

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП
_____ Р.И. Акмаева

«_06» июня 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой менеджмента
_____ Е.В. Крюкова

« 06 » _июня 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Составитель

**Акмаева Р.И., профессор,
Доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмента**

Направление подготовки

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль) ОПОП

Стратегический менеджмент и инновации

Квалификация (степень)

магистр

Форма обучения

Заочная

Год приёма

2022 (5 сем.)

Астрахань, 2024 г.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цель освоения дисциплины: добиться всестороннего и глубокого понимания слушателями природы и сущности всего спектра отношений в области использования сбалансированной системы показателей (ССП) как эффективного инструмента управления реализацией стратегией. Овладение технологией и инструментами системы сбалансированных показателей позволяет менеджерам предприятий получить синергетический эффект, дать им возможность освоения практических навыков и знаний, которые позволят учитывать стратегические аспекты при управлении выполнением стратегии организации.

1.2. Задачи освоения дисциплины:

- ознакомление магистрантов с современными концепциями в области стратегического менеджмента, лучшим отечественным и иностранным опытом внедрения ССП в организациях разных организационно-правовых форм деятельности и видов собственности;
- предоставление магистрантам систематизированных знаний о главных понятиях, категориях и подходах к постановке ССП в различных организациях;
- предоставление магистрантам знаний, необходимых для критической оценки разных подходов, методов и инструментов стратегической деятельности организации, их возможных последствий с целью выбора оптимального сценария практических действий по реализации выбранной стратегии;
- формирование у магистрантов умений исследования и анализа внешней и внутренней среды предприятия, планирования, разработки, контроля и обоснования практических действий по эффективной реализации стратегии на основе технологии ССП в конкурентной рыночной среде;
- формирование и развитие у магистрантов навыков коллективного анализа конкретных практических ситуаций методом case-study, принятия оптимальных решений и аргументированного убеждения аудитории в сфере управления реализацией стратегией на основе ССП.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Сбалансированная система показателей» относится к вариативной части учебного плана. Шифр дисциплины Б.1. В.11. Дисциплина изучается в 5-м семестре. Зачет в 5-м семестре. Трудоемкость 2 з.е.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами (модулями): Инновационный менеджмент, Методы стратегического менеджмента, Современный стратегический анализ.

Знания:

- основных понятий и категорий теории стратегического менеджмента;
- основные этапы развития стратегического управления в мире;
- причины появления концепции ССП.

Умения:

- применять понятийно-категориальный аппарат, основные инструменты стратегического менеджмента;
- применять методы и средства изучения стратегического менеджмента и причин невыполнения принятой стратегии организации;
- определять KPI, целевые их значения для разработки стратегической карты любой организации.

Навыки:

- определения и обоснования причин невыполнения принятой стратегии организации;
- разработки эффективных стратегических карт для любых организаций.

2.3. Перечень последующих учебных дисциплин (модулей), для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем): Организационная культура, Инновационный менеджмент малого предприятия, работающего в научно-технической сфере.

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки (специальности):

- а) универсальных (УК): УК-2;
- б) общепрофессиональных (ОПК):
- в) профессиональных (ПК): ПК-1.

Таблица 1
Декомпозиция результатов обучения

Код компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
УК-2-Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	правила управления управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	использовать методы к управления управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	навыками управления проектом на всех этапах его жизненного цикла, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-1-Способен самостоятельно разрабатывать стратегии развития, инновационную политику организации и обеспечить стратегическое управление ресурсоёмкими комплексами на основе проектно-ориентированного планирования, цифровых технологий, системного анализа в области организации производства	правила разработки стратегии развития, инновационной политики организации и обеспечения стратегического управления ресурсоёмкими комплексами на основе проектно-ориентированного планирования, цифровых технологий, системного анализа в области организации производства	использовать методы разработки стратегии развития, инновационной политики организации и обеспечения стратегического управления ресурсоёмкими комплексами на основе проектно-ориентированного планирования, цифровых технологий, системного анализа в области организации производства	навыками управления разработкой стратегии развития, инновационной политики организации и обеспечения стратегического управления ресурсоёмкими комплексами на основе проектно-ориентированного планирования, цифровых технологий, системного анализа в области организации производства

--	--	--	--

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины в зачетных единицах (2 **зачетные единицы**) с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся составляет:

Таблица 2. Структура и содержание дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа (в часах)						Самостоят. работа	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Л	ПЗ	ЛР	ГК	ИК	А И		
1	Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей (ССП).	5		1						8	Собеседование. Опрос по теме.
2	Тема 2. Концептуальный подход к разработке ССП.	5		1	1					8	Опрос, задания в виде тестов.
3	Тема 3. Управленческие процессы ССП.	5		1	1					8	Опрос, задания в виде тестов.
4	Тема 4. Построение стратегической карты.	5			2					8	Практикующее упражнение.
5	Тема 5. Опыт эффективного управления реализацией стратегии фирмы на основе ССП в зарубежных и отечественных организациях.	5			1					8	Практикующее упражнение.
6	Тема 6. Управление стратегическими изменениями.	5			1					8	Задания в виде тестов.
7	Тема 7. Проблемы постановки ССП на отечественных предприятиях.	5			2					10	Задания в виде тестов.
	Итого	5			8					58	Форма промежуточной аттестации (по семестрам) – Зачет в 5 семестре.

Таблица 3. Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины/модуля и формируемых в них компетенций

Темы, разделы дисциплины	Кол-во часов			
		УК-2	ПК-1	общее кол-во компетенций
Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей (ССП).	10	+	+	2
Тема 2. Концептуальный подход к разработке ССП.	10	+	+	2
Тема 3. Управленческие процессы ССП.	10	+	+	2
Тема 4. Построение стратегической карты.	10	+	+	2
Тема 5. Опыт эффективного управления реализацией стратегии фирмы на основе ССП в зарубежных и отечественных организациях.	10	+	+	2
Тема 6. Управление стратегическими изменениями.	10	+	+	2
Тема 7. Проблемы постановки ССП на отечественных предприятиях.	12	+	+	2

Краткое содержание курса

Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей (ССП). Система сбалансированных показателей как новая управленческая технология по воплощению принятой стратегии организации, разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном.

Тема 2. Концептуальный подход к разработке ССП. Сущность концепции ССП. Пять общих принципов в работе компаний, ориентированных на стратегию.

