

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



Утверждаю

Заместитель директора
по образовательной деятельности
НЧИ КФУ Н.Д.Ахметов



« _____ » _____ 20__ г.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Система сбалансированных показателей деятельности предприятия

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: 2020

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
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 (модуля)
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 литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
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 (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

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 ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

- систему сбалансированных показателей деятельности предприятия и систему взаимосвязей между функциональными стратегиями предприятия.

Должен уметь:

- использовать систему сбалансированных показателей в формализации стратегических целей предприятия и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями при составлении стратегической карты для предприятия.

Должен владеть:

- терминологическим аппаратом системы сбалансированных показателей деятельности предприятия и практическими навыками анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями предприятия с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Должен демонстрировать способность и готовность:

- применять результаты освоения дисциплины в профессиональной деятельности.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ДВ.04.03 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (Производственный менеджмент)" и относится к дисциплинам по выбору.

Осваивается на 4 курсе в 7, 8 семестрах.

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 8 зачетных(ые) единиц(ы) на 288 часа(ов).

Контактная работа - 96 часа(ов), в том числе лекции - 38 часа(ов), практические занятия - 58 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 156 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 36 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет в 7 семестре; экзамен в 8 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. Основы формирования					

производственной стратегии компании

7

2

2

0

8

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
2.	Тема 2. Процесс стратегического управления и стратегическое видение	7	2	2	0	8
4.2 Содержание дисциплины (модуля)						
31.	Тема 3. Этапы стратегического управления Тема 31. Основы формирования производственной стратегии компании	7	2	2	0	8
Основные понятия стратегии. Сущность производственной стратегии компании. Основные задачи и принципы теории и практики стратегического управления. Роль и предпосылки формирования и развития стратегического управления. Макросреда компании.						
5.	Тема 5. Анализ внутренней среды Основные конкуренты и этапы развития стратегического управления. 2. Отличительные черты стратегии. Производственная стратегия компании как экономическая категория. Функции производственной стратегии компании.	7	2	2	0	8
Тема 2. Процесс стратегического управления и стратегическое видение						
Тема 5. Составляющие стратегического управления компании: развитие стратегического видения и определение миссии, производственных стратегических целей и задач для их достижения. Планирование стратегии; реализация стратегии; оценка результатов, внесение изменений в стратегический план или методы его реализации.						
8.	Тема 8. Разработка стратегии Синтез конкурентных стратегических факторов. Типы стратегий. Типология стратегических приоритетов в производстве. Стратегические альтернативы и условия реализации стратегии. Возможные критерии выбора альтернативных решений.	7	2	2	0	8
Тема 3. Этапы стратегического управления						
Тема 10. Сбалансированные показатели деятельности предприятия и уровни стратегических изменений: анализ среды; обозначение миссии и целей; создание стратегии и ее реализация; оценка и контроль данной реализации. Выявление этапов и факторов, влияющих на выбор производственной стратегии компании. Инструменты реализации стратегии. Процесс реализации стратегии. Стратегическое видение. Миссия компании.						
Тема 4. Анализ факторов макросреды компании						
Цель анализа макросреды. Факторы макросреды: политико-правовые, экономические, социальные, технологические, экологические. PEST-анализ. Понятие значимой внешней среды. Алгоритм анализа изменений во внешней среде: сканирование, мониторинг трендов, проектирование, оценка воздействия на компанию. Выявление возможностей и угроз для развития компании. SWOT-анализ. Сценарии развития компании под влиянием факторов макросреды.						
Тема 5. Анализ внутренней среды компании						
Профиль деятельности предприятия. Этапы жизненного цикла бизнеса. Факторы успеха на различных этапах жизненного цикла бизнеса. Оценка конкурентных преимуществ: организационный, маркетинговый, производственный, финансовый аспекты. Математический балансированный финансовый аспект.						
Тема 6. Базовые модели стратегического планирования и управления						
Базовые модели стратегического планирования: модель Гарвардской школы бизнеса, модель Игоря Ансоффа, модель Ф.Стейнера, контур стратегического планирования.						
Тема 7. Понятие и типы производственных стратегий компаний						
Базовые стратегии стратегического управления: модель стратегического управления Дэвида, модель стратегического управления Томпсона, модель стратегического управления Ефремова. Портфельный анализ. Основные типы производственных стратегий компаний: стратегии возможностей по товарам/рынкам, стратегии диверсификации, стратегии интеграционного роста, стратегии относительно продукта, стратегии небольших фирм, стратегии Влукандиятемы						
Тема 8. Разработка стратегии компании						
Содержание стратегии компании и задачи ее создания. Основы разработки стратегии. Три подхода при разработке стратегии: лидерство в минимизации издержек производства, специализация в производстве продукции. Итог: концентрация усилий компании на выбранном рыночном секторе.						
			38	58	0	156

Жизненный цикл продукта (услуги). Фазы жизненного цикла: выход на рынок; рост; зрелость; уход с рынка. Стратегия продукта (услуги) на отдельных фазах его жизненного цикла. Стратегия создания нового продукта (услуги). Подходы к созданию нового продукта (услуги). Этапы и шаги создания нового продукта (услуги).

Тема 9. Реализация стратегии компании

Понятие реализации стратегии. Правило "Пяти У реализации стратегии": Успех (стратегии) = Уместность + Уверенность + Упорство + Удача.

Выбор метода реализации и оценка стратегии. Оценка и уяснение текущей стратегии. Стратегический контроль. Области стратегических изменений в организации, конечные продукты процесса стратегического планирования. Формирование системы показателей как инструмент реализации стратегии компании.

Тема 10. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

История возникновения и объективные предпосылки появления методологии системы сбалансированных показателей деятельности предприятия (ССПДП). Учение Р.Каплана и Д.Нортон. 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 11. Основные 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 12. Структура системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия: финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая бизнес-процессов, составляющая обучения и развития.

Взаимосвязь показателей в системе сбалансированных показателей деятельности предприятия. Основные взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия.

Возможности системы сбалансированных показателей деятельности предприятия. Системы сбалансированных показателей деятельности предприятия для различных типов организаций.

