

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Факультет Высшая школа финансов и менеджмента**

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных  
стандартов финансовой деятельности

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры финансового  
менеджмента, управленческого учета и  
международных стандартов финансовой  
деятельности

Протокол от «12» сентября 2019 г № 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
Б1.В.ДВ.12.01 СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И  
КЛЮЧЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ РАЗВИТИЯ**

направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)  
Финансовый менеджмент

квалификация: бакалавр

формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора- 2020

Москва, 2019 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

К.э.н., доцент

А.А. Мицкевич

Заведующий кафедрой финансового менеджмента,  
управленческого учета и международных  
стандартов финансовой деятельности

д.э.н., профессор Е.Н. Лобанова

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО .....	4
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) ..	34
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	38
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	39

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

**1.1. Дисциплина «Система сбалансированных показателей и ключевые показатели эффективности» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5.1	Способность находить и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний

**1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:**

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации	ПК-5.1	Знает структуру BSC и ее основные концепции, классические балансы BSC, методы стратегического управленческого учета; Способен использовать сбалансированную систему показателей в системе управления компанией; Способен разрабатывать структуру сбалансированной системы показателей; Способен определять фондообразующие и фондораспределяющие показатели в системах мотивации; Способен использовать сбалансированную систему показателей в системе управления компанией; Способен строить нефинансовые показатели, комплексные и интегральные оценки; Способен балансировать системы управленческого учета компаний; Способен проводить аудит действующей системы показателей, системы мотивации, использования оценочных шкал

**2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО**

– индекс дисциплины Б1.В.ДВ.12.01, наименование дисциплины «Система сбалансированных показателей и ключевые показатели эффективности», курс 4, семестр 8

в соответствии с учебным планом, общая трудоемкость дисциплины 108 академических/81 астрономических часа (3 З.Е.)

– освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области «Управленческого учета», «Финансового учета», «Стоимостного управленческого учета и управления затратами», а также на приобретенные ранее умения и навыки в рамках указанных областей;

– дисциплина реализуется после изучения дисциплины «Логистика и управление запасами»;

– количество академических/ астрономических часов, выделенных на контактную работу преподавателем- 30/22,5 часов, из них 20/15 часов лекций; 10/7,5 часов практических занятий; 4/3 часа на самостоятельную работу обучающихся;

– форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом - экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.			СР	Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			
			Л	ПЗ		
Очная форма обучения						
Тем а 1	Предмет ССП и ее история	6/4,5	2/0,75		4/3	О
Тем а 2	Структура ССП	8/6	4/3		4/3	О
Тем а 3	Сбалансированност ь	6/4,5	2/1,75		4/3	Т
Тем а 4	Сбалансированные системы управленческого учета	8/6	2/1,75	2/1,75	4/3	О
Тем а 5	Сбалансированная система мотивации (ССМ)	8/6	2/1,75		6/4,5	О
Тем а 6	Теория измерений	10/7, 5	2/1,75	2/1,75	6/4,5	П
Тем а 7	Показатели	8/6	2/1,75	2/1,75	4/3	Т
Тем а 8	Оценки и оценочные шкалы	8/6	2/1,75	2/1,75	4/3	Т
Тем а 9	Комплексные и интегральные оценки	10/7, 5	2/1,75	2/1,75	6/4,5	Т
Промежуточная аттестация зачет		36/27				экзамен
Всего:		108/8 1	20/15	10/7,5	42/31, 5	

Примечание:

**\*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), проект (П) и др.**

### Содержание дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Предмет ССП и ее история	Введение в проблематику системы сбалансированных показателей (ССП). Предмет сбалансированной системы показателей. Проблемы несбалансированности в менеджменте. Узкое и широкое понимание ССП. История создания и развития Balanced ScoreCard. Различие ССП и BSC. Предтечи и аналоги Balanced ScoreCard. Опыт разработки и использования ССП. Современное состояние науки и практики ССП: легенды и мифы. Основные понятия сбалансированной системы показателей. Краткая характеристика инструментария ССП. ССП в системе управления компанией.
Тема 2	Структура ССП	Классическая базовая структура и ее гибкость. Матричная структура ССП. Критерии качества структуры. Авторская инструментальная макроструктура ССП.
Тема 3	Сбалансированность	Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Мягкая и жесткая сбалансированность. Авторская классификация балансов. Классические балансы. Балансы, используемые в авторской технологии разработки и эксплуатации ССП. Общие балансы не зависят от техники реализации ССП. Технические балансы.
Тема 4	Сбалансированные системы управленческого учета	Включение неявных затрат в управленческий учет. Целеполагание как исходный пункт решения задач учета. Целевое использование показателей. Многовариантность себестоимости. Целевая себестоимость. Инвестиционный и проектный учет. Неоднозначность прямых затрат и затрат незавершенного производства. Учет комплексных затрат на основе производственных методов. Борьба с котловым методом учета косвенных затрат. Сбалансированные по прибыли и по выручке системы разнесения косвенных затрат. Принятие решений на основе неполной себестоимости. Переход на исчисление переменных затрат. Факторный анализ затрат и прибыли. Управление затратами. Технология учета и отчетность. Включение управленческого учета в контур управления. Сбалансированное применение ABC-Costing. Стыковка управленческого учета, сбалансированной системы показателей, бюджетирования, управления затратами и

		мотивации.
Тема 5	Сбалансированная система мотивации (ССМ)	<p>Учет в целях мотивации. Принципы использования данных управленческого учета и ССП в мотивации. Фондообразующие и фондораспределяющие показатели. Финансовые и экономические аспекты мотивации по центрам затрат, доходов и прибыли. Зависимость концепции мотивации от стратегической позиции фирмы и бизнес-направления. Стратегический поворот мотивации. Финансовые и экономические основы мотивации руководящих работников.</p> <p>Понятие ССМ. Финансовая сбалансированность. Соотношения между источниками, фондами и их распределением.</p>
Тема 6	Теория измерений	<p>Общая характеристика наук об измерениях. Измерение и оценка. Оценки и измерения в ССП. Шкалы. Классификации шкал. Допустимые преобразования. Номинальная шкала (шкала наименований, nominal scale). Порядковая шкала. Ранжирование (ранговые шкалы). Порядковые измерения. Метод парных сравнений. Балльные шкалы. Перевод результатов ранжирования в весовые коэффициенты одним экспертом. Количественные шкалы. Шкала интервалов (интервальная шкала). Шкала степенная. Шкала отношений. Шкала разностей. Абсолютная шкала. Степени свободы.</p> <p>Обработка результатов первичных измерений. Допустимые действия (алгебраические операции). Инвариантность анализа данных. Допустимые операции с числами, соответствующими номинальной шкале. Инвариантные средние величины. Инвариантные средние величины в порядковой шкале. Инвариантность статистик в количественных шкалах. Экономическая инвариантность средних величин в количественных шкалах. Меры близости в порядковых шкалах. Качество измерений в проблематике ССП. Надежность и устойчивость. Правильность и обоснованность. Информативность и точность. Многомерность.</p> <p>и его природа.</p>
Тема 7	Показатели	<p>Показатели (измерители, индикаторы, measures). Экономико-математическая наука о показателях. Техника мышления для использования показателей в практике бизнеса. Логика сравнений.</p> <p>Классификации показателей. Научные основы классификаций. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей Ясина Е.Г. (1974). Финансовые и нефинансовые показатели</p>

		<p>(Д.Нортон и Р.Каплан, 1990). Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения.</p> <p>Квалиметрия. Понятие качества. Оценка качества. Измерение и оценка в квалиметрии. Виды квалиметрических оценок: дифференциальные и комплексные. Классическая комплексная оценка в квалиметрии и аддитивные функции полезности. Технология QuaD. Алгоритм оценки качества продукции. Две главные задачи измерения качества продукции. Показатели качества в предметных квалиметриях. Изменение представлений о качестве: Метод единственного показателя. Методы оценки качества работы. Обобщенные оценки качества. Применение квалиметрии в ССП. ИСО: Что значит ориентация на потребителя?</p> <p>Роли показателей в ССП. Способы использования показателей по Ю.Веберу. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП: Оценки применяются к объектам учета: прогнозные; плановые; целевые; фактические итоговые (отчетность); фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие показатели. Показатели для принятия решений. Выделение релевантных затрат. Показатели и объекты учета. Показатели ключевых объектов учета. Показатели клиентов. Группировки потребителей. Показатели продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования. Управление системой показателей фирмы. Паспорт показателя. Периодичность вычисления показателей. Исполнители и показатели. Система ответственности за значения показателей.</p>
Тема 8	Оценки и оценочные шкалы	<p>Шкалирование: первичное и вторичное. Проблема единообразного шкалирования показателей. Виды оценивания. Количественные измерения (оценки) качественных признаков. Вербально-числовые шкалы.</p> <p>Перевод первичных измерений в оценочные шкалы. Классификация оценочных шкал: однофазные и многофазные. Дискретные (балльные) шкалы.</p>