Тема 3. Управленческие процессы ССП. Этапы от описания стратегии к созданию инструментов управления реализацией стратегии. Составляющие (или проекции) ССП: финансы (как оценивают фирму собственники, чтобы был финансовый успех), клиенты (как должны ценить фирму клиенты, чтобы можно было достичь стратегических целей), внутренние бизнес-процессы (какие хозяйственные процессы надо улучшить, чтобы удовлетворить акционеров и клиентов), инновации и развитие персонала (каким образом фирма должна поддерживать свою способность к постоянному совершенствованию для достижения целей).

Тема 4. Построение стратегической карты. Карта стратегии как цепочка причинно-следственных связей между стратегическими целями предприятия, критическими факторами успеха для достижения этих целей и соответствующим набором ключевых показателей (индикаторов), количественно оценивающих факторы успеха для достижения цели, и совокупностью стратегических мероприятий, обеспечивающих их эффективное достижение.

Тема 5. Опыт эффективного управления реализацией стратегии фирмы на основе ССП в зарубежных и отечественных организациях. Стадии реализации стратегии.

Тема 6. Управление стратегическими изменениями. Структура стратегических действий в организации. Основные области стратегических изменений в организации.

Тема 7. Проблемы постановки ССП на отечественных предприятиях.

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

5.1. Указания по организации и проведению лекционных, практических (семинарских) и лабораторных занятий с перечнем учебно-методического обеспечения.

Освоение дисциплины «Сбалансированная система показателей» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя, как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы. Методы проведения аудиторных занятий: лекции, активные формы проведения занятий, дискуссии, анализ конкретных ситуаций, кейсов методом case-study.

Методы проведения практических занятий и семинаров (контактных часов): решение практикующих упражнений и задач, обсуждение и решение практических конкретных и аналитических ситуаций – кейсов, консультации по темам курса, обсуждение и проверка домашних заданий. В целях реализации компетентного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги), которые в сочетании с внеаудиторной работой смогут сформировать и развить необходимые профессиональные навыки у обучающихся

№	Формы	Описание
1	<i>Кейс-study</i>	Разбор традиционных ошибок, возникающих в процессе внедрения ССП на отечественных предприятиях. (20 часов).
2	<i>Проектная деятельность</i>	Проектирование стратегической карты предприятия – 10 ч. часа.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал учебников и учебных пособий, ссылки на которые приведены в таблице.

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Формы самостоятельной работы:

- чтение обязательной литературы;
- выполнение письменных домашних заданий (упражнения, расчеты, разбор кейсов, подготовка практического анализа конкретных ситуаций (ПАКСов) и заданий по задаваемым на дом ситуациям);
- индивидуальная (или групповая) подготовка к анализу конкретной ситуации;
- подготовка презентаций домашних заданий;
- подготовка и анализ стратегических карт организаций.

— Формы контроля:

- контроль посещаемости аудиторных, практических и контактных занятий;
- оценка активности участия в дискуссиях на аудиторных и контактных занятиях (работа в мини-группах и общей аудитории);
- оценка подготовки студентами ПАКСов;
- оценка всех форм самостоятельной работы (тесты, упражнения, кейсы, и др.);

— защита групповых практико-ориентированных проектов по построению системы стратегического менеджмента в организации.

Методические указания по выполнению заданий для самостоятельной работы студентов (СРС) по дисциплине «Сбалансированная система показателей».

Самостоятельная работа студентов (СРС) должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать слушателей на умение применять теоретические знания на практике.

Цель заданий для самостоятельной работы – закрепить и расширить знания по дисциплине, развить навыки системной и аналитической работы по реализации принятой стратегии развития организации, принятия самостоятельных управленческих решений путем составления заключений по диагностике существующей системы стратегического управления и др.

Задания для СРС выполняются слушателем самостоятельно, во внеаудиторное время, в устной форме и в письменном виде: в виде тестов, выполненных расчетов по составлению стратегических карт организаций.

Работа должна носить самостоятельный, творческий характер и при её проверке преподаватель в первую очередь оценивает обоснованность и оригинальность выводов. В своей работе, выполненной в форме домашнего задания, слушатель должен четко сформулировать и аргументировать основные выводы и рекомендации по принятию того или иного управленческого решения по рассматриваемой теме, основываясь на глубокой проработке всех аспектов темы, предложенной преподавателем в качестве проблемы исследования.

Для выполнения заданий слушателям необходимо изучить по исследуемым вопросам основные публикации, представленные в перечне литературы, рекомендуемой по каждой теме учебной дисциплины.

Выбор контрольных заданий, практикующих упражнений, деловых игр и конкретных ситуаций для СРС осуществляется ведущим преподавателем в соответствии с перечнем контрольных заданий для СРС.

Текст работы должен соответствовать требованиям, заявленным преподавателем при выдаче задания для СРС: либо в произвольной форме, либо в табличной форме при выполнении рекомендации с необходимым экономическим обоснованием – по пятибалльной системе (или 100-балльной рейтинговой системе).

Результаты выполненной СРС учитываются при определении баллов текущей успеваемости при аттестации слушателя (зачет).

Целесообразно рекомендовать студентам при планировании количества затрачиваемого ими времени на изучение дисциплины придерживаться определенных принципов:

- приступая к изучению дисциплины, слушатель должен прежде всего познакомиться с УМК по дисциплине (с электронным вариантом на сайте университета или на кафедре с печатным вариантом);
- каждый должен иметь в своем непосредственном распоряжении рекомендованное преподавателем учебное пособие или учебник по данной дисциплине, который взят либо в библиотеке, либо приобретен самим студентом, либо изучен по материалам в системе Moodle;
- в обязательном порядке каждый слушатель должен получить на кафедре диск электронного учебника, имеющегося на кафедре, и скопировать его для собственного использования;
- после прослушивания очередной лекции целесообразно ознакомиться с соответствующим учебным материалом, рекомендованным преподавателем или указанным в УМК, прочитав определенные страницы соответствующих глав и параграфов основной учебной литературы;

- студенту следует систематически самостоятельно готовиться к практическому занятию, руководствуясь указаниями УМК по организации работы с литературой и контрольно-измерительными материалами (практикумами, тестами, задачами с решениями по отдельным темам дисциплины, контрольными вопросами для самоконтроля);

- для более глубокого изучения рассматриваемых вопросов следует использовать дополнительные учебно-методические материалы, включая статьи из периодики, рекомендуемые монографии;

- после изучения определенного учебного модуля или дидактической единицы слушатель может самостоятельно оценить уровень своей подготовки по степени выполнения им тестов по определенным разделам и темам дисциплины и вопросам для самоконтроля, имеющихся в УМК. Это позволит слушателям лучше подготовиться к выполнению рубежного контроля, который производится в виде контрольной работы или тестирования по укрупненным разделам дисциплины,

- систематическая самостоятельная подготовка слушателей с помощью УММ в УМК к практическим занятиям и рейтинговым мероприятиям значительно повысит уровень их готовности к итоговому контролю – экзамену по дисциплине;

- важнейшим способом для успешной сдачи зачета по дисциплине является обязательное совместное обсуждение в минигруппе и группе в целом конкретных хозяйственных ситуаций из практики жизни предприятий, внедряющих или внедривших ССП.

