

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет – экономический



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
Б1.В.12 «СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»

Направление подготовки/специальность 38.04.05 Бизнес-информатика

Направленность (профиль) / специализация Моделирование и оптимизация бизнес-процессов

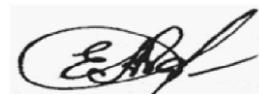
Форма обучения очная, заочная

Квалификация магистр

Краснодар 2021

Рабочая программа дисциплины «Система сбалансированных показателей оптимизации бизнес-процессов» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика

Программу составил: Е.А. Авдеева, доцент, к.э.н., доц.



Рабочая программа дисциплины «Экономика» утверждена на заседании кафедры теоретической экономики протокол № 9 «20» апреля 2021 г.

Заведующий кафедрой Сидоров В.А.



Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 9 «18» мая 2021 г.

Председатель УМК факультета Дробышевская Л.Н.



Рецензенты:

Рецензенты: Шевченко И.В., д.э.н., профессор, декан экономического факультета КубГУ.

Ксенофонтов В.И., д.э.н., профессор, директор Краснодарского ЦНТИ – филиала ФГБУ РЭА Минэнерго РФ.

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

1.1 Цель освоения дисциплины – формирование теоретических навыков для разработки и использования системы сбалансированных показателей в управлении компанией; получение практических умений и навыков построения моделей системы сбалансированных показателей в специализированном инструментарии.

1.2 Задачи дисциплины:

– овладение навыками анализа проблем в области управления, современных социальных явлений и процессов в организации;

– изучить тенденции и направления применения системы сбалансированных показателей, механизмы внедрения стратегических карт;

– научиться составлять и применять сбалансированные показатели компании;

– выработка способностей к инновационному, конструктивному решению в области регулирования бизнес-процессов;

– способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.12 «Система сбалансированных показателей оптимизации бизнес-процессов» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе очной / заочной формы обучения. Вид промежуточной аттестации – экзамен.

Дисциплина «Система сбалансированных показателей оптимизации бизнес-процессов» предусматривает использование знаний, полученных в ходе изучения следующих дисциплин: «Архитектура предприятия (продвинутый уровень)», «Системный анализ и методы принятия управленческих решений», «Моделирование бизнес-процессов».

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

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результат обучения по дисциплине
ПК-2 Способен исследовать и моделировать системы процессного управления	
ИПК-2.1 Систематизирует ключевые процессы организации на основе анализа и исследования бизнес-процессов	ЗИПК-2.1.1 знает способы осуществления управления процессами организации на основе использования принципов сбалансированной системы показателей.
	ЗИПК-2.1.2 знает основные инструменты формирования системы сбалансированных показателей.
	УИПК-2.1.1 умеет применять способы осуществления управления процессами организации на основе использования принципов сбалансированной системы показателей.
	УИПК-2.1.2 умеет использовать ключевые показатели для составления перспективных планов развития организации («дорожных карт»).
	ВИПК-2.1.1 применяет способы осуществления управления процессами организации на основе использования принципов сбалансированной системы показателей.
	ВИПК-2.1.2 формирует стратегическую («дорожную») карту исследуемой организации.

ИУК-2.4 Выстраивает графы соответствия требований и целевых показателей организации	ЗИПК-2.4.1 знает сущность и структуру системы сбалансированных показателей и других методик стратегического управления. ЗИПК-2.4.1 знает специфику использования систем сбалансированных показателей в зависимости от отраслевой принадлежности и корпоративной структуры бизнеса.
	УИПК-2.4.1 умеет устанавливать связи между показателями стратегических карт. УИПК-2.4.2 умеет применять системы оценочных индикаторов Нортон и Каплана.
	ВИПК-2.4.1 применяет навыки разработки механизма реализации стратегии при помощи системы сбалансированных показателей. ВИПК-2.4.2 осуществляет трансформацию миссии и стратегии организации в систему сбалансированных показателей.

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице.