		<p>Шкала Е.Харрингтона. Технологии 100-балльной оценки. Шкала Лайкерта (Likert scale).</p> <p>Проблема инвариантности выводов при использовании разных способов оцифровки шкалы Лайкерта. Кусочно-линейные шкалы для нормирования (шкалирования) фондораспределяющего показателя, основанного на степени выполнения плана. Семейство шкал <math>AxByCzD</math> для оценки выручки и прибыли маржинально неубыточных центров прибыли (Мицкевич, 2009). Шкала «Нулевая прибыль – Целевая прибыль – Предельное перевыполнение цели». Шкала «Нулевая маржинальная прибыль – Целевая маржинальная прибыль – Предельное перевыполнение цели». Варианты учета неполных затрат для построения шкал типа <math>AxByCzD</math>.</p> <p>Практические уроки теории измерений и опыта шкалирования для разработчиков и пользователей ССП. Примеры использования теории измерений в экономике и менеджменте. Использовать ли одинаковые шкалы для разных качественных показателей.</p>
Тема 9	Комплексные и интегральные оценки	<p>Комплексные оценки. Типичные ключевые показатели центра затрат. Квалиметрический подход к построению главного комплексного показателя эффективности центра затрат. Полезный объем работ. Применение квалиметрического подхода к построению главного комплексного показателя эффективности финансовой службы, IT-службы, юридического отдела, складской и транспортной служб. Достоинства и недостатки комплексного показателя эффективности.</p> <p>Интегральные оценки. Область применения. Пример: качество жизни и его межстрановые сравнения с помощью индекса HDI.</p> <p>Многокритериальные решения. Целеполагание, критерии, показатели и оценки в задачах принятия решений. Структурирование целей и формирование критериев в задачах стратегического управления. Понятия цели, показателя и критерия. Требования к критериям в задачах стратегического управления. Методика формирования набора критериев в задачах принятия решений.</p> <p>Принятие решений при многих критериях. Принятие решений на основе попарного сравнения альтернатив. Проблема определения наилучшего варианта решения при наличии нескольких критериев. Понятия мажоранты и максимального элемента по бинарному отношению. Понятия эффективности. Методы принятия решений при многих критериях: классификация.</p>

#### **4. Методы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

###### **4.1.1. В ходе реализации дисциплины...используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

- при проведении занятий лекционного типа: Опрос (О)
- при проведении занятий практического типа: Опрос, тест (Т), проектно-аналитическое задание (П).

###### **4.1.2. Экзамен проводится устно как защита зачетного проекта.**

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

###### Тема 1 «Предмет ССП и ее история»

Вопросы для проведения опроса:

1. Введение в проблематику системы сбалансированных показателей (ССП).
2. Предмет сбалансированной системы показателей.
3. Проблемы несбалансированности в менеджменте.
4. Узкое и широкое понимание ССП.
5. История создания и развития Balanced ScoreCard.
6. Различие ССП и BSC.
7. Предтечи и аналоги Balanced ScoreCard.
8. Опыт разработки и использования ССП.
9. Современное состояние науки и практики ССП: легенды и мифы.
10. Основные понятия сбалансированной системы показателей.
11. Краткая характеристика инструментария ССП.
12. ССП в системе управления компанией.

###### Тема 2 «Предмет ССП и ее история»

Вопросы для проведения опроса:

1. Классическая базовая структура и ее гибкость.
2. Матричная структура ССП.
3. Критерии качества структуры.
4. Авторская инструментальная макроструктура ССП.

###### Тема 3 «Сбалансированность»

###### Проект 1 по разработке пилотного проекта базовой ССП

На основе приведенного ниже примера ССП оптовой фирмы в рамках близкой к стандартной базовой структуры ССП (снизу-вверх):

1. Персонал
2. Бизнес-процессы и инновации
3. Удовлетворение потребителей
4. Финансовые результаты

Для своей фирмы необходимо выполнить следующее:

1. Сформировать цели.
2. Для каждой цели выбрать показатели (лучше 2 – 4 показателя).

3. Приблизительно поставить целевые значения.
4. Выбрать подразделение и работников, ответственных за выполнение каждой цели.