Таблица 4. Содержание самостоятельной работы обучающихся

Номер радела (темы)	Темы/вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1.	Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей (ССП).	8	Читать рекомендованные источники в системе Мудл
Тема 2.	Тема 2. Концептуальный подход к разработке ССП.	8	Читать рекомендованные источники в системе Мудл
Тема 3	Тема 3. Управленческие процессы ССП.	8	Подготовка заключения по обзору.
Тема 4	Тема 4. Построение стратегической карты.	8	Изучить порядок разработки стратегических карт различных организаций.
Тема 5	Тема 5. Опыт эффективного управления реализацией стратегии фирмы на основе ССП в зарубежных и отечественных организациях.	8	Читать рекомендованные источники в системе Мудл
Тема 6	Тема 6. Управление стратегическими изменениями.	8	Читать рекомендованные источники в системе Мудл
Тема 7	Тема 7. Проблемы постановки ССП на	10	Охарактеризовать существующие проблемы при внедрении ССП на отечественных

	отечественных предприятиях.		предприятиях.
--	--------------------------------	--	---------------

5.3. Виды и формы письменных работ, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины.

При освоении данной дисциплины предусмотрены две письменные самостоятельные работы по теме «Преимущества ССП как инструмента управления реализацией стратегии организации» и «Построение стратегической карты базовой организации для написания магистерской диссертации».

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

6.1. Образовательные технологии

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Природа процесса принятия решения	Обзорная лекция	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	Не предусмотрено
Тема 3. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 4. Оценка эффективности и контроль управленческих решений	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 5. Социально-	Лекция-диалог	Тематические	Не

психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений		дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	предусмотрено
Тема 6. Принятие управленческих решений в различных сферах деятельности предприятия	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением

Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	<u>Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС»</u> http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Сбалансированная система показателей» проверяется сформированность у

обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 5. Соответствие изучаемых разделов, результатов обучения и оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей (ССП).	УК-2, ПК-1	Собеседование. Опрос по теме.
2	Тема 2. Концептуальный подход к разработке СПП.	УК-2, ПК-1	Опрос, задания в виде тестов.
3	Тема 3. Управленческие процессы СПП.	УК-2, ПК-1	Опрос, задания в виде тестов.
4	Тема 4. Построение стратегической карты.	УК-2, ПК-1	Практикующее упражнение.
5	Тема 5. Опыт эффективного управления реализацией стратегии фирмы на основе СПП в зарубежных и отечественных организациях.	УК-2, ПК-1	Практикующее упражнение.
6	Тема 6. Управление стратегическими изменениями.	УК-2, ПК-1	Задания в виде тестов.
7	Тема 7. Проблемы постановки СПП на отечественных предприятиях.	УК-2, ПК-1	Задания в виде тестов.

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Критерии оценки ответов на теоретические вопросы:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность правильно отвечать на дополнительные вопросы;

- оценка «хорошо» - если студент демонстрирует глубокие знания теоретического материала, последовательное изложение, допускает единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя;
- оценка «удовлетворительно» - при наличии существенных ошибок в изложении теоретического материала, неполное изложение теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя;
- оценка «неудовлетворительно» - при отсутствии целостного ответа по вопросу, существенных пробелах в знаниях.

Критерии оценки результатов выполнения практических заданий:

- оценка «5» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательно, правильно выполняет задание; умеет обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы;
- оценка «4» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательно, правильно выполняет задание; допускает единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умеет обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы;
- оценка «3» выставляется студенту, если он испытывает затруднения при выполнении задания; дает неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; выполняет задание при подсказке преподавателя; затрудняется в формулировке выводов;
- оценка «2» выставляется студенту, если он не способен правильно выполнить задание.

7.3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Примерные вопросы к тестовому зачету по курсу «Сбалансированная система показателей» в 5 семестре:

1. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC, CCP). История возникновения BSC.
2. Balanced Scorecard (BSC)- система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей.
3. Четыре перспективы (направления) Balanced Scorecard (CCP).
4. Как компании становятся организациями, ориентированными на стратегию?
5. Каким образом ABC-анализ позволяет по-новому взглянуть на операционную финансовую эффективность?
6. Основные этапы внедрения Сбалансированной Системы Показателей.
7. Как перевести стратегию на уровень операционной деятельности? Понятие стратегической карты. Создание стратегической карты.
8. Модель стратегической карты. Каскадирование системы целей.
9. Содержание перспектив BSC: ключевые показатели эффективности (KPI) для финансовой составляющей, клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов, составляющей обучения и роста (развития).
10. Ключевые показатели эффективности по перспективе: "финансы": Рентабельность инвестиций (ROI). Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала Экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added), рыночная добавленная стоимость (Market Value Added - MVA).

11. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие. Пример: конкурентный анализ воспринимаемой стоимости. Индекс потребительской стоимости (customer value index, CVI)

12. Показатели процессов и операционной эффективности. Как выбрать правильные показатели процессов и технологий?

13. Показатели производительности и показатели безопасности.

14. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.

15. Теория ограничений (TOC, Theory of Constraints): ключ к совершенствованию бизнес-процессов.

16. Показатели удовлетворенности работников.

17. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

18. Приведите примеры использования BSC с различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

19. Сбалансированная система показателей как фактор повышения эффективности управления организацией

20. Сущность составляющей Рынок/Клиенты в ССП и показатели его оценки

21. Развитие методики оценки деятельности организации

22. ССП как способ реализации стратегии организации

23. Сущность и особенности и преимущества ССП

24. Сущность составляющей Внутренних процессов в ССП и показатели его оценки

25. Необходимость применения нефинансовых показателей в ССП

26. Сущность составляющей Сотрудники/Инфраструктура в ССП и показатели его оценки

27. Основные составляющие системы сбалансированных показателей

28. Необходимость причинно-следственных связей в системе сбалансированных показателей

29. Основные этапы процесса внедрения ССП

30. Сущность Финансового аспекта (составляющей) в ССП и показатели его оценки

31. Сущность и значение стратегических карт

32. Сущность первого этапа построения ССП - «Создание ССП».