Тема 13. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Основные цели финансовой составляющей СПДП. Стратегии финансового развития предприятия: рост дохода и расширение структуры деятельности, сокращение затрат и увеличение производительности, оптимизация использования активов и инвестиций, эффективное управление финансовыми рисками.

Формирование финансовой составляющей СПДП: определение стратегических финансовых целей компании; выявление причинно-следственных связей между отдельными стратегическими финансовыми целями деятельности предприятия; выбор финансовых показателей; определение целевых значений финансовых показателей; разработка стратегических финансовых мероприятий.

Тема 14. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Основные цели клиентской составляющей СПДП. Определение приоритетных направлений: удовлетворение потребностей клиентов, сохранение клиентской базы, привлечение новых клиентов, доходность клиентов, объем и доля целевого сегмента рынка.

Формирование клиентской составляющей СПДП: определение стратегических клиентских целей деятельности предприятия; выявление причинно-следственных связей между отдельными стратегическими клиентскими целями деятельности предприятия; выбор клиентских показателей; определение целевых значений клиентских показателей; разработка стратегических клиентских мероприятий.

Тема 15. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Основные цели составляющей внутренних бизнес-процессов СПДП. Важные показатели для оценки основных внутренних бизнес-процессов: себестоимость, качество продукции (услуг) и длительность временного цикла (производства, реализации продукции, обслуживания клиентов и т.д.).

Формирование составляющей внутренних бизнес-процессов СПДП: определение стратегических целей составляющей бизнес-процессов деятельности предприятия; выявление причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями составляющей бизнес-процессов деятельности предприятия; выбор показателей бизнес-процессов; определение целевых значений показателей составляющей бизнес-процессов; разработка стратегических мероприятий составляющей бизнес-процессов.

Тема 16. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Основные цели составляющей обучения и развития ССПДП. Определение приоритетных направлений: удовлетворенность сотрудников, высокая квалификация работников, минимизация текучести кадров, эффективность работы информационной системы и т.д.

Формирование составляющей обучения и развития ССПДП: определение стратегических целей составляющей обучения и развития; выявление причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями составляющей обучения и развития; выбор показателей системы обучения и развития; определение целевых значений показателей составляющей обучения и развития; разработка стратегических мероприятий составляющей обучения и развития.

Тема 17. Разработка стратегической карты

Определение стратегических целей. Создание организационных условий для внедрения ССПДП. Построение стратегической карты. Причинно-следственные связи в стратегических картах. Критерии выбора показателей. Роль стратегических карт в достижении баланса показателей. Основные свойства стратегических карт. Методика составления стратегических карт. Структура стратегической карты. Пример стратегической карты. Каскадирование: горизонтальное и вертикальное. Методы каскадирования.

Тема 18. Внедрение сбалансированной системы показателей

Этапы внедрения ССПДП: создание организационных условий для внедрения; проведение стратегического анализа; разработка сбалансированной системы показателей и построение "стратегической карты"; управление каскадированием; обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей; контроль выполнения стратегии. Коммуникационные мероприятия в рамках внедрения ССПДП. Распространенные ошибки при внедрении ССПДП. Внедрение системы ССПДП на примере организации. Интеграция ССПДП в систему планирования. Выгоды применения сбалансированной системы показателей. Трудности применения сбалансированной системы показателей.

Тема 19. 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. Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей.

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"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

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
Семестр 7			
	<i>Текущий контроль</i>		

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
1	Устный опрос	ПК-5	1. Основы формирования производственной стратегии компании 2. Процесс стратегического управления и стратегическое видение 3. Этапы стратегического управления 4. Анализ факторов макросреды компании 5. Анализ внутренней среды компании 6. Базовые модели стратегического планирования и управления 7. Понятие и типы производственных стратегий компаний 8. Разработка стратегии компании 9. Реализация стратегии компании
2	Тестирование	ПК-5	1. Основы формирования производственной стратегии компании 2. Процесс стратегического управления и стратегическое видение 3. Этапы стратегического управления 4. Анализ факторов макросреды компании 5. Анализ внутренней среды компании 6. Базовые модели стратегического планирования и управления 7. Понятие и типы производственных стратегий компаний 8. Разработка стратегии компании 9. Реализация стратегии компании
3	Письменная работа	ПК-5	1. Основы формирования производственной стратегии компании 2. Процесс стратегического управления и стратегическое видение 3. Этапы стратегического управления 4. Анализ факторов макросреды компании 5. Анализ внутренней среды компании 6. Базовые модели стратегического планирования и управления 7. Понятие и типы производственных стратегий компаний 8. Разработка стратегии компании 9. Реализация стратегии компании
	Зачет	ПК-5	
Семестр 8			
	Текущий контроль		
1	Устный опрос	ПК-5	10. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 11. Основные принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 12. Структура системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 13. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 14. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 15. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 16. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 17. Разработка стратегической карты 18. Внедрение сбалансированной системы показателей 19. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
2	Тестирование	ПК-5	10. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 11. Основные принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 12. Структура системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 13. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 14. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 15. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 16. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 17. Разработка стратегической карты 18. Внедрение сбалансированной системы показателей 19. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности
3	Курсовая работа по дисциплине	ПК-5	10. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 11. Основные принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 12. Структура системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 13. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 14. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 15. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 16. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 17. Разработка стратегической карты 18. Внедрение сбалансированной системы показателей 19. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности
	Экзамен	ПК-5	

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.	
Семестр 7					
Текущий контроль					
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

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
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 серьёзные 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
	Зачтено		Не зачтено		
Зачет	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		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.		
Семестр 8					
Текущий контроль					
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

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Курсовая работа по дисциплине	Продемонстрирован высокий уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники в нужном количестве. Структура работы и применённые методы соответствуют поставленным задачам. Работа характеризуется оригинальностью, теоретической и/или практической ценностью. Оформление соответствует требованиям.	Продемонстрирован средний уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники. Структура работы и применённые методы в целом соответствуют поставленным задачам. Работа в достаточной степени самостоятельна. Оформление в основном соответствует требованиям.	Продемонстрирован низкий уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, методы и структура работы частично соответствуют её задачам. Уровень самостоятельности низкий. Оформление частично соответствует требованиям.	Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, методы и структура работы не соответствуют её задачам. Работа несамостоятельна. Оформление не соответствует требованиям.	3
Экзамен	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

Вопросы для устного опроса (тема 1):

1. Дайте основные понятия стратегии.
2. В чем заключается сущность производственной стратегии компании?
3. Каковы основные задачи и принципы теории и практики стратегического управления.