Виды работ	Всего часов	Форма обучения	
		очная	заочная
		4 семестр (часы)	2 курс (часы)
Контактная работа, в том числе:	16,3	32,3	16,3
Аудиторные занятия (всего):	16	32	16
занятия лекционного типа	4	16	4
практические занятия	12	16	12
Иная контактная работа:	0,3	0,3	0,3
Контроль самостоятельной работы (КСР)	-	-	-
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3	0,3	0,3
Самостоятельная работа, в том числе:	83	49	83
<i>Контрольная работа</i>	24	9	24
<i>Реферат/эссе (подготовка)</i>	18	11	18
<i>Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям и т.д.)</i>	41	29	41
Контроль:	8,7	26,7	8,7
Подготовка к экзамену	-	-	-
Общая трудоемкость	час.	108	108
	в том числе контактная работа	16,3	16,3
	зач. ед	3	3

2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины. Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (ОФО)

№ раздел а	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1	2	3	4	5	6	7
1.	Основные понятия системы сбалансированных показателей	8	2	2	-	4
2.	Разработка стратегических карт	8	4	4		14
3.	Внедрение стратегических карт	10	4	6	-	14
4.	Расширенные возможности применения системы сбалансированных показателей	10	2	2	-	12
5.	Эффективность системы сбалансированных показателей	8	4	2	-	5
	<i>Итого по разделам дисциплины</i>	81	16	16	-	49
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	-	-	-	-	-
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3	-	-	-	-
	Контроль	26,7	-	-	-	-
	Общая трудоемкость по дисциплине	108	-	-	-	-

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые на 2 курсе (ЗФО)

№ раздел а	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1	2	3	4	5	6	7
1.	Основные понятия системы сбалансированных показателей	15	-	2	-	13
2.	Разработка стратегических карт	22	2	2		18
3.	Внедрение стратегических карт	24	2	4	-	18
4.	Расширенные возможности применения системы сбалансированных показателей	20	-	2	-	18
5.	Эффективность системы сбалансированных показателей	18	-	2	-	16
	<i>Итого по разделам дисциплины</i>	99	4	12	-	83
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	-	-	-	-	-
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3	-	-	-	-
	Контроль	8,7	-	-	-	-
	Общая трудоемкость по дисциплине	108	-	-	-	-

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Основные понятия системы сбалансированных показателей	Понятие стратегического управления. Виды стратегий. Определение целей и позиционирование на рынке. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности – развитие во времени. Альтернативные модели. Анализ финансового состояния предприятия. Изучение рынка, контрагентов и конкурентов; внешней среды. SWOT-анализ. Определение стратегических целей. Описание	К

		бизнес-процессов. Четыре составляющих (проекция) ССП: финансы, клиенты, бизнес-процессы, работники и НИР.	
2.	Разработка стратегических карт	Виды основных целей, их зависимость от стадии развития предприятия, его вида деятельности. Финансовые показатели, как основные итоговые критерии. Подбор и обоснование показателей в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки. Ориентация на потребителя как основной метод достижения результатов. Подбор (разработка) и обоснование финансовых и нефинансовых показателей составляющей «Клиенты» в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки	К
3.	Внедрение стратегических карт	Взаимосвязь показателей внутри составляющих и критериев в общей системе (между проекциями). Взаимодействие итоговых и текущих показателей. Проверка достижимости нормативов. Корректировка сроков достижения и нормативов с учетом взаимосвязи показателей. Составление карт и обеспечение обмена информацией. Распределение ответственности за показатели между подразделениями и конкретными работниками.	К
4.	Расширенные возможности применения системы сбалансированных показателей	Бизнес-процессы предприятия – основные направления деятельности, от начального до конечного этапа. Организационная структура предприятия. Проекция «бизнес-подразделение». Подбор и обоснование показателей составляющей «Бизнес-процессы» в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки. Подбор и обоснование показателей составляющей «Работники и НИР» в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки.	К
5.	Эффективность системы сбалансированных показателей	Работа с персоналом по разъяснению целей и задач ССП. Распределение ответственности за конкретные задачи, мотивация достижения целей. Стимулирование. Определение результативных показателей каждого работника.	К