33. Взаимосвязь принципов Менеджмента качества и ССП

34. Сущность второго этапа построения ССП – «Стратегическое обучение и коммуникации»

35. Стратегическая карта, как обеспечение комплексного подхода в управлении организацией

36. Сущность третьего этапа построения ССП – «Подготовка бизнеса»

37. Перечислите основные этапы создания ССП

38. Сущность четвертого этапа построения ССП – «Анализ и управление бизнесом»

Примерная тематика рефератов (эссе) по дисциплине «Сбалансированная система показателей»:

1. Характеристика существующих методов стратегического управления.
2. Объективные предпосылки появления Сбалансированной системы показателей (ССП).

3 Сбалансированная система показателей как средство стратегического управления на долгосрочной основе.

4 Сбалансированная система показателей как оценочная система

5. Структура ССП: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал. Взаимосвязь показателей ССП с единой стратегией компании.

6. Основные принципы построения ССП и условия их реализации: управление процессом, выбор лидеров, причинно-следственные связи и показатели достижения результатов.

7. Алгоритм разработки и внедрения ССП. Создание организационных условий для внедрения ССП.

8. Обеспечение последовательного использования ССП.

9. Определение архитектуры ССП. Взаимосвязь структуры ССП и структуры руководства компании.

10. Централизация и децентрализация процесса разработки ССП.

11. Оценка стратегических предпосылок. Определение базового стратегического направления.

12. Методология стратегического анализа. 12 Интеграция ССП в процесс стратегического развития.

13. Модель процесса разработки и реализации стратегии компании. Определение стратегических целей.

14. Понятие «стратегической карты» и методика ее построения.

15. Выбор показателей. Критерии выбора показателей. Целевые и пороговые значения. Документирование целевых значений.

16. Матрица расстановки приоритетов по стратегическим мероприятиям.

17. Интеграция ССП в систему планирования. Взаимосвязь стратегии с бюджетами компании.

18. Управление сотрудниками с помощью ССП. Система мотивации, основанная на ССП.

19. Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи ССП.

20. Интеграция ССП в систему отчетности. Требования к системе отчетности, построенной на основе ССП.

21. Система мониторинга, построенная на основе ССП.

22. Соединение ССП с концепцией стоимостно-ориентированного управления. Базовое понимание сути управления стоимостью.

23. Логические связи и отличия между Balanced Scorecard и KPI

24. Необходимость увязки ССП и других систем управления организацией

25. Показатели, измеряющие достигнутые результаты, и показатели отражающие процессы, способствующие получению этих результатов в рамках ССП

26. Критерии выбора показателей в системе ССП

2. Установление причинно-следственных связей в системе ССП

28. Взаимосвязь элементов Balanced Scorecard и требования стандарта ИСО 9001:2000г.

29. Модель People-CMM (People Capability Maturity Model) – модель «зрелости» бизнеса и ее связь с ССП

30. Модель «Бережливого производства» Вумека и Джонса

31. Стратегические карты организации

32. Особенности применения ССП в России

33. Концепция «tableau de bord» (исторический аспект: сущность, возникновение, модификации).

34. Полемика относительно BSC и «tableau de bord»

35. ССП и альтернативные модели (BSC-модель Мейсела, Пирамида эффективности, Модель EP2M)

36. Проблемы оценки эффективности применения ССП.

Критерии оценки:

– оценка «5» выставляется студенту, если он умеет анализировать и критически оценивать собственный опыт и опыт других;

- оценка «4» выставляется студенту, если он умеет анализировать собственный опыт и опыт других, но недостаточно критически оценивает его;
- оценка «3» выставляется студенту, если он испытывает существенные сложности при анализе и критической оценке собственного опыта и опыта других;
- оценка «2» выставляется студенту, если он не способен анализировать и критически оценивать собственный опыт и опыт других.

Практические задания по темам для индивидуальной работы

Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей (ССП).

1. Наименование оценочного средства: опрос по теме.

Контрольные вопросы для опроса по теме 1.

1. Какие методы управления организацией Вы знаете? Их преимущества и недостатки.
2. Какие подходы используются в управлении организациями?
3. Как внешние факторы влияют на поведение организации ее структуру.
4. Проведите сравнительный анализ изменений внешней факторов, НТР и эволюции методов управления организацией.
5. Чем отличается миссия от видения стратегии организации?
6. Что такое стратегия? Зачем она необходима организации?
7. Что является задачей стратегического управления?
8. Что такое система сбалансированных показателей эффективности?
9. Каковы предпосылки для создания СПП?
10. Как оценивать стратегию бизнеса?
11. Каковы причины создания СПП?
12. Много ли стратегий организаций не выполняются? По каким причинам?
13. Кто основоположники СПП? Как они создали СП?
14. В каком году была разработана СПП?
15. Какова английская транскрипция СПП?

Тема 2. Концептуальный подход к разработке СПП.

1. Наименование оценочного средства: опрос по теме.

Контрольные вопросы для опроса по теме 2.

1. Дайте характеристику финансовой составляющей СПП
2. Дайте характеристику клиентской составляющей СПП
3. Дайте характеристику внутренней составляющей СПП
4. Дайте характеристику перспективе обучения и развития СПП
5. Какое количество стандартных перспектив выделено в методологии СПП?
6. Можно ли в системе сбалансированных показателей создать какую-либо новую перспективу, помимо стандартных перспектив СПП?
7. В чем основное преимущество методологии СПП?
8. Можно ли в системе сбалансированных показателей создать какую-либо новую перспективу, помимо стандартных перспектив СПП?
9. В чем основное преимущество методологии СПП?
10. Как взаимосвязаны эти составляющие в организации? Приведите примеры.
11. Чем отличается СПП от управления по целям?
12. В чем сходства и отличия применения СПП для корпоративной структуры и бизнес-подразделения?
13. Какими пятью принципами следует руководствоваться компаниям, ориентированным на стратегию?

2. Наименование оценочного средства: задания в виде тестов для промежуточного контроля

Задание № 1.

1. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Определение стратегических целей для каждой перспективы"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 2

В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Адаптация показателей и критериев к изменениям в бизнесе"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе.

Задание № 3.