4. В чем заключается роль и предпосылки формирования и развития стратегического управления?
5. Назовите основные компоненты и этапы развития стратегического управления.
6. Перечислите отличительные черты стратегии.
7. Назовите функции производственной стратегии компании.

Вопросы для устного опроса (тема 2):

1. Что собой представляет модель процесса стратегического управления компании?
2. Перечислите внутренние стратегические факторы?
3. Назовите типы стратегий.
4. Какова типология стратегических приоритетов в производстве?
5. Каковы стратегические альтернативы и условия реализации стратегии?
6. Назовите возможные критерии выбора альтернативных решений.

Вопросы для устного опроса (тема 3):

1. Перечислите этапы реализации стратегии и уровни стратегических изменений.
2. Какие факторы влияют на выбор производственной стратегии компании?
3. Назовите инструменты реализации стратегии.
4. В чем заключается процесс реализации стратегии?
5. Что собой представляет стратегическое видение?
6. Что такое миссия компании?

Вопросы для устного опроса (тема 4):

1. Какова цель анализа макросреды?
2. Назовите основные факторы макроокружения.
3. Что собой представляет PEST-анализ?
4. Дайте понятие значимой внешней среды.
5. Продемонстрируйте алгоритм анализа изменений во внешней среде.
6. Как выявляются возможности и угрозы для развития компании?
7. Каковы сценарии развития компании под влиянием факторов макроокружения?

Вопросы для устного опроса (тема 5):

1. Назовите основные этапы жизненного цикла бизнеса.
2. Каковы факторы успеха на различных этапах жизненного цикла бизнеса?
3. Перечислите основные факторы внутренней среды.
4. Каковы возможности совершенствования и развития компании?
5. Дайте оценку финансовых, трудовых материальных, интеллектуальных, технических ресурсов компании.
6. Что собой представляет информационные потоки в стратегическом планировании?

Вопросы для устного опроса (тема 6):

1. Назовите основные базовые модели стратегического планирования.
2. Что собой представляет модель Гарвардской школы бизнеса?
3. Что собой представляет модель Игоря Ансоффа?
4. Перечислите основные базовые модели стратегического управления.
5. Что собой представляет модель стратегического управления Дэвида?
6. Что собой представляет модель стратегического управления Томпсона?
7. Что собой представляет модель стратегического управления Ефремова?
8. Что такое портфельный анализ?

Вопросы для устного опроса (тема 7):

1. Назовите основные направления стратегических управленческих решений в сфере производства.
2. Каковы основные виды стратегических решений в производстве?
3. Что собой представляет базовая стратегия производства,
4. Что собой представляет стратегия размещения производства,
5. Что собой представляет стратегия организации производства.
6. Дайте характеристику основным типам производственных стратегий компаний.

Вопросы для устного опроса (тема 8):

1. Каковы основные задачи создания стратегии компании.
2. Назовите три основных подхода при разработке стратегии:
3. В чем заключается сущность стратегии лидерства в минимизации издержек производства?
4. В чем заключается сущность стратегии специализация в производстве продукции?

5. В чем заключается сущность стратегии концентрация усилий компании на выбранном рыночном секторе?
6. Что собой представляет стратегия создания нового продукта (услуги)?
7. Каковы подходы к созданию нового продукта (услуги)?
8. Назовите основные этапы и шаги создания нового продукта (услуги).

Вопросы для устного опроса (тема 9):

1. Дайте понятие реализации стратегии.
2. Что собой представляет правило "Пяти У реализации стратегии"??
3. Как происходит выбор метода реализации и оценка стратегии?
4. Дайте оценку и уяснение текущей стратегии?
5. Что собой представляет стратегический контроль?
6. Назовите области стратегических изменений в организации,
7. Что собой представляют конечные продукты процесса стратегического планирования?
8. Как формируется система показателей реализации стратегии компании?

2. Тестирование

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Примеры тестовых заданий (тема 1):

1. Стратегия организации это:

- деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);

- практическое использование методологии стратегического управления;

- генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;

- обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей ? это:

- функциональная стратегия;

- бизнес-стратегия;

- корпоративная стратегия;

- стратегия.

3. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды ? это:

- стратегическое планирование;

- стратегия;

- SWOT-анализ;

- стратегическое управление.

4. Факторы, формирующие стратегию:

- социальные;

- стабилизирующие;

- экологические;

- привлекательность отрасли;

- сильные стороны компании;

- интеграционные.

Примеры тестовых заданий (тема 2):

1. Объект концентрации внимания стратегического управления:

- новые возможности в конкурентной борьбе;

- отслеживание и адаптация к изменениям во внешнем окружении;

- новые возможности в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям;

- во внешнем окружении, взгляд вовне организации.

2. Стратегическое управление ? это:

- долгосрочный план деятельности предприятия;

- такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует деятельность предприятия внешние изменения, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе;

- результат анализа сильных и слабых сторон организации;

- средство достижения генеральных целей деятельности организации.

3. Результат стратегического управления выражается в том, что:

- на предприятии разработан план стратегии развития

- предприятие получает большую прибыль

- на предприятии сформирован потенциал, который обеспечивает достижение целей в будущем

- на предприятии сформирован потенциал, который обеспечивает достижение целей в будущем;
- внутренняя среда предприятия адаптивна к внешним изменениям.

4. Стратегические альтернативы условно разделяют на три типа:

- альтернативы постепенного совершенствования;
- поиск путей выхода из экономического кризиса;
- альтернативы обновления;
- инновационные альтернативы.

5. Что такое стратегические альтернативы?

- это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии;
- представляет собой совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей;
- это разработка миссии компании, определение целей, формирование путей для их достижения;
- функция управления организацией, распространяется на долгосрочные цели и действия организации, взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам.