Пример решения:

Перспектива	Цель	KPI	Наименование KPI	Целевое значение	Регулярность контроля	Ответственное лицо за цель, комментарий
Персонал	Повышение квалификации персонала	П1.1 П1.2	Фонд внекорпоративного обучения, тыс. руб. Охват среднего и высшего управленческого персонала корпоративным обучением, %	500 70%	Год	Дирекция
	Корпоративное обучение	П2.1 П1.2 П2.3	Фонд корпоративного обучения, тыс. руб. Освоение фонда корпоративного обучения, % Охват среднего и высшего управленческого персонала корпоративным обучением, %	700 100% 100%	Год	Дирекция, ОК
	Удовлетворенность работой на предприятии	П3.1 П3.2	Уровень удовлетворенности, % Текущая текучесть кадров, %	80% 5% в год	квартал	Дирекция, ОК (социологический опрос (П 3.1))
	Оптимизация фонда заработной платы	П4.1 П4.2	Средняя зарплата основного персонала, долл. в месяц Средняя зарплата ключевых сотрудников, долл. в месяц	800 долл. 1200 долл.	квартал	Дирекция
	Улучшение системы мотивации	П5.1 П5.2	Охват основного персонала системой оплаты труда и премирования на основе ССП, % Увеличение доли оплаты труда за выполнение целевых	30% 15%	полугодие	СБЕ

			проектов и выполнение нефинансовых целей, %			
	Оптимизация структуры персонала	П6.1	Доля основного персонала в общей численности, %	40%	полугодие	Дирекция, СБЕ
	Улучшение информированности персонала	П7.1 П7.2 П7.3	Регулярность доведения стратегических целевых установок до всех сотрудников, % выполнения плана Уменьшение затрат времени на различные совещания, % Уровень передачи информации через компьютерную сеть, % от всей информации	100% 50% 90%	квартал	Дирекция, Информационный департамент
	Инновации	П8.1 П8.2	Уровень стратегичности основного персонала, средний балл по 10-и балльной шкале Коэффициент участия инновационных проектах, %	8 50%	полугодие	Дирекция, СБЕ (Экспертная процедура на основе информации и ССП и ERP)
Бизнес процессы и инновации	Улучшение ERP системы и качества ее использования	Б1.1 Б1.2 Б1.3	Уровень достоверности информации в ERP-системе, % Уровень использования функций ERP-системы, % Фонд развития ERP-системы, тыс. руб.	98% 60% 300	Месяц Месяц Год	Дирекция, СБЕ Информационный департамент
	Совершенствование бюджетирования и управленческого учета	Б9.1 Б9.2	Уровень охвата объектов управленческого учета, % Уровень выполнения бюджетных ограничений	50% 80%	Квартал	Финансовая дирекция, СБЕ
	Система Интернет-заказов	Б2.1 Б2.2	Доля оборота по Интернет-заказам Доля номенклатуры, переведенной на Интернет-заказы	20% 50%	Квартал	Информационный департамент, СБЕ
	Инновации	Б3.1 Б3.2 Б3.3	Затраты на инновационные проекты, % от общих операционных затрат	10% 40% 10%	Полугодие	СБЕ

			Доля новой продукции в номенклатуре, % Доля оригинальной продукции, %			
	Улучшение системы планирования сделок	Б4.1 Б4.2	Доля сделок с использованием паспорта сделки, % Экономический эффект от использования паспортов сделок, тыс. руб.	70% 100	Полугодие	СБЕ
(Для мелког о опта)	Минимизация времени дебиторской задолженности	Б5.1 Б5.2	Среднее время дебиторской задолженности, дней Доля оборота просроченной нормативной дебиторской задолженностью, %	10 5%	Месяц	СБЕ
	Управление неликвидами	Б6.1 Б6.2 Б6.3	Доля неликвидов в складском запасе, % Уровень распродажи неликвидов, % к общему запасу Доля неликвидов Регулярность обновления информации о неликвидах в Интернете и организации распродаж, раз в месяц	7% 50% 1	месяц месяц месяц	Складское хозяйство, СБЕ
	Создание и производство собственных образцов расцветок	Б7.1 Б7.2	Фонд перспективных разработок, тыс. руб. Доля заказанной на фабриках продукции в обороте, %	100 20%	Квартал	Отдел закупок, дирекция
(Для крупног о опта)	Минимизация времени дебиторской задолженности	Б8.1 Б8.2	Среднее время дебиторской задолженности, дней Доля оборота просроченной нормативной дебиторской задолженностью, %	2 10%	Месяц	СБЕ
	Рост объема продаж (посредством гибких	Б1.1 Б1.2 Б1.3 Б1.4	Доля прироста объема продаж за счет этих приемов, % Использование гибких цен, % сделок	40% 35% 10 200	Квартал	СБЕ