В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Анализ ключевых бизнес - процессов"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 4

В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Оптимизация документооборота, а также хранения и передачи знаний в компании"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 5

В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Создание системы обучения по ССП, проведение тренингов по стратегическому менеджменту, маркетингу, продажам, финансам"

Задание № 6

После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Персонал, который говорит на одном языке, обученный, осознающий основополагающие принципы работы организации, знающий своё место в её бизнес - процессах"

1. на первом этапе
2. на втором этапе

3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 7

После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Внедрена система учета показателей и планирования стратегических мероприятий"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 8

После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Анализ показателей позволяет понять, какие области деятельности требуют дополнительного внимания"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 9

После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Совместная работа и обучение повышает продуктивность и формирует эффективную структуру организации"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 10

В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "построение стратегической карты "

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 11

В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "оценка существующих методов управления, эффективности бизнес процессов и проведение мероприятий по оптимизации"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 12

В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "облегчение стратегического обучения и коммуникации"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 13

В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "анализ и управление бизнесом в целях повышения эффективности" 1. первого этапа 2. второго этапа 3. третьего этапа 4. четвертого этапа 5. пятого этапа

Задание № 14 В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "управление знаниями организации" 1. на первом этапе

2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Тема 3. Управленческие процессы ССП.

1. Наименование оценочного средства: опрос по теме.

Контрольные вопросы для опроса по теме 3.

1. Является ли процесс разработки и управления реализацией стратегии непрерывным процессом или нет?
2. Каковы рекомендации руководителям организаций, которым необходимо совершить значительные преобразования, данные ученым Коттером Дж.?
3. Какие наиболее распространенные причины провала попыток внедрения ССП считают основоположники ССП Р. Каплан и Д. Нортон.?
4. Из каких этапов состоит процесс внедрения ССП в организации?
5. В каком направлении в рамках организационной иерархии реализуется ССП: снизу вверх или сверху вниз?
6. Какую тетраду рекомендуют использовать основоположники ССП в контуре управления?
7. Как компании становятся организациями, ориентированными на стратегию?
8. Каким образом ABC- анализ позволяет по-новому взглянуть на операционную финансовую эффективность?
9. Как перевести стратегию на уровень операционной деятельности?

2. Наименование оценочного средства: задания в виде ответов на тестовые вопросы для промежуточного контроля

Задание № 1. Сбалансированная система показателей предназначена для:

1. повышения эффективности управления предприятием за счет применения оптимального набора индикаторов его деятельности
2. мониторинга и анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия
3. обеспечения выживаемости предприятия, отслеживания намеченных целей развития и достижения долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами

Задание № 2. Стратегическая карта представляет собой

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

Задание № 3. Финансовая перспектива содержит

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

Задание № 4. Перспектива Рынок/Клиенты содержит

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

Задание № 5. Перспектива внутренних процессов содержит

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

Задание № 6. Перспектива сотрудники/инфраструктура содержит

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

Задание № 7. В ССП четыре основные перспективы характеризуются следующим образом: - финансы - как организация делает добавленную стоимость;
- клиенты - как организация управляет потребностями клиента –
- бизнес - процессы - все, что касается денег
- обучение и рост - как организация управляет знаниями.

Задание № 8. В ССП четыре основные перспективы характеризуются следующим образом: - финансы - как организация делает добавленную стоимость –
- клиенты - все, что касается денег

- бизнес-процессы - как организация управляет знаниями.
- обучение и рост - как организация управляет потребностями клиента

Задание № 9. В ССП четыре основные перспективы характеризуются следующим образом:

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

Задание № 10. В ССП четыре основные перспективы финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост. Может ли организация в процессе создания ССП выбрать другие перспективы?

1. может
2. не может

Тема 4. Построение стратегической карты.

1. Наименование оценочного средства: практикующее упражнение: Построение стратегической карты организации, являющейся базовой для написания магистерской диссертации.

При этом следует руководствоваться следующей схемой действий: Построить модель стратегической карты. Определить и произвести каскадирование системы стратегических целей по проекциям (составляющим карты). Определить содержание проекций ССП: ключевые показатели эффективности (КРІ) для финансовой составляющей, клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов, составляющей обучения и роста (развития). Оценить целевые значения показателей для каждой стратегической цели. Спроектировать хозяйственные мероприятия (инициативы) для реализации каждой цели.

При выполнении упражнения изучить примеры составления стратегических карт исходя из рекомендованной литературы (книга Р.Каплана и Д. Нортон «Стратегические карты» и две статьи по фирме «Монолит»). Важно оценить, какие показатели относятся к КРІ по каждой перспективе? При этом также важно выполнить анализ деловой ситуации конкретной организации.

Тема 5. Опыт эффективного управления реализацией стратегии фирмы на основе ССП в зарубежных и отечественных организациях.

1. Наименование оценочного средства: практикующее упражнение по составлению алгоритма внедрения ССП в организации.

Цель упражнения: Получение навыков разработки сбалансированной системы показателей. В соответствии с поставленными на этапе бизнес-планирования стратегическими целями необходимо разработать и внедрить Сбалансированную Систему показателей (ССП) по следующему алгоритму:

1. Стратегические цели распределить по четырем проекциям: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост.
2. Разработать стратегическую карту.
3. Для каждой цели определить измеримые показатели.
4. Рассчитать и обосновать значения целевых показателей.
5. Разработать мероприятия (инициативы, проекты), направленные на достижение целей.

Тема 6. Управление стратегическими изменениями.

1. Наименование оценочного средства: практикующее упражнение по выбору алгоритма внедрения методики внедрения ССП.

Групповые практические задания по знакомству с содержанием вебинаров ООО «Iteam». Изучение стратегических карт компаний по книге Д.Нортон и Р. Каплана.

Схема проведения занятия:

1. На почтовом ящике группы получить задание виде изучения содержания двух вебинаров ООО «Iteam», построенных на примере ООО «Сладкое дело» и строительной компании «Монолит». Изучить их, четко выделив этапы внедрения ССП в фирме «Сладкое дело» и сформулировать подход к построению так называемой «стратегической формулы» для своей компании – базы для написания ВКР - из 4 аспектов по образцу строительной компании «Монолит».

2. На практическом занятии в мини-группах обсудить свои подходы к разработке стратегии фирмы и внедрению ССП, выделив этапы внедрения ССП в фирме «Сладкое дело» и подход к построению так называемой «стратегической формулы» из 4 аспектов по строительной компании «Монолит».