Примеры тестовых заданий (тема 3):

1. Последовательность, в которой должны отражаться этапы процесса стратегического планирования:

- миссия предприятия;
- цели предприятия;
- стратегический анализ;
- концепция общей стратегии;
- планирование.

2. С чего начинается разработка стратегии?

- с определения задач компании;
- с постановки целей;
- с разработки стратегического плана;
- с разработки миссии.

3. Что необходимо делать после определения стратегических задач в ходе реализации стратегии?

- по каждой стратегической задаче разработать проекты развития;
- разработать стратегический план;
- определить исполнителей;
- довести стратегические задачи до всех исполнителей.

4. Миссия в стратегическом управлении означает:

- производство товаров и услуг с целью получения прибыли;
- установление динамичного баланса с окружением;
- выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением.
- предназначение организации, выраженное в конкретных направлениях деятельности

5. Процесс разработки стратегии включает этапы:

- постановка стратегических целей, разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, контроль;
- анализ внешней и внутренней среды, формирование стратегических целей, разработка стратегии, реализация стратегии, контроль;
- анализ внутренней и внешней среды, определение миссии и целей, разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация, контроль;
- определение миссии, анализ внутренней и внешней среды, определение целей, реализация стратегии, контроль.

6. Перспективный взгляд на развитие организации ? это стратегическое ?

- планирование;
- видение;
- целеполагание;
- руководство.

7. Первый этап стратегического управления ? это:

- анализ окружающей среды;
- формулирование стратегии;
- реализация стратегии;
- определение миссии компании.

8. Этапы стратегического анализа (4 ответа):

- а) анализ миссии и целей;
- б) анализ внутренней среды;

- в) анализ внешней среды;
- г) анализ среды в целом;
- д) анализ стратегии;
- е) анализ тактики;
- ж) анализ операционных действий.

Примеры тестовых заданий (тема 4):

1. К составляющим внешней среды относят:

- 1) мегаокружение;
- 2) макроокружение;
- 3) микроокружение;
- 4) микроокружение.

2. Как называется способ стратегического анализа рынка, в ходе которого факторы внешней среды структурируются по функциональному признаку (экономические, политические и т.п.)?

- SW-анализ;
- SWOT- анализ;
- PEST - анализ;
- SNW- анализ.

3. Анализ внешней среды предприятия предполагает:

- изучение экономических, правовых, политических, социальных, технологических факторов;
- изучение покупателей, поставщиков, конкурентов;
- изучение экономических, правовых, политических, социальных, технологических факторов, покупателей, поставщиков, конкурентов;
- изучение экономических, правовых, политических, социальных, технологических факторов, покупателей, поставщиков, конкурентов, работников организации, организационной структуры управления.

4. Какой из перечисленных факторов не определяет конкурентную силу поставщика организации?

- Уровень специализации поставщика
- Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- Темпы инфляции и нормы налогообложения
- Все перечисленные факторы

5. К внешним компетенциям относится:

- наличие квалифицированного персонала, который достаточно сложно найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время;
- ноу-хау, уникальные технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию;
- хорошо отработанные и эффективные бизнес-процессы (управление проектами, управление качеством, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала и т.д.)
- возможность лоббирования своих интересов.

6. SWOT-анализ ? это ...

- функционально-стоимостной анализ;
- группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные и технико-технологические;
- метод экстраполяции тенденций;
- анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации.

Примеры тестовых заданий (тема 5):

1. Какой из следующих факторов не позволяет компании достичь конкурентного преимущества посредством дифференциации?

- хороший дизайн;
- превосходящие конкурентов инновации;
- высокое качество;
- высокая эффективность;
- высокий уровень после продажного и сервисного обслуживания.

2. Внутренние факторы, которые вероятнее всего будут способствовать эффективности работы фирмы, ? это ? предприятия.

- сильные стороны;
- возможности;
- слабые стороны;
- угрозы.

3. Анализ окружающей среды ? внутренней и внешней ? это ? стратегического менеджмента.

- задачи;
- принципы;
- этапы;

- функции.

Примеры тестовых заданий (тема 6):

1. В модели И. Ансоффа сочетание новых рынков и новых продуктов соответствует:

- стратегии сокращения расходов;
- стратегии развития рынка;
- стратегии развития товара;
- стратегии диверсификации.

2. Как называется модель стратегического анализа и выбор стратегии, в которой учитываются темп роста рынка и уровень конкурентоспособности?

- матрица Ансоффа;
- модель продукт-рынок;
- матрица БКГ;
- модель динамики издержек.

3. Анализ отрасли и конкуренции предполагает использование методов:

- модели национального ромба М.Портера;
- матрицы Ансоффа;
- карты стратегических групп;
- матрицы Абеля;
- SWOT-анализ;
- PEST-анализ.

4. Назовите основной прием портфельного анализа:

- построение матриц;
- линейное уравнение;
- построение пропорций;
- построение системы координат;
- распределение вероятностей.

6. "Цепочка ценностей" используется в:

- модель PIMS;
- модель фирмы БКГ;
- модель Артур де Литтл;
- модель М. Портера;
- модель И. Ансоффа.

7. К числу аналитических инструментов и основных методик М.Портера относятся все перечисленные ниже, исключая:

- цепочка создания стоимости товара;
- матрица ?рост/доля рынка?;
- модель ?пять сил отраслевой конкуренции?;
- концепция трех типовых конкурентных стратегий.

Примеры тестовых заданий (тема 7):

1. Основной стратегии дифференциации являются:

- высокое качество товаров и услуг;
- уникальность продукции, признанная покупателями;
- значительное разнообразие продукции;
- интенсивная реклама новинок

2. Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок (возможно несколько вариантов):

- привлечение новых клиентов;
- поиск новых методов и каналов сбыта;
- оптимизация структуры рынка;
- проникновение в новые регионы;
- поиск новых путей использования товара.

3. Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:

- объединение частных и государственных предприятий;
- объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки;
- объединение мелких и крупных предприятий;
- объединение предприятий разных сфер деятельности;
- объединение предприятий одной сферы деятельности.