	цен и чувствительности к рынку)		Среднее время обновления цен, дней Средний размер сделки, тыс. руб.			
Удовлетворение потребителей	Улучшение процесса обслуживания потребителей	M1.1 M1.2	Среднее время обслуживания клиента на складе, час Прямая реклама и предложения крупным потребителям, в среднем раз в квартал	4 часа 2	Квартал	Складское хозяйство, СБЕ, Отдел маркетинга
	Оптимизация ассортимента (включая новинки)	M2.1 M2.2 M2.3	Среднее время «полураспада ассортимента», мес. Доля оригинальной продукции в ассортименте, %	6 20%	Квартал	Отдел закупок, дирекция, СБЕ
	Соотношение цена/качество	M3.1	Уровень соотношения цена/качество по сравнению с конкурентами, баллов экспертно	7	Квартал	Отдел маркетинга
	Контроль качества	M4.1	Уровень брака, %	2%	Квартал	Складское хозяйство, СБЕ
	Гибкая система скидок	M5.1 M5.2	Процент сделок, использующих гибкую систему скидок, % Маржа (торговая наценка) от гибкой системы скидок, тыс. руб.	30% 1200	Квартал	СБЕ
	Система Интернет-заказ	M6.1 M6.2	Доля клиентов, использующих Интернет-заказ, % Доля продукции, представленной в системе Интернет-заказ, %	40% 80%	Квартал	Отдел маркетинга, СБЕ, информационный департамент
Финансовые результаты	Максимизация прибыли	Ф1.1 Ф1.2 Ф1.3 Ф1.4 Ф1.5 Ф1.6 Ф1.7	Торговая наценка, % от закупочных цен Экономическая прибыль, тыс. руб. Экономическая прибыль, % от экономических затрат Чистая бухгалтерская прибыль, тыс. руб. Маржинальный доход, тыс. руб. Квазимаржинальная прибыль, тыс. руб.	16% 430 3% 1200 8300 5000 1175	Месяц	Финансовая дирекция

		7	Отчисления собственникам, тыс. руб.			
	Эффектив ность инвестици онных проектов (действует один проект – собственн ый магазин)	Ф2. 1 Ф2. 2 Ф2. 3	NPV, тыс. руб. MIRR, % Срок окупаемости, мес.	1000 35% 14	Кварт ал	СБЕ, Финансова я дирекция
	Минимиза ция стоимости заемного капитала	Ф3. 1 Ф3. 2 Ф3. 3 Ф3. 4	Процент выполнения плана краткосрочных займов для пополнения оборотных средств, % Плановый размер заемных средств, тыс. руб. Средний процент по краткосрочным займам, % Штрафы и пени по займам, тыс. руб.	100%  6 000 17% 0	Кварт ал	Финансова я дирекция, СБЕ
	Сокращен ие омертвлен ного капитала	Ф4. 1 Ф4. 2 Ф4. 3 Ф4. 4 Ф4. 5	Дебиторская задолженность, в днях Разница между дебиторской и кредиторской задолженностью, в днях Средняя сумма кредиторской задолженности, тыс. руб. Стоимость складского запаса, тыс. руб. Уменьшение складского запаса по сравнению с соответствующим периодом прошлого года, %	7  5 1000 24 000 20%	Меся ц	Складское хозяйство, Финансова я дирекция, СБЕ
	Увеличени е объема продаж	Ф5. 1 Ф5. 2 Ф5. 3 Ф5. 4	Выручка, тыс. руб. Выручка на одного работника (производительность труда), тыс. руб. Выручка на одного менеджера по продажам, тыс. руб. Прирост выручки по	18 000 500  1500 2,5% 15% 80%	Меся ц	Финансова я дирекция, СБЕ

		Ф5.5	сравнению с предшествующим периодом, % Прирост выручки по сравнению с соответствующим периодом прошлого года, % Доля выручки товаров группы А (метод ABC), %			
		Ф5.6				

#### Тема 4 «Сбалансированные системы управленческого учета»

Вопросы для проведения опроса:

1. Включение неявных затрат в управленческий учет.
2. Целеполагание как исходный пункт решения задач учета.
3. Целевое использование показателей.
4. Многовариантность себестоимости.
5. Целевая себестоимость.
6. Инвестиционный и проектный учет.
7. Неоднозначность прямых затрат и затрат незавершенного производства.
8. Учет комплексных затрат на основе производственных методов.
9. Борьба с котловым методом учета косвенных затрат.
10. Сбалансированные по прибыли и по выручке системы разнесения косвенных затрат.
11. Принятие решений на основе неполной себестоимости.
12. Переход на исчисление переменных затрат.
13. Факторный анализ затрат и прибыли.
14. Управление затратами.
15. Технология учета и отчетность.
16. Включение управленческого учета в контур управления.
17. Сбалансированное применение ABC-Costing.
18. Стыковка управленческого учета, сбалансированной системы показателей, бюджетирования, управления затратами и мотивации.

#### Тема 5 «Сбалансированная система мотивации (ССМ)»

Вопросы для проведения опроса:

1. Учет в целях мотивации.
2. Принципы использования данных управленческого учета и ССП в мотивации.
3. Фондообразующие и фондораспределяющие показатели.
4. Финансовые и экономические аспекты мотивации по центрам затрат, доходов и прибыли.
5. Зависимость концепции мотивации от стратегической позиции фирмы и бизнес-направления.
6. Стратегический поворот мотивации.
7. Финансовые и экономические основы мотивации руководящих работников.
8. Понятие ССМ.
9. Финансовая сбалансированность.
10. Соотношения между источниками, фондами и их распределением.

#### Тема 6 «Теория измерений»

Проект 2 Задание: составить пилотную модель ССП.

Процедура:



1. Поток разбивается на группы по 4-5 человек в каждой.
2. Каждая группа локализуется и выполняет задание в течение заданного времени.
3. Группа организует презентацию проекта (для этого нужен Overhead проектор).  
Время презентации – 5 минут.  
Исходные данные: описание предприятия.

#### Вариант 1.

1. Московское предприятие поставляет на рынок ткани.
2. Организационная структура: отдел закупок, склад, отдел продаж, бухгалтерия, администрация (включая юридическую и информационную службы)
3. Имеется 3 филиала (Нижний Новгород, Санкт-Петербург, Ростов). Филиалы не являются самостоятельными юридическими лицами и получают товар с фабрик или московского склада по указанию головной фирмы.
4. *Миссия*: Фирма является «Дойной коровой» в долгосрочной перспективе, что предполагает достаточно высокое качество продукции и корпоративную культуру.
5. *Ситуация*: устойчивое падение прибыли, значительный запас неликвидов на складе, цены на большинство товаров диктует рынок, склад работает эффективно, организовано штрихкодирование и налажен детальный учет движения товаров.
6. Упражнение на интерпретацию ССП: Ситуация отражается в фрагменте действующей ССП (см. Приложение 1).

Требования к оформлению результатов:

#### Отчет №1. Базовая структура ССП (отчет сдается ведущему игры)

Время разработки: 10-15 минут.

Требования к отчету:

- 1) Название команды.
- 2) Список участников.
- 3) Перечень перспектив.

#### Отчет №2. Цели по перспективам (промежуточный отчет)

Время разработки: 10-15 минут.

Требования к отчету: Перечень «перспектива и цели, относящиеся к этой перспективе».

#### Отчет №3. Цели по перспективам (отчет сдается ведущему игры)

Время разработки: 15-20 минут.

Требования к отчету:

- 1) Таблица «перспектива; цели, относящиеся к этой перспективе; показатели, выражающие данную цель».
- 2) Выбрать ключевой показатель (возможно формирование специального интегрального показателя) по каждой перспективе исходя из целей предприятия.

Итоговый отчет

Перспективы	Цели	Показатели
...	...	...
3. Процессы	Цель 3.1	Показатель 3.1.1 Показатель 3.1.2
	Цель 3.1	Показатель 3.2.1 Показатель 3.2.2 Показатель 3.2.3
...	...	...
Пример		
1. Финансы	Мах $\pi$ (экономической прибыли)	Выручка



1) Да                      2) Нет

2) Het

1) Да                      2) Нет

2) Het

1) Да                      2) Нет

2) Het

1) Да 2) Нет

2) Het

1) Да                      2) Нет

2) Het

Доходность капитала подразделения =

Чистая прибыль / Собственный капитал, вложенный в подразделение.