2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Основные понятия системы сбалансированных показателей	Понятие стратегического управления. Виды стратегий. Определение целей и позиционирование на рынке. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности – развитие во времени. Альтернативные модели. Анализ финансового состояния предприятия. Изучение рынка, контрагентов и конкурентов; внешней среды. SWOT-анализ. Определение стратегических целей. Описание бизнес-процессов. Четыре составляющих (проекция) ССП: финансы, клиенты, бизнес-процессы, работники и НИР.	Р
2.	Разработка стратегических карт	Виды основных целей, их зависимость от стадии развития предприятия, его вида деятельности. Финансовые показатели, как основные итоговые критерии. Подбор и обоснование показателей в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки. Ориентация на потребителя как основной метод достижения результатов. Подбор (разработка) и обоснование финансовых и нефинансовых показателей составляющей «Клиенты» в соответствии с	Практическая работа

		целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки	
3.	Внедрение стратегических карт	Взаимосвязь показателей внутри составляющих и критериев в общей системе (между проекциями). Взаимодействие итоговых и текущих показателей. Проверка достижимости нормативов. Корректировка сроков достижения и нормативов с учетом взаимосвязи показателей. Составление карт и обеспечение обмена информацией. Распределение ответственности за показатели между подразделениями и конкретными работниками.	Практическая работа
4.	Расширенные возможности применения системы сбалансированных показателей	Бизнес-процессы предприятия – основные направления деятельности, от начального до конечного этапа. Организационная структура предприятия. Проекция «бизнес-подразделение». Подбор и обоснование показателей составляющей «Бизнес-процессы» в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки. Подбор и обоснование показателей составляющей «Работники и НИР» в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки.	Практическая работа
5.	Эффективность системы сбалансированных показателей	Работа с персоналом по разъяснению целей и задач ССП. Распределение ответственности за конкретные задачи, мотивация достижения целей. Стимулирование. Определение результативных показателей каждого работника.	Р, практическая работа

Написание реферата (Р), эссе (Э), коллоквиум (К), тестирование (Т) и т.д.

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
4	Выполнение расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
5	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, подготовка письменных аналитических работ, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (разбора конкретных ситуаций, кейсов, иных форм) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Экономика».

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме тестовых заданий, доклада-презентации по проблемным вопросам, кейсов, практических задач и **промежуточной аттестации** в форме вопросов к зачету.

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация

1	ИПК-2.1 Систематизирует ключевые процессы организации на основе анализа и исследования бизнес-процессов	<p>ЗИПК-2.1.1 знает способы осуществления управления процессами организации на основе использования принципов сбалансированной системы показателей.</p> <p>УИПК-2.1.1 умеет применять способы осуществления управления процессами организации на основе использования принципов сбалансированной системы показателей.</p> <p>ВИПК-2.1.1 применяет способы осуществления управления процессами организации на основе использования принципов сбалансированной системы показателей.</p>	<p>Вопросы для устного (письменного) опроса по теме, разделу</p> <p>Реферат</p> <p>Практическая работа</p>	<p>Вопрос на экзамене 24-26</p>
		<p>ЗИПК-2.1.2 знает основные инструменты формирования системы сбалансированных показателей.</p> <p>УИПК-2.1.2 умеет использовать ключевые показатели для составления перспективных планов развития организации («дорожных карт»).</p> <p>ВИПК-2.1.2 формирует стратегическую («дорожную») карту исследуемой организации.</p>	<p>Вопросы для устного (письменного) опроса по теме, разделу</p> <p>Реферат</p> <p>Практическая работа</p>	<p>Вопрос на экзамене 12-20</p>
2	ИПК-2.4 Выстраивает графы соответствия требований и целевых показателей организации	<p>ЗИПК-2.4.1 знает сущность и структуру системы сбалансированных показателей и других методик стратегического управления.</p> <p>УИПК-2.4.1 умеет устанавливать связи между показателями стратегических карт.</p> <p>ВИПК-2.4.1 применяет навыки разработки механизма реализации стратегии при помощи системы сбалансированных показателей.</p>	<p>Вопросы для устного (письменного) опроса по теме, разделу</p> <p>Реферат</p> <p>Тест по теме</p>	<p>Вопрос на экзамене 1-8</p>