4. Стратегия лидерства по издержкам нацелена на:

- создание благоприятного имиджа организации;
- обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами;

- повышение вознаграждения персонала;
- придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.

5. Вновь образованная компания направляет свои усилия на поиск своего рынка, захваченного конкурентами. Какая конкурентная стратегия может в данном случае дать наиболее высокие результаты?

- стратегия первопроходцев;
- стратегия фокусирования;
- стратегия дифференциации;
- стратегия лидерства в издержках.

6. Стратегия "сбора урожая" означает:

- отказ от получения доходов в долгосрочной перспективе и расширение группы лояльных потребителей;
- отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
- отказ от получения прибыли в краткосрочной перспективе с тем, чтобы получать максимальную прибыль в долгосрочной перспективе;
- продукция предприятия имеет лучшее, чем у конкурентов, качество, и продается дороже.

7. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:

- концентрированного роста;
- концентрированного роста;
- интегрированного роста;
- диверсифицированного роста;
- сокращения;
- ликвидации.

8. Усиление позиции продукта на освоенном рынке – это стратегия:

- интегрированного роста;
- диверсифицированного роста;
- концентрированного роста;
- агрессивная;
- последнего средства;
- лидерства по издержкам.

Примеры тестовых заданий (тема 8):

1. Для какого этапа жизненного цикла организации характерны: стабильная структура управления; формализация правил и процедур; упор делается на эффективность работы подразделений:

- создание;
- рост;
- зрелости;
- упадка.

2. Ориентирование на предоставление покупателям больше ценностей за их деньги отвечает стратегия ?

- оптимальных издержек;
- дифференциации;
- лидерства;
- конкуренции.

3. Что не является основным подходом при разработке стратегии?

- лидерство в минимизации издержек производства;
- специализация в производстве продукции;
- формирование процесса стратегического планирования;
- концентрация усилий компании на выбранном рыночном секторе.

Примеры тестовых заданий (тема 9):

1. Концепция "5П" стратегий Г. Минцберга включает следующие понятия:

- план;
- перспектива;
- миссия;
- позиция;
- принцип соответствия;
- конкурентное преимущество.

2. При реализации стратегии необходимо:

- провести реорганизацию предприятия
- привести в соответствии со стратегией организационную структуру управления
- сократить персонал организации

- довести идеи новой стратегии до сотрудников
 - провести SWOT-анализ внутренней и внешней среды
3. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии:
- неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
 - плохое знание внешнего рынка;
 - отсутствие необходимых ресурсов;
 - новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.
4. Выберите четыре этапа процесса стратегического контроля (4 ответа):
- установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;
 - создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;
 - сравнение реального функционирования с установленными целями;
 - оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий;
 - одна из основных функций системы управления;
 - представляет собой совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей.

3. Письменная работа

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

1. Формирование стратегии предприятия в современных отечественных условиях.
2. Формирование миссии современного предприятия.
3. Факторы макро- и микросреды: отражение их в стратегическом плане предприятия
4. Стратегия развития хозяйственного портфеля российского предприятия и определяющие её факторы.
5. "Дерево стратегических целей" предприятия.
6. Анализ типа стратегического управления на предприятии: достоинства и недостатки.
7. Дивизиональный тип стратегического управления
8. Проблемы выбора стратегического управления в современных отечественных условиях.
9. Основные факторы конкуренции на современных рынках.
10. Специфика конкурентной среды на отечественных рынках.
11. Разработка системы управления конкурентоспособности предприятия
12. Особенности формирования конкурентной стратегии предприятия
13. Традиционные методы реализации конкурентной стратегии.
14. Особенности формирования и реализации стратегии производственного менеджмента в современных отечественных условиях.
15. Особенности формирования и реализации стратегии обеспечения безопасности в современных отечественных условиях.
16. Рисковая стратегия в системе управления предприятием.
17. Разработка стратегии развития предприятия в условиях кризиса
18. Анализ конкурентоспособности предприятия и разработка конкурентной стратегии
19. Разработка мероприятий по внедрению стратегического управления предприятием
20. Совершенствование процесса и порядка стратегического менеджмента предприятия
21. Оценка эффективности применяемых стратегий
22. Применение портфельного анализа при разработке стратегий развития предприятия
23. Стратегический анализ потенциала фирмы
24. Разработка стратегии преобразований
25. Разработка производственной стратегии предприятия
26. Разработка информационной системы для стратегического менеджмента
27. Оценка системы стратегического менеджмента
28. Стратегии социального развития фирмы
29. Стратегии поведения фирмы в условиях риска
30. Планирование реализации стратегии

Зачет

Вопросы к зачету:

Вопросы к зачету:

1. Основные понятия стратегии.
2. Сущность производственной стратегии компании.
3. Основные задачи и принципы теории и практики стратегического управления.
4. Роль и предпосылки формирования и развития стратегического управления.
5. Основные компоненты и этапы развития стратегического управления.
6. Отличительные черты стратегии.
7. Производственная стратегия компании как экономическая категория.

8. Функции производственной стратегии компании.
9. Модель процесса стратегического управления компании:
10. Синтез внутренних стратегических факторов.
11. Типы стратегий.
12. Типология стратегических приоритетов в производстве.
13. Стратегические альтернативы и условия реализации стратегии.
14. Возможные критерии выбора альтернативных решений.
15. Этапы реализации стратегии и уровни стратегических изменений.
16. Выявление этапов и факторов, влияющих на выбор производственной стратегии компании.
17. Инструменты реализации стратегии.
18. Процесс реализации стратегии.
19. Стратегическое видение.
20. Миссия компании.
21. Цель анализа макросреды.
22. Факторы макроокружения.
23. PEST-анализ.
24. Понятие значимой внешней среды.
25. Выявление возможностей и угроз для развития компании.
26. SWOT ? анализ.
27. Сценарии развития компании под влиянием факторов макроокружения.
28. Факторы успеха на различных этапах жизненного цикла бизнеса.
29. Оценка факторов внутренней среды.
30. Продукты компании, возможности совершенствования и развития.
31. Оценка ресурсов компании.
32. Информационные потоки в стратегическом планировании.
33. Базовые модели стратегического планирования.
34. Базовые модели стратегического управления.
35. Портфельный анализ.
36. Основные направления стратегических управленческих решений в сфере производства.
37. Виды стратегических решений в производстве.
38. Основные типы производственных стратегий компаний.
39. Содержание стратегии компании и задачи ее создания.
40. Основы разработки стратегии.
41. Три подхода при разработке стратегии.
42. Жизненный цикл продукта (услуги).
43. Фазы жизненного цикла: выход на рынок; рост; зрелость; уход с рынка.
44. Стратегия продукта (услуги) на отдельных фазах его жизненного цикла.
45. Подходы к созданию нового продукта (услуги).
46. Этапы и шаги создания нового продукта (услуги).
47. Понятие реализации стратегии. Выбор метода реализации и оценка стратегии.
48. Оценка и уяснение текущей стратегии.
49. Стратегический контроль.
50. Формирование системы показателей как инструмент реализации стратегии компании.