3. Спроектировать алгоритм внедрения методики внедрения ССП, выделив узловые моменты (разработка стратегии, формулирование стратегических целей организации и др.).

3. Презентация мнения каждой мини-группы.

4. Вопросы к содержанию презентации со стороны других мини-групп (без критических замечаний).

5. Обсуждение в группе результатов презентаций и выработка мнений по характеристике алгоритма внедрения ССП в фирме и содержанию «стратегической формулы» для каждого студента по своей фирме – базе для написания ВКР.

2. Наименование оценочного средства: задания в виде ответов на тестовые вопросы для промежуточного контроля

Задание № 1. Согласно определению Каплана и Нортон стратегия это:

1. цели в задачи работников и подразделений компании
2. трансформация нематериальных активов в финансовые результаты
3. связь гипотез о причинах и следствиях

Задание № 2. В соответствии с одной из классификаций тенденций развития показателей, характеризующих эффективность функционирования организации и ее управления, с начала 20-х годов XX века основными показателями были

1. показатели, связанные с экономической добавленной стоимостью и рыночной добавленной стоимостью
2. коэффициент рентабельности инвестиций и показатели модели Дюпона
3. показатели, характеризующие уровень чистой прибыли в расчете на акцию, соотношение рыночной и балансовой стоимости акции, рентабельность акционерного капитала и активов

Задание № 3. В соответствии с одной из классификаций тенденций развития показателей, характеризующих эффективность функционирования организации и ее управления, в 70-80-е годы XX века основными показателями были

1. показатели, связанные с экономической добавленной стоимостью и рыночной добавленной стоимостью
2. коэффициент рентабельности инвестиций и показатели модели Дюпона
3. показатели, характеризующие уровень чистой прибыли в расчете на акцию, соотношение рыночной и балансовой стоимости акции, рентабельность акционерного капитала и активов

Задание № 4. В соответствии с одной из классификаций тенденций развития показателей, характеризующих эффективность функционирования организации и ее управления, с конца XX века основными показателями являются

1. показатели, связанные с экономической добавленной стоимостью и рыночной добавленной стоимостью
2. коэффициент рентабельности инвестиций и показатели модели Дюпона
3. показатели, характеризующие уровень чистой прибыли в расчете на акцию, соотношение рыночной и балансовой стоимости акции, рентабельность акционерного капитала и активов

Задание № 5. Идея Balanced Scorecard возникла

1. в 20-е годы прошлого века
2. в 70-80-е годы прошлого века
3. в начале 90-х гг. прошлого века
4. в начале XXI века

Задание № 6. Принципиальным отличием ССП от традиционно применяемых методов оценки деятельности организации, является ее ориентация на

1. разработку стратегии
2. изучение причинно-следственных связей и зависимостей между показателями
3. нефинансовые показатели

Задание № 7. Финансовые показатели являются

1. ретроспективными
2. перспективными

Задание № 8. Сбалансированная система показателей существующую систему финансовых показателей...

1. заменяет
2. дополняет

Задание № 9. Система финансовых показателей это оценки, направленные

1. "в будущее"
2. "в прошлое"

Задание № 10. Система нефинансовых показателей это оценки, направленные

1. "в прошлое"
2. "в будущее"

Задание № 11. При использовании ССП к показателям для оценки перспективы "финансы" относят:

1. рост объема продаж
2. сохранение потребительской базы
3. качество продукции
4. текучесть персонала

Задание № 12. При использовании ССП к показателям для оценки перспективы "клиенты" относят:

1. рост объема продаж
2. сохранение потребительской базы
3. качество продукции

4. текучесть персонала.

Задание № 13. При использовании ССП к показателям для оценки перспективы "бизнес процессы" относят:

1. рост объема продаж
2. сохранение потребительской базы
3. качество продукции
4. удовлетворенность персонала

Задание № 14. При использовании ССП к показателям для оценки перспективы "обучение и рост" относят:

1. рост объема продаж
2. сохранение потребительской базы
3. сроки исполнения заказа
4. текучесть персонала

Задание № 15. При использовании ССП к показателям для оценки перспективы "финансы" относят:

1. движение денежных средств
2. объем и доля целевого сегмента рынка
3. сроки исполнения заказа
4. уровень квалификации

Задание № 16. При использовании ССП к показателям для оценки перспективы "клиенты" относят:

1. уровень квалификации
2. сроки исполнения заказа
3. объем и доля целевого сегмента рынка
4. движение денежных средств

Задание № 17. При использовании ССП к показателям для оценки перспективы "бизнес-процессы" относят:

1. уровень квалификации
2. сроки исполнения заказа
3. объем и доля целевого сегмента рынка
4. движение денежных средств

Задание № 18. При использовании ССП к показателям для оценки перспективы "обучение и рост" относят:

1. эффективность работы информационной системы
2. сроки исполнения заказа
3. объем и доля целевого сегмента рынка
4. движение денежных средств

Задание № 19. В системе ССП выделяют четыре аспекта деятельности организации. К какому аспекту можно отнести вопрос "какие процессы могут обеспечить ему исключительное положение?"

1. аспект клиента
2. внутрифирменный аспект
3. аспект инноваций и обучения
4. финансовый аспект

Задание № 20. К нефинансовым показателям относится:

1. прибыль
2. объем нового для компании рынка
3. рентабельность
4. доля оборотных активов в общем объеме имущества

Задание № 21. В системе ССП выделяют четыре аспекта деятельности организации. К какому аспекту можно отнести вопрос "каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения?"

1. аспект клиента
2. внутрифирменный аспект
3. аспект инноваций и обучения
4. финансовый аспект

Задание № 22. В системе ССП выделяют четыре аспекта деятельности организации. К какому аспекту можно отнести вопрос "как оценивают предприятие акционеры?"