		ЗИПК-2.4.2 знает специфику использования систем сбалансированных показателей в зависимости от отраслевой принадлежности и корпоративной структуры бизнеса. УИПК-2.4.2 умеет применять системы оценочных индикаторов Нортона и Каплана. ВИПК-2.4.2 осуществляет трансформацию миссии и стратегии организации в систему сбалансированных показателей.	Вопросы для устного (письменного) опроса по теме, разделу Реферат Тест по теме	Вопрос на экзамене 9-11, 21-23, 27-30
--	--	---	--	--

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
Примерный перечень вопросов и заданий

Примерные вопросы для самоконтроля.

Раздел 1. Основные понятия системы сбалансированных показателей.

1. Разграничьте понятия «стратегическая установка», «цели» и «задачи»?
2. Дайте определение понятию «стратегия»?
3. Раскройте сущность стратегического анализа?
4. Перечислите компоненты стратегического анализа и раскройте каждый из них?
5. Перечислите основные характеристики стратегических решений?
6. Охарактеризуйте компоненты стратегического выбора?
7. Охарактеризуйте основные мероприятия при реализации стратегии?
8. Назовите объекты стратегического анализа?
9. В чем различие между стратегическим анализом, стратегической реализацией и стратегической оценкой?

Раздел 2. Разработка стратегических карт.

1. Что такое стратегическая карта?
2. Укажите основные свойства стратегических карт?
3. Как используется в стратегических картах сбалансированная система показателей?
4. Какие возможности открывает использование дорожных карт?
5. Что такое матричная форма стратегической карты?
6. Что включает стратегическая карта?

Раздел 3. Внедрение стратегических карт.

1. Какие экономико-управленческие показатели применяются при построении стратегических карт; требования к ним.
2. Определите комплексные и интегральные оценки в Balanced scorecard.
3. Уточните понятия классическая и модифицированная структура Balanced scorecard.

4. В чем заключается финансовый аспект Balanced scorecard.
5. В чем заключается клиентский аспект Balanced scorecard.
6. Определите суть аспекта внутренних процессов Balanced scorecard.
7. Уточните суть аспекта обновления и обучения Balanced scorecard.

Раздел 4. Расширенные возможности применения системы сбалансированных показателей.

1. Что такое портфель исследовательских проектов и разработок?
2. Как осуществляется управление портфелем исследовательских проектов и разработок?
3. Какие этапы включает процесс проектирования новых продуктов и услуг?
4. Как осуществляется продвижение новых продуктов на рынок? Какие показатели используются для оценки эффективности продвижения?
5. Что такое человеческий, информационный и организационный капитал?

Раздел 5. Эффективность системы сбалансированных показателей.

1. Назовите факторы, оказывающие наибольшее влияние на персонал предприятия.
2. В чем состоит иерархический принцип управления?
3. Каковы преимущества использования централизованных и децентрализованных систем?
4. Как связаны стратегия и структура организации?
5. Как оценить степень соответствия персонала задачам, стоящим перед организацией?
6. Как оценить ожидаемое воздействие мер, принимаемых для создания благоприятной рабочей среды?

Примерные практические задачи.

1 *Практическая работа «Стратегическое управление организациями. Введение в технологию ССП»*

Методика проведения лабораторной работы

Разбиться на группы по 2-3 студента и подготовить презентацию на темы:

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, НТР и эволюции методов управления организацией.
5. Чем отличается миссия организации от видения и от стратегии?
6. Что такое стратегия? Зачем она необходима организации?
7. Для чего необходима система сбалансированных показателей эффективности?
8. Каковы предпосылки для создания ССП?