Семестр 8

Текущий контроль

1. Устный опрос

Темы 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

Вопросы для устного опроса (тема 10):

1. Как возникли объективные предпосылки появления методологии системы сбалансированных показателей деятельности предприятия (ССПДП)?
2. В чем заключается сущность СПДП?
3. Чем отличается СПДП от традиционных методов стратегического управления?
4. Для чего необходима система сбалансированных показателей деятельности предприятия?
5. Дайте основные понятия и определения СПДП.
6. Покажите основные преимущества СПДП.
7. В чем необходимость применения нефинансовых показателей?

Вопросы для устного опроса (тема 11):

1. Перечислите основные принципы СПДП.
2. В чем заключается сущность каждого принципа СПДП?
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?

Вопросы для устного опроса (тема 12):

1. Покажите структуру системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.
2. Дайте краткую характеристику финансовой составляющей ССПДП.
3. Дайте краткую характеристику клиентской составляющей ССПДП.
4. Дайте краткую характеристику составляющей внутреннего бизнес-процесса ССПДП.
5. Дайте краткую характеристику составляющей обучения и развития ССПДП.
6. Как взаимосвязаны эти составляющие в организации? Приведите примеры.
7. Какие особенности можно выделить в ССПДП для различных типов организаций и подразделений?

Вопросы для устного опроса (тема 13):

1. Каковы основные цели финансовой составляющей ССПДП?
2. Перечислите основные стадии развития предприятия.
3. Перечислите основные этапы формирования финансовой составляющей ССПДП.
4. Что относится к группе ключевых показателей финансовой составляющей ССПДП?
5. Приведите примеры стратегических мероприятий финансовой составляющей ССПДП.

Вопросы для устного опроса (тема 14):

1. Перечислите основные цели клиентской составляющей ССПДП.
2. Каковы основные приоритетные направления клиентской составляющей ССПДП?
3. Что относится к группе ключевых показателей клиентской составляющей?
4. Как сохранить клиентскую базу?
5. Перечислите основные этапы формирования клиентской составляющей ССПДП.
6. Приведите примеры стратегических мероприятий клиентской составляющей ССПДП.

Вопросы для устного опроса (тема 15):

1. Перечислите основные цели составляющей внутренних бизнес-процессов ССПДП.
2. Назовите важные показатели для оценки основных внутренних бизнес-процессов.
3. Перечислите основные этапы формирования составляющей внутренних бизнес-процессов ССПДП.
4. Что относится к группе ключевых показателей составляющей внутренних бизнес-процессов ССПДП?
5. Приведите примеры стратегических мероприятий составляющей бизнес-процессов ССПДП.

Вопросы для устного опроса (тема 16):

1. Перечислите основные цели составляющей обучения и развития ССПДП.
2. Каковы основные приоритетные направления составляющей обучения и развития ССПДП?
3. Перечислите основные этапы формирования составляющей обучения и развития ССПДП.
4. Что относится к группе ключевых показателей составляющей обучения и развития ССПДП?
5. Приведите примеры стратегических мероприятий составляющей обучения и развития ССПДП.

Вопросы для устного опроса (тема 17):

1. С чего начинается внедрение 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. Продемонстрируйте методику составления стратегических карт?
6. Покажите структуру стратегической карты.
7. Что означает понятие "каскадирование"??
8. Назовите основные методы каскадирования.

Вопросы для устного опроса (тема 18):

1. Перечислите основные этапы внедрения ССПДП.
2. В чем суть коммуникационных мероприятий в рамках внедрения ССПДП.
3. Каковы основные распространенные ошибки при внедрении ССПДП?
4. Как происходит интеграция ССПДП в систему планирования?
5. Назовите основные выгоды применения сбалансированной системы показателей.
6. Каковы трудности применения сбалансированной системы показателей?

Вопросы для устного опроса (тема 19):

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. Приведите примеры использования ССПДП на предприятиях различных типов?
5. Покажите путем сравнения результаты деятельности предприятий после внедрения ССПДП.
6. Как рассчитывается эффект от внедрения сбалансированной системы показателей?

2. Тестирование

Темы 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

Примеры тестовых заданий (тема 10):

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 Нортон 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 Нортон построения Сбалансированной системы показателей;
 - школа М. Портера определения положения компании на рынке;
 - школа выдвижения стратегической гипотезы методом ?собеседования?;
 - школа построения причинно-следственных отношений деятельности компании.
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 Дэвидом Нортоном в 1992 году;
 - лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году;
 - известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году;
 - в книге "Конкурентное преимущество", получившую за это Премию Академии менеджмента.

Примеры тестовых заданий (тема 11):

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.

Примеры тестовых заданий (тема 12):

1. 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.

2. Набор показателей, входящих в ССПДП будет ?

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

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

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

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

Примеры тестовых заданий (тема 13):

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.

Примеры тестовых заданий (тема 14):

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.

Примеры тестовых заданий (тема 15):

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.

Примеры тестовых заданий (тема 16):

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.

Примеры тестовых заданий (тема 17):

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. 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.

Примеры тестовых заданий (тема 18):

1. 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.

2. 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.

3. 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.