1. аспект клиента
2. внутрифирменный аспект
3. аспект инноваций и обучения
4. финансовый аспект

Задание № 23. Внедрение ССП осуществляется

1. "сверху вниз"
2. "снизу вверх"

Задание № 24. Р. Каплан и Д. Нортон, говоря о сущности ССП, отмечают, что ее применение - это

1. процесс разработки стратегии
2. процесс реализации стратегии

Задание № 25. ССП представляет собой

1. систему разработки стратегии
2. систему показателей
3. систему управления

Задание № 26. Набор показателей, входящих в ССП будет

1. как правило, уникальным для каждого конкретного предприятия
2. примерно одинаковым для предприятий одного вида деятельности

Задание № 27. Стратегия роста предполагает

1. результативное исполнение операций для достижения целей клиентской составляющей
2. развитие и увеличение доходов и прибыльности

Задание № 28. Стратегия эффективности предполагает

1. результативное исполнение операций для достижения целей клиентской составляющей
2. развитие и увеличение доходов и прибыльности

Задание № 29. Система сбалансированных показателей выявляет возможности улучшения финансовой деятельности организации

1. за счет роста доходов

2. за счет снижения затрат
3. за счет роста доходов и снижения затрат

Задание № 30. Какое качество не является характеристикой системы сбалансированных показателей

1. универсальность
2. простота
3. эффективность

Задание № 31. Ключевые показатели эффективности в ССП являются

1. измерителями уровня прибыльности организации
2. измерителями причинно-следственных связей между показателями
3. измерителями достижимости целей организации

Задание № 32. Основным принципом построения ССП это

1. Определение показателей и их критериев
2. Причинно-следственные связи
3. Определение стратегических целей

Задание № 33. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Определение стратегических целей для каждой перспективы"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 34. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Адаптация показателей и критериев к изменениям в бизнесе"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 35. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Анализ ключевых бизнес - процессов"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе

Задание № 36. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Оптимизация документооборота, а также хранения и передачи знаний в компании"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе

5. на пятом этапе

Задание № 37. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Создание системы обучения по ССП, проведение тренингов по стратегическому менеджменту, маркетингу, продажам, финансам"

1. на первом этапе
2. на втором этапе
3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе 3

Задание № 38. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Персонал, который говорит на одном языке, обученный, осознающий основополагающие принципы работы организации, знающий своё место в её бизнес - процессах"

1. после первого этапа
2. после второго этапа
3. после третьего этапа
4. после четвертого этапа
5. после пятого этапа

Задание № 39. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Внедрена система учета показателей и планирования стратегических мероприятий"

1. после первого этапа
2. после второго этапа
3. после третьего этапа
4. после четвертого этапа
5. после пятого этапа

Задание № 40. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Анализ показателей позволяет понять, какие области деятельности требуют дополнительного внимания"

1. после первого этапа
2. после второго этапа
3. после третьего этапа
4. после четвертого этапа
5. после пятого этапа

Задание № 41. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Совместная работа и обучение повышает продуктивность и формирует эффективную структуру организации"

1. после первого этапа
2. после второго этапа
3. после третьего этапа
4. после четвертого этапа
5. после пятого этапа

Задание № 42. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "построение стратегической карты "

1. на первом этапе
2. на втором этапе

3. на третьем этапе
4. на четвертом этапе
5. на пятом этапе З

Задание № 43. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "оценка существующих методов управления, эффективности бизнес процессов и проведение мероприятий по оптимизации"

1. первого этапа
2. второго этапа
3. третьего этапа
4. четвертого этапа
5. пятого этапа

Задание № 44. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "облегчение стратегического обучения и коммуникации"

1. первого этапа
2. второго этапа
3. третьего этапа
4. четвертого этапа
5. пятого этапа

Задание № 45. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "анализ и управление бизнесом в целях повышения эффективности"

1. первого этапа
2. второго этапа
3. третьего этапа
4. четвертого этапа
5. пятого этапа

Тема 7. Проблемы постановки ССП на отечественных предприятиях.

1. Наименование оценочного средства: фрагмент тестовых заданий:

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

- а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли;
- б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению;
- в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности;
- г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов
- д) все перечисленное верно

2. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:

- а) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала
- б) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития
- в) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов
- г) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов.

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

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

4. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?

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

б) показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно-следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей

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

г) показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно-следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала.

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

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

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

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

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

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК-2-Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла				
1.	Задание закрытого типа	Назовите основные отличия стратегического управления от оперативного (нестратегического) управления: 1) ориентация внимания менеджмента в основном внутрь компании; 2) ориентация на краткосрочную перспективу; 3) взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник благополучия; 4) ориентация на среднесрочную перспективу;	взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник благополучия;	3

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		5) организация существует для производства продукции в целях получения прибыли от ее реализации		
2.		Как правильно понимать фразу Мао Цзэдуна: «План - ничто, планирование – все»? 1) в процесс разработки стратегического плана организации должен быть вовлечен весь персонал; 2) главное – чтобы внешняя среда была предсказуема и определена; 3) план разрабатывает только высшее руководство; 4) план – это внутренний процесс ведения переговоров высшего руководства компании о ее целях; 5) план – это набор показателей, а планирование – это возможность реагирования на изменения во внутренней среде.	в процесс разработки стратегического плана организации должен быть вовлечен весь персонал;	3
3.		Какие инструменты можно прямо отнести к инструментам, появившимся вместе со стратегическим менеджментом? 1) план-фактный анализ; 2) метод управления по целям П. Друкера; 3) определение точки безубыточности; 4) анализ чувствительности; 5) SWOT-анализ	SWOT-анализ	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
4.		Каким трем критериям, по К. Прахаладу и Г.Хэмелу, должны удовлетворять ключевые компетенции, лежащие в основе так называемого ресурсного подхода к конкуренции? 1) неповторимость; редкость ресурса; заменяемость. 2) легкий доступ к сырью; стратегическое обучение; низкие барьеры входа в отрасль. 3) ценность ресурса, сложность имитации, единоначалие в фирме. 4) уровень менеджмента, обеспечивать доступ к множеству рынков, иерархическая культура в фирме. 5) сложность копирования конкурентами, ценность, важность продукции для клиентов, обеспечивать доступ к множеству рынков	Чтобы компетенции стали ключевыми, они должны удовлетворять критериям: - предлагать покупателям реальные выгоды; - быть сложно имитируемыми для конкурентов; - обеспечивать доступ к множеству рынков (отраслей)	
5.		Какие виды деятельности, по цепочке ценностей М. Портера, относятся ко вторичным (поддерживающим) видам деятельности? 1) материально-техническое обеспечение производства, внутренняя логистика, закупки сырья, внешняя логистика 2) внутренняя логистика, закупки, инфраструктура компании, НИОКР. 3) закупки, НИОКР, внешняя логистика, управление человеческими	Закупки, НИОКР, управление человеческими ресурсами, поддержание инфраструктуры организации	