2 *Практическая работа «Уровни системы сбалансированных показателей»*

Подготовить презентации на темы:

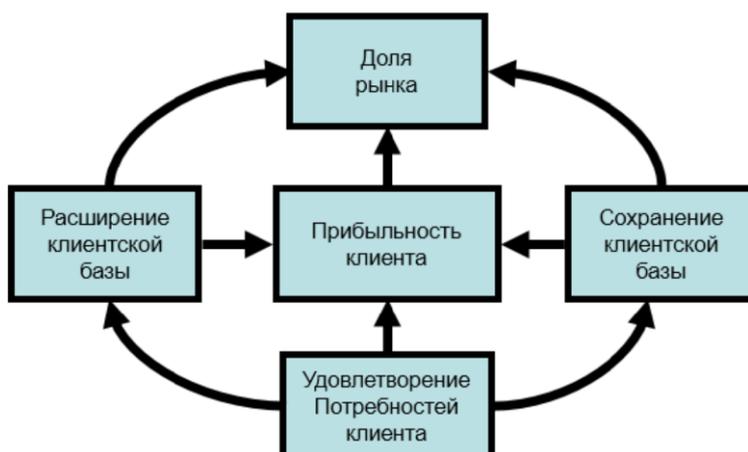
1. Как связана ССП с оперативной деятельностью организации?
2. Какова технология разработка системы мотивирования персонала внедрении и эксплуатации ССП?

3. Каким образом ССП связывает бюджет организации с реализацией стратегии компании?
4. Что такое обратная связь? Зачем она нужна? Как реализуется? Примеры.

3 Практическая работа «Связь ССП с подсистемами управления»

Подготовить на примере организации цепочку причинно-следственных связей, по типу, как представлено на рисунке:

Ключевые показатели сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей



Ключевые показатели, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей

При построении связи между показателями не забудьте ответить на ключевые вопросы:

1. Как связана ССП с оперативной деятельностью организации?
2. Какова технология разработки системы мотивирования персонала в внедрении и эксплуатации ССП?
3. Каким образом ССП связывает бюджет организации с реализацией стратегии компании?
4. Что такое обратная связь? Зачем она нужна? Как реализуется? Примеры.

Примерные тестовые задания

1. Концепции контроллинга, ориентированные на цели прибыльности, характеризуются следующими задачами:
 - а) формирование системы управленческого учета,
 - б) формирование системы внутрифирменного планирования,
 - в) объединение этих систем в систему управления по целям;
 - г) все вышеперечисленные ответы.
2. Контроллинг согласно концепции, ориентированной на информационное обеспечение, представляет собой:
 - а) управленческий инструмент, который поддерживает внутрифирменный процесс управления и принятия решений с помощью целенаправленного подбора и обработки информации, оптимизации и координации информационных потоков организации в соответствии с потребностью в информации со стороны лиц, принимающих решения;
 - б) система, ключевая функция которой переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки принятия управленческих решений;
 - в) координация деятельности подсистем системы управления организацией.

3. К функциям контроллинга относятся:

- а) целеполагающая, интеграционная, сервисная, координирующая, информационная;
- б) интеграционная, сервисная, реагирующая, целеполагающая, контрольная;
- в) ориентационная, целеполагающая, интеграционная, сервисная, реагирующая, целеполагающая, координирующая.

4. К основным задачам контроллинга относятся:

- а) мониторинг и проектирование целей, функций и подсистем управления в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде организации;
- б) регламентация взаимодействия функций как видов управленческой деятельности и подсистем системы управления организацией, установление процедур согласования решений внутри каждой и между всеми управленческими подсистемами;
- в) построение информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений, призванное удовлетворить потребности разных уровней принятия решений;
- г) а) и б);
- д) все вышеперечисленные ответы.

5. К формализованным аналитическим зависимостям относятся методы:

- а) макро- и микроэкономического анализа, статистические методы, графические, организационно-распорядительные;
- б) теории принятия решений, социально-психологические методы, методы финансовых вычислений;
- в) макро- и микроэкономического анализа, статистические методы, графические, методы теории принятия решений, методы финансовых вычислений.

6. Реинжиниринг бизнес-процессов – это:

- а) метод кардинальной перестройки бизнес-процессов организации в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности организации;
- б) комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производственно-хозяйственной деятельности организации;
- в) регламентирование процесса деятельности, определяющего степень самостоятельности подразделений организации в принятии и реализации решений и способствующее согласованию их деятельности.