Примеры тестовых заданий (тема 19):

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. Курсовая работа по дисциплине

Темы 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

1. Применение системы сбалансированных показателей в управлении предприятия и ее интеграция в методы менеджмента.
2. Построение дерева целей предприятия.
3. Построение процессов верхнего уровня.
4. Построение причинно-следственной диаграммы.
5. Построение диаграммы окружения цели.
6. Агрегирование комплекса показателей эффективности (КПЭ).
7. Каскадирование системы сбалансированных показателей.
8. Стратегическая карта уровня предприятия.
9. Стратегическая карта уровня подразделений.
10. Формулировки комплекса показателей эффективности для перспектив системы сбалансированных показателей.
11. Внедрение сбалансированной системы показателей на предприятии.
12. Миссия и видение организации и их роль в определении стратегии компании.
13. Стратегические альтернативы развития предприятия.
14. Матрица SWOT-анализа и возможности ее использования при определении стратегических альтернатив.
15. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей, ее возможное содержание и роль.
16. Обоснование выбора ключевых финансовых показателей.
17. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей, ее возможное содержание и роль.
18. Определение типа клиентуры предприятия.
19. Клиентоориентированные предприятия и особенности их работы с потребителем.
20. Составляющая внутренних бизнес-процессов системы сбалансированных показателей, ее содержание и роль.
21. Формализация и описание внутренних бизнес-процессов.
22. Составляющие бизнес-процессов и их взаимосвязь.
23. Проекция ?работники и инфраструктура? системы сбалансированных показателей, ее содержание и роль.
24. Системы мотивации и стимулирования работников предприятия.
25. Роль развития информационной системы в развитии предприятия.
26. Требования к целям и показателям ССП.
27. Каскадирование карты целей предприятия на отдельные подразделения.
28. Создание организационных условий для внедрения системы сбалансированных показателей.
29. Разработка системы сбалансированных показателей.
30. Обеспечение последовательного использования системы сбалансированных показателей.

Экзамен

Вопросы к экзамену:

Вопросы к экзамену:

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. Вовлеченность каждого сотрудника в реализацию стратегии
14. Преобразование предприятия для реализации стратегии.
15. Структура системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

16. Взаимосвязь показателей в системе сбалансированных показателей деятельности предприятия.
17. Возможности системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.
18. ССПДП для различных типов организаций.
19. Основные цели финансовой составляющей ССПДП.
20. Стратегии финансового развития предприятия.
21. Формирование финансовой составляющей ССПДП.
22. Ключевые показатели финансовой составляющей ССПДП.
23. Основные цели клиентской составляющей ССПДП.
24. Определение приоритетных направлений клиентской составляющей ССПДП.
25. Формирование клиентской составляющей ССПДП.
26. Группа ключевых показателей клиентской составляющей.
27. Основные цели составляющей внутренних бизнес-процессов ССПДП.
28. Основные внутренние бизнес-процессы: процессы.
29. Формирование составляющей внутренних бизнес-процессов ССПДП.
30. Группа ключевых показателей составляющей внутренних бизнес-процессов ССПДП.
31. Основные цели составляющей обучения и развития ССПДП.
32. Определение приоритетных направлений составляющей обучения и развития ССПДП.
33. Формирование составляющей обучения и развития ССПДП.
34. Ключевые показатели составляющей обучения и развития ССПДП.
35. Создание организационных условий для внедрения ССПДП.
36. Построение ?стратегической карты?.
37. Причинно-следственные связи в ?стратегических картах?.
38. Критерии выбора показателей.
39. Этапы создания и внедрения системы ССПДП.
40. Роль стратегических карт в достижении баланса показателей.
41. Основные свойства стратегических карт.
42. Методика составления стратегических карт.
43. Структура стратегической карты.
44. Этапы внедрения системы ССПДП.
45. Коммуникационные мероприятия в рамках внедрения ССПДП.
46. Каскадирование. Методы каскадирования.
47. Интеграция ССПДП в систему планирования.
48. Влияние ССПДП на реализацию стратегии и управленческие системы.
49. Инвестиции в построение ССПДП и их окупаемость.
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
Семестр 7			
Текущий контроль			
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	18

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
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	16
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	16
Зачет	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
Семестр 8			
Текущий контроль			
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	18
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	16
Курсовая работа по дисциплине	Курсовую работу по дисциплине обучающиеся пишут самостоятельно дома. Темы и требования к работе формулирует преподаватель. Выполненная работа сдаётся преподавателю в сброшюрованном виде. В работе предлагается собственное решение определённой теоретической или практической проблемы. Оцениваются проработка источников, применение исследовательских методов, проведение отдельных стадий исследования, формулировка выводов, соблюдение требований к структуре и оформлению работы, своевременность выполнения.	3	16
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями и предоставленных доступов НЧИ КФУ;