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		ресурсами 4) Закупки, НИОКР, управление человеческими ресурсами, поддержание инфраструктуры организации 5) внутренняя логистика, внешняя логистика, управление человеческими ресурсами, инфраструктура компании		
1	Задание открытого типа	1. <i>Ситуационная задача:</i> До сих пор многие практики и ученые не могут четко определить: чем же стратегическое планирование отличается от стратегического менеджмента. Как бы вы кратко ответили на это задание?	Стратегическое планирование составляет сущностную основу стратегического менеджмента (стратегического управления), Стратегический менеджмент помогает собрать комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и удержания конкурентных преимуществ на основе адекватного реагирования на изменения внешней среды.	5
2		2. <i>Ситуационная задача:</i> <i>поясните, почему в</i> <i>кейсе «Аквариус меняет</i> <i>стратегию» все же</i> <i>управление оказалось</i> <i>стратегическим.</i> <i>Перечислите основные</i> <i>обстоятельства в</i> <i>пользу этого решения.</i>	Все действия руководства компании оказались стратегическими, т.е. они были адекватным реакцией на происходившие изменения в окружающей среде (кроме решения начать производство кассовых аппаратов, которые не пошли на рынке из-за не учета российской ментальности. Все остальные решения и действия были стратегическими и привели к успеху на рынке компании, которая стала холдингом и через год имела оборот более 100 млн. долларов..	5
3		3. <i>Ситуационная задача:</i> <i>Какова главная ключевая</i> <i>компетенция в кейсе</i> <i>«Философия роста</i> <i>компании Бомбардье»?</i>	Ключевая компетенция в этой компании – руководству удалось создать сплоченную профессиональную команду управленцев, которые переносили эту компетенцию на все компании, которые они	6

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			приобретали в процессе своей жизнедеятельности. Эту команду единомышленников не надо было специально стимулировать и подгонять. Студентам на занятии приводила пример «закваски» при производстве кефира.	
4		4. Ситуационная задача: какова цель проведения портфельного анализа? Поясните также суть стратегической единицы бизнеса (СЕБ).	Цель проведения портфельного анализа – определение стратегий развития различных продуктов (направлений, СЕБ) компании. Под СЕБ понимается относительно самостоятельная сфера деятельности компании, охватывающая один или несколько видов продуктов, имеющих схожие потребности, и имеющая две характерные черты: 1) СЕБ имеет отличительные черты по сравнению с продуктом других СЕБ данного предприятия; и 2) на рынке данной СЕБ присутствует определенны круг потребителей и конкретные конкуренты. -	7
5		5. Ситуационная задача: почему даже правильно спроектированная стратегия организации в большинстве случаев на практике не реализуется? Каковы основные причины этого, по мнению ученых?	В 90 % случаев проваленных стратегических планов организаций, неудач в достижении стратегических целей связаны с их малоэффективной реализацией. Основные причины провалов в реализации стратегии: рядовой персонал не знает или не связывает стратегические цели компании со своей конкретной деятельностью; распределение ресурсов в планах и бюджетах не имеет связи с реализацией	7

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			стратегических целей компании (73% основного бюджета компаний связано с обеспечением текущей операционной деятельности, 60% организаций не связывают бюджет со стратегией); контроль деятельности охватывает не все важные для ведения бизнеса показатели (только 15% показателей эффективности, используемых компаниями, связаны с необходимостью достижения стратегических целей); мотивация сотрудников направлена на обеспечение текущих финансовых показателей (лишь 25% получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией); программы развития бизнеса не учитывают фактора реализации стратегии компании (только 18% внутрикорпоративных программ развития направлены на выполнение стратегии развития компании).	
	ПК-1-Способен самостоятельно разрабатывать стратегии развития, инновационную политику организации и обеспечить стратегическое управление ресурсоёмкими комплексами на основе проектно-ориентированного планирования, цифровых			

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
	технологий, системного анализа в области организации производства			

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1	Устный ответ на занятии при обсуждении подготовленных эссе студентов	3зад.*10=30		
2	Выполнение практикующего упражнения	3зад.*10=30		
3	Отчет по результатам тестирования по цифровизации УЧР	1 зад* 30=30		
Всего			90	-
Блок бонусов				
4	Посещение занятий	0,5*9=4,5		
5	Своевременное выполнение всех заданий	0,5*6=3		
6	Активная включенность в обсуждение эссе и результатов практикующих упражнений	0,5*5=2,5		
Всего			10	-
Дополнительный блок**				
7	Экзамен			
Всего			100	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Опоздание на занятие	-1
Нарушение учебной дисциплины	-2
Неготовность к занятию	-2
Пропуск занятия без уважительной причины	-2
...	

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

по дисциплине (модулю)		
Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69		
60–64	3 (удовлетворительно)	
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература:

1. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. М.: Олимп-Бизнес, 2010.
2. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. - М.: Олимп-Бизнес, 2004.
3. Минцберг Г., Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс] практическое пособие / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с ан- М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с. (Серия «Сколково») – ISBN 978-5-9614-2223-8 – Режим доступа: [yttp://www.studentlibrary.ru/book/ISBN 978-5-9614-2223-8.html](http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN%20978-5-9614-2223-8.html)
4. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
5. Менеджмент: Учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд.; перераб. и доп. - М.: Экономист, 2011. - 670 с.
6. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник / А.Н.Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 400 с.
7. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт, М., Хедоури, Фр. - 3 изд. - М. [и др.] : ООО "И.Д. Вильямс", 2010. - 672 с. - Парал. тит. л. на англ. яз.

8.2. Дополнительная:

8. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
11. Акмаева Р.И., Епифанова, Н.Ш. Стратегический управленческий анализ. Учебное пособие. Астрахань. Изд-во «Астраханский университет», 2013.
12. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Волтерс Клувер, 2010.
13. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Русайнс, 2017.
14. Акмаева Р.И. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент»/ Уч. пособие. – М.: Русайнс, 2017.
15. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016, - 320 с.

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на электронной платформе ООО «БИБЛИОТЕХ»: <https://biblio.asu.edu.ru>.
2. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» <http://dlib.eastview.com>. Регистрация с компьютеров АГУ.
3. Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) <http://mars.arbicon.ru>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - <http://window.edu.ru>
5. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации- <https://minobrnauki.gov.ru>
6. Информационно-аналитический портал государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» - <http://zhit-vmeste.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для проведения занятий по дисциплине «Сбалансированная система показателей» имеются лекционные аудитории, оборудованные мультимедийной техникой с возможностью презентации обучающих материалов, фрагментов фильмов; аудитории для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью и средствами наглядного представления учебных материалов; библиотека с местами, оборудованными компьютерами, имеющими доступ к сети Интернет.

При необходимости рабочая программа дисциплины (модуля) может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).