7. Основные задачи управленческого учета:

- а) планирование, нормирование, учет, контроль и анализ расходов по направлениям деятельности организации, продуктам, подразделениям, калькулирование себестоимости; контроль и анализ отклонений от норм и смет расходов;
- б) планирование, учет и анализ доходов и результатов деятельности по направлениям деятельности организации, продуктам, подразделениям;
- в) анализ финансового состояния организации в сопоставлении с планируемым;
- г) формирование внутренней информации для использования в управлении разного уровня
- д) а) и г);
- е) все вышеперечисленные ответы.

8. Проблема перегруженности информационного процесса

- а) сложности целенаправленного отбора и агрегирования информации в условиях ее избыточности;
- б) нерациональном распределении информации в рамках организации;
- в) недостаточности формирования актуальной проблемно-ориентированной информации;
- г) все вышеперечисленные ответы.

9. Под системой показателей в контроллинге понимается:

а) совокупность величин, полученных на основе информации системы управленческого учета и системы учета в целом;

б) совокупность абсолютных и относительных величин, позволяющих в количественно сжатой форме отразить те или иные стороны хозяйственной деятельности организации;

в) совокупность взаимосвязанных величин, всесторонне отображающих ее состояние и развитие.

10. Система показателей в контроллинге должна удовлетворять требованиям:

а) необходимая широта охвата показателями всех сторон изучаемого субъекта или явления;

б) взаимосвязь показателей;

в) верифицируемость (проверяемость);

г) все вышеперечисленные ответы.

11. Принцип обзорности при построении контроллингом системы показателей – это:

а) наличие возможности проведения с помощью системы показателей сопоставления и анализа некоторых характеристик в пространственно-временном разрезе;

б) система должна обеспечивать возможность оценки текущего состояния организации и перспектив его развития, быть пригодной для принятия управленческих решений;

в) наличие некоторого набора показателей, оптимального для данной организации.

12. Результативность организации в рамках финансово-экономического аспекта – это:

а) показатели этой группы свидетельствуют о том, в какой степени стратегия организации способствует улучшению ее результативности и основываются на категориях рентабельности, роста и ценности капитала;

б) показатели этой группы оценивают внутренние процессы, эффективность которых непосредственно влияет на степень удовлетворенности клиентов;

в) показатели этой группы определяют инфраструктуру, которую организация должна построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе. Рост и развитие организации являются результатом синергии трех основных факторов: трудовых ресурсов, систем и организационных процедур.

13. Для выделения показателей, относящихся к стратегически важным аспектам деятельности предприятия необходимо:

а) подготовить систему управленческой отчетности по сбалансированным показателям деятельности;

б) установить соответствующие показатели для центров ответственности;

в) выделить связи результирующих показателей и определяющих факторов.

14. Для выявления сбалансированности показателей необходим анализ:

а) на соответствие стратегическим задачам компании;

б) ключевых бизнес-процессов в рамках каждого аспекта системы сбалансированных показателей;

в) причинно-следственных связей всех показателей в системе.

15. Основой конкурентоспособности предприятия служит:

а) представление прозрачной отчетности в адрес внешних пользователей, осуществляющих внешний финансовый анализ;

б) цепочка создания добавленной стоимости;

в) установление оптимальной цены на реализуемую продукцию (товары, услуги).

16. На первом этапе функционирования системы планирования с использованием сбалансированной системы показателей:

а) анализируются условия реализации товарной продукции компании по рынкам сбыта; условие формирования объемов производства и затрат на их производство;

- б) определяется схема согласования основных параметров реализации продукции компании по рынкам сбыта с параметрами производства и затрат на их производство;
- в) рассматриваются различные варианты функционирования на предмет соответствия установленным ключевым показателям деятельности.

17. Управление представляет собой:

- а) процесс целенаправленного воздействия субъекта на управляемый объект;
- б) процесс целенаправленного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижение того или иного полезного эффекта;
- в) процесс целенаправленного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему.

18. К элементам любой системы относятся:

- а) вход в систему; выход из системы; границы системы;
- б) вход в систему; процесс преобразования ресурсов в продукт (услугу); выход из системы; границы системы;
- в) элементы, функция которых состоит в восприятии воздействий среды и реализации выходных воздействий;
- г) а) и в).