- в печатном виде - в фонде библиотеки Набережночелнинского института (филиала) КФУ. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов библиотеки Набережночелнинского института (филиала) КФУ.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)Библиотека учебной и научной литературы - <http://sbiblio.com/biblio/>Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>Научная электронная библиотека - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>**9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	<p>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.</p> <p>В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий обучающиеся выполняют задания в Виртуальной аудитории и (или) MS Teams.</p>
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> <p>В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий обучающиеся выполняют задания в Виртуальной аудитории и (или) MS Teams.</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"> - тема; - вопросы и содержание материала для самостоятельного изучения; - форма выполнения задания; - алгоритм выполнения и оформления самостоятельной работы; - критерии оценки самостоятельной работы; - рекомендуемые источники информации (литература основная, дополнительная, нормативная, ресурсы Интернет и др.). <p>Задачи самостоятельной работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обретение навыков самостоятельной научно-исследовательской работы на основании анализа текстов литературных источников и применения различных методов исследования; - выработка умения самостоятельно и критически подходить к изучаемому материалу. <p>В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий обучающиеся выполняют задания в Виртуальной аудитории и (или) MS Teams.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
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> <p>В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий обучающиеся выполняют задания в Виртуальной аудитории и (или) MS Teams.</p>
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> <p>а) готовясь к тестированию, студент должен проработать информационный материал по дисциплине;</p> <p>б) студент должен знать, сколько тестов будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.</p> <p>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);</p> <p>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.</p> <p>е) обязательно оставьте время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.</p> <p>В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий обучающиеся выполняют задания в Виртуальной аудитории и (или) MS Teams.</p>
письменная работа	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Написание работы осуществляется дома 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.</p> <p>Письменная работа оформляется печатным способом на компьютере на листах бумаги формата А4 шрифтом Times New Roman 14 кегля (не менее 2,5 мм). Устанавливаются следующие поля: левое - 25 мм, правое - 10 мм, верхнее и нижнее - по 20 мм. Выравнивание текста производится опцией "по ширине". Абзацы в тексте начинаются отступом, равным пяти буквам (цифрам), т.е. первая буква набора - шестая. Размер межстрочного интервала - полуторный.</p> <p>Структура письменной работы (письменного домашнего задания):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Титульный лист - Содержание - Введение - Текст работы (главы) - Заключение - Список источников и литературы - Приложения <p>Все структурные элементы письменной работы начинаются с нового листа.</p> <p>Все структурные элементы письменной работы, включая каждое из приложений, а также разделы (главы) ее основной части начинаются с новой страницы.</p> <p>Страницы пояснительной записки письменной работы нумеруют арабскими цифрами.</p> <p>Титульный лист включается в общую нумерацию пояснительной записки. Номер страницы на титульном листе не проставляется. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки.</p> <p>В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий обучающиеся выполняют задания в Виртуальной аудитории и (или) MS Teams.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
зачет	<p>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. В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий обучающиеся выполняют задания в Виртуальной аудитории и (или) MS Teams.</p>
курсовая работа по дисциплине	<p>Выполнение курсовой работы требует от студентов серьезного самостоятельного подхода в раскрытии определенной проблемы.</p> <p>Основная часть курсовой работы состоит из трех разделов.</p> <p>В первом разделе рассматривается теоретический вопрос по данной дисциплине. В этой части 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.</p> <p>Во втором разделе разрабатывается стратегическая карта для конкретного предприятия.</p> <p>В третьем разделе производится расчет финансовых показателей экономической эффективности от внедрения стратегического управленческого решения. Номера конкретных заданий курсовой работы выбираются студентами на основе таблиц, приведенных в методических указаниях по номеру в списке.</p> <p>Курсовая работа включает в себя следующее: титульный лист; задание на выполнение; введение; основная часть; заключение; список использованной литературы.</p> <p>Пояснительная записка курсовой работы представляется в компьютерном наборе на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (297х210 мм) через полтора межстрочных интервала шрифтом - кегль 14. Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата А3 (297х420 мм). Текст пояснительной записки курсовой работы следует набирать, соблюдая следующие размеры полей: левое - не менее 30 мм, правое - не менее 10 мм, верхнее и нижнее - не менее 20 мм.</p> <p>Абзацы в тексте начинают отступом, равным пяти буквам (цифрам), т.е. первая буква набора - шестая.</p> <p>Все структурные части пояснительной записки курсовой работы: содержание, введение, заключение, список использованных источников и приложения должны начинаться с новой страницы и заголовки их должны печататься в середине строки без точки в конце прописными буквами, не подчеркивая.</p> <p>Основную часть пояснительной записки курсовой работы следует делить на разделы и подразделы. Разделы и подразделы следует нумеровать арабскими цифрами и записывать с абзацного отступа. После номера раздела, подраздела, пункта и подпункта в тексте точку не ставят.</p> <p>Страницы пояснительной записки курсовой работы нумеруют арабскими цифрами. Титульный лист и задание включаются в общую нумерацию пояснительной записки. Номер страницы на титульном листе и задании не проставляется. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки.</p> <p>В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий обучающиеся выполняют задания в Виртуальной аудитории и (или) MS Teams.</p>
экзамен	<p>Для студентов экзамен может проводиться как в устной, так и в письменной форме (тестирование, контрольная работа или устный ответ). При подготовке к экзамену, прежде всего, необходимо ознакомиться со списком вопросов.</p> <p>В процессе подготовки к экзамену, студенту следует руководствоваться следующими рекомендациями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - необходимо стремиться к пониманию всего материала, чтобы еще до экзамена не оставалось непонятных вопросов; - необходимо строго следить за точностью своих выражений и правильностью употребляемых терминов; - не следует опасаться дополнительных вопросов - чаще всего преподаватель использует их как один из способов помочь студенту или сэкономить время; - прежде чем отвечать на вопрос, необходимо сначала правильно его понять; - к экзамену необходимо готовиться на протяжении всего межсессионного периода. <p>В случае применения в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий обучающиеся выполняют задания в Виртуальной аудитории и (или) MS Teams.</p>

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

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

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

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

Компьютерный класс.

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".

Приложение 2
к рабочей программе дисциплины (модуля)
Б1.В.ДВ.04.03 Система сбалансированных показателей
деятельности предприятия

Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

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: 2020

Основная литература:

1. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=358561> (дата обращения: 20.07.2020). - Текст : электронный.
2. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 290 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-012707-1. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/952274> (дата обращения: 20.07.2020). - Текст : электронный.
3. Вдовин С. М. Система менеджмента качества организации: учебное пособие / С. М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л. И. Бирюкова. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 299 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005070-6. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006756> (дата обращения: 20.07.2020). - Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Антонов Г. Д. Стратегическое управление организацией : учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 239 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006204-4. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057763> (дата обращения: 20.07.2020). - Текст : электронный.
2. Лысенко Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / Д.В. Лысенко. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003127-9. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/978538> (дата обращения: 10.03.2021). - Текст : электронный.
3. Ляндау Ю. В. Теория процессного управления : монография / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 118 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-006400-0. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1209854> (дата обращения: 10.03.2021). - Текст : электронный.
4. Поташева Г. А. Синергетический подход к управлению: монография / Г.А. Поташева. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004843-7. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/558406> (дата обращения: 20.07.2020). - Текст : электронный.
5. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: 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. - Текст непосредственный. (50 экз.)

Приложение 3
к рабочей программе дисциплины (модуля)
Б1.В.ДВ.04.03 Система сбалансированных показателей
деятельности предприятия

Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

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: 2020

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

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.