19. Цели организации (хозяйствующего субъекта) — это:

- а) конкретизация миссии организации в форме доступной при управлении процессами их реализации;
- б) предназначение организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды;
- в) желаемое состояние или движение объекта управления.

20. К общим функциям управления относятся:

- а) планирование, контроль, координация;
- б) организация деятельности, планирование, мотивация и контроль;
- в) планирование, оценка вариантов действий, регулирование, мотивация и контроль.

Примерная тематика рефератов

1. Причины возникновения Системы сбалансированных показателей. История появления концепции Системы сбалансированных показателей.
2. Структура Системы сбалансированных показателей, ее составляющие.
3. Стратегические темы и стратегические карты.
4. Место Системы сбалансированных показателей в деятельности компании.
5. Перевод стратегии компании в плоскость конкретных стратегических задач.
6. Перспектива Системы сбалансированных показателей «Финансы».
7. Перспектива системы сбалансированных показателей «Рынок/клиенты».
8. Взаимосвязь стратегии компании и выбора сегмента рынка.
9. Ключевые показатели клиентской составляющей.
10. Понятие потребительской ценности предложения.
11. Модели предложения потребительской ценности.
12. Показатели потребительской ценности (факторы достижения результатов клиентской составляющей).
13. Взаимосвязь финансовой и клиентской составляющих.
14. Перспектива системы сбалансированных показателей «Внутренние бизнес-процессы».
15. Перспектива системы сбалансированных показателей «Обучение и развитие».
16. Взаимосвязь показателей клиентской составляющей и составляющей внутренние бизнес-процессы.
17. Три основных принципа, на которых строится система сбалансированных показателей.

Примерные вопросы к зачету

1. Сущность и значение сбалансированности в бизнесе. Концепция сбалансированности.
2. Моделирование и анализ бизнес-процессов с точки зрения сбалансированности.
3. Факторы становления и развития систем сбалансированных показателей.
4. Системы сбалансированных показателей как основа стратегического управления
5. Система tableau de bord.
 6. Система селективных показателей (Ю. Вебер).
 7. Модель стратегических карт (Л. Мейсель).
 8. Пирамида деятельности компании (К. Мак-Найр и др.).
 9. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M.
 10. Базовая структура системы сбалансированных показателей Balanced scorecard Р. Каплана – Д. Нортон.
 11. Ограничения применения Balanced scorecard.
 12. Шкалы измерений в экономике (номинальная, порядковая, интервальная, степенная, отношений, разностей, абсолютная).
 13. Экономико-управленческие показатели, требования к ним.
 14. Каскадирование показателей.
 15. Комплексные и интегральные оценки в Balanced scorecard.
 16. Классическая и модифицированная структура Balanced scorecard.
 17. Финансовый аспект Balanced scorecard.
 18. Клиентский аспект Balanced scorecard.
 19. Аспект внутренних процессов Balanced scorecard.
 20. Аспект обновления и обучения Balanced scorecard.
 21. Формы стратегических карт.
 22. Разработка структуры и набора показателей стратегических карт на основе миссии и стратегии.
 23. Взаимосвязи стратегических карт.
 24. Основные программные решения по поддержке системы сбалансированных показателей.
 25. Основные проектные решения по внедрению системы сбалансированных показателей.
 26. Специфика использования систем сбалансированных показателей в зависимости от отраслевой принадлежности и корпоративной структуры бизнеса.
 27. Связь систем сбалансированных показателей с другими элементами менеджмента.
 28. Бюджетирование на основе системы сбалансированных показателей.
 29. Основные этапы проекта внедрения системы сбалансированных показателей.
 30. Особенности промышленной эксплуатации системы сбалансированных показателей.

Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.

Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

5.1. Учебная литература

1. Кандалинцев, В.Г. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей. Учебное пособие [Электронный ресурс]: учеб. Пособие – Электрон. дан. – Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 168 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/74949>.

2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. - М. : Юрайт, 2018. – 361 с. – <https://biblio-online.ru/book/B97109E1-B0A8-4A65-965F-5FC11185D55A>.

3. Стратегическое управление жизнеспособностью организации на основе применения системы сбалансированных показателей: монография / Ю.В. Вертакова, М.С. Борисова, А.М. Борисов. — Москва: Русайнс, 2018. – 208 с. – Режим доступа <https://www.book.ru/book/926045>

4. Формализация стратегий на основе сбалансированной системы показателей: учебное пособие / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, А. Чигров. – Москва: Русайнс, 2018. – 232 с. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926754>.

5. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, Р.В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 208 с. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471455>.

5.2. Периодическая литература

1. Российская экономика: прогнозы и тенденции.
2. Экономист.
3. Экономическая наука современной России.

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» www.biblioclub.ru
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Профессиональные базы данных:

1. Web of Science (WoS) <http://webofscience.com/>
2. Scopus <http://www.scopus.com/>
3. ScienceDirect www.sciencedirect.com
4. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
5. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
6. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
7. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
8. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prlib.ru/>
9. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
10. Springer Journals <https://link.springer.com/>
11. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>
12. Springer Nature Protocols and Methods <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>
13. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
14. zbMath <https://zbmath.org/>
15. Nano Database <https://nano.nature.com/>
16. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
17. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
18. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>

2. Полные тексты канадских диссертаций <http://www.nlc-bnc.ca/thesescanada/>
3. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
4. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
5. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
6. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>);
9. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
10. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
11. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
12. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
13. Образовательный портал "Учеба" <http://www.uceba.com/>;
14. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы http://xn--273--84d1f.xn--plai/voprosy_i_otvety

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы

КубГУ:

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru;>
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
5. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное овладение знаниями по дисциплине предполагает постоянную и кропотливую самостоятельную работу студентов на лекциях, семинарах, при подготовке к контрольным работам и т.д. Под самостоятельной работой следует понимать совокупность всей самостоятельной деятельности студентов как в учебной аудитории, так и вне ее, в контакте с преподавателем и в его отсутствии.

Самостоятельная работа реализуется:

1. Непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях.
2. В контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.
3. В библиотеке, дома, в общежитии, на кафедре при выполнении студентом учебных и творческих задач.

Запись лекции – одна из форм активной самостоятельной работы студентов, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки. Данная дисциплина как наука использует свою терминологию, категориальный, графический и экономико-математический аппараты, которыми студент должен научиться пользоваться и применять по ходу записи лекции. Культура записи лекции – один из важнейших факторов успешного

и творческого овладения знаниями по современным экономическим проблемам общества. Последующая работа над текстом лекции воскрешает в памяти ее содержание, позволяет развивать экономическое мышление.

Во время лекции студентам необходимо обратить внимание на логику изложения материала преподавателем. Не ждать предложения от преподавателя конспектировать всю лекцию или отдельные ее фрагменты. Попытаться конспектировать самому в удобной для студента форме. Не стремиться записать все дословно, конспектировать необходимо самое главное, основное.

Семинарское занятие по дисциплине – важнейшая форма самостоятельной работы аспирантов над научной, учебной и периодической литературой. Именно на семинарском занятии каждый студент имеет возможность проверить глубину усвоения учебного материала, показать знание категорий, положений и инструментов экономической политики, и уметь их применить для аргументированной и доказательной оценки экономических процессов, происходящих в современном мире. Участие в семинаре позволяет аспиранту соединить полученные теоретические знания с решением конкретных практических задач и моделей в области бизнеса, давать оценку экономическим явлениям, происходящим в стране и мире.

К внеаудиторной самостоятельной работе относятся:

- подготовка и написание рефератов, докладов и других письменных работ на заданные темы;
- выполнение домашних заданий разнообразного характера. Это решение задач; подбор и изучение литературных источников; разработка и составление различных схем; проведение расчетов и др.;
- выполнение индивидуальных заданий, направленных на развитие самостоятельности и инициативы.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения

<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)</p>	<p>Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)</p>	<p>Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus</p>
<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)</p>	<p>Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)</p>	<p>Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus</p>