Чистая прибыль / Собственный капитал, вложенный в подразделение.

2) Het

1) Да 2) Нет

2) Het

1) «На 30% больше прошлогоднего»;

1) «На 30% больше прошлогоднего»;

2) «На 10% выше рыночного темпа роста»;

## Тема 8 «Оценки и оценочные шкалы»

Тест2

- В каждом вопросе теста выберите ровно один правильный ответ и отметьте его крестиком в форме для ответов, а в самом тексте теста правильный ответ обведите кружком.
- Рекомендуется использование обычного калькулятора.
- Если в вопросе не сказано иное, то округление выполняйте до 2-х знаков после запятой по обычным правилам арифметики.
- Текст теста у вас остается для разбора, а подписанную форму для ответов (Ф.И.О. полностью) вы сдаете преподавателю.

1) Да 2) Нет

2) Инструментально ССП – это набор таблиц, приложений и комментариев.

1) Да 2) Нет

3) Может ли бухгалтерская прибыль быть меньше экономической прибыли?

1) Да 2) Нет

4) Специфические ресурсы - уникальные ресурсы, максимальная ценность которых достигается только в данной фирме.

1) Да 2) Нет

5) Чем меньше текучесть определенных категорий персонала, тем выше производительность труда. Это пример причинно-следственной связи.

1) Да 2) Нет

6) Многие ученые и практики видят в ССП структуру всего процесса операционного управления.

1) Да 2) Нет

7) Бенчмаркинг называется включение опыта конкурентов, партнеров и вообще подходящих аналогов в системы управления.

1) Да 2) Нет

8) «Сложность управляющей системы должна соответствовать сложности управляемой системы». Поэтому чем проще система управления, тем лучше.

1) Да 2) Нет

9) Анализ издержек сбыта при стратегии роста не имеет существенного значения.

1) Да 2) Нет

10) Стратегическое позиционирование определяется двумя моментами: конкурентным преимуществом и стратегическим поведением.

1) Да 2) Нет

11) Вычислите плановые затраты на омертвленный в сделке капитал, если:

а) WACC компании равен 20%.

б) Банковский процент равен 12%.

в) Сделка состоит в закупке партии товара на 1000 у.е. и продаже последней единицы товара через 3 месяца.

1) 15. 2) 20. 3) 25. 4) 50. 5) Нет верного ответа.

12) Оптовая фирма «Копыта» торгует продукцией широко доступной фирмам-конкурентам и не может влиять на предпочтения массовых покупателей. Фирма «Рога и копыта» имеет филиалы по всей стране. На основании этой информации выберите примерный перечень наиболее актуальных объектов тактического учета и их показателей исходя из приведенного ниже перечня:

а) Продукция, выручка, общая прибыль.

б) Филиалы, выручка, общая прибыль, контролируемая прибыль.

в) Конкуренты, выручка, маржинальная прибыль.

г) Клиенты, выручка, общая прибыль, контролируемая прибыль, маржинальная прибыль.

- 1) б, г.      2) а, б.      3) а, б, г.      4) б, в, г.      5) б.

13) Как, скорее всего, изменится прибыль фирмы, если удастся выпустить еще 8 единиц продукта А при неизменных косвенных затратах на производство продукта А? Дано:

- Выпуск до этого составлял 20000 единиц;
- Для увеличения выпуска есть резервные мощности;
- маржинальная прибыль на единицу продукта А равна 20;
- бухгалтерская прибыль на единицу продукта А равна 15;
- экономическая прибыль на единицу продукта А равна 12;
- средние затраты на единицу продукта А равны 8;
- маржинальные затраты на единицу продукта А равны 10.

- 1) 150.      2) 120.      3) 160.      4) 54.      5) 100.

14) Маржинальный доход продукта:

- 1) – это разница между выручкой и прямыми затратами.
- 2) – это вклад в покрытие.
- 3) используется в качестве практического заменителя маржинальной прибыли.
- 4) главный показатель прибыльности в Direct Costing.
- 5) Верно все вышеперечисленное.

15) Объем продаж в натуральном выражении вырос на 50%, а преysкуранные цены снизились на 12%. При этом средний размер скидки с преysкуранных цен составил 8%. На сколько процентов изменился показатель выручки?

1. Увеличился на 20%;
2. Увеличился на 30%;
3. Увеличился на 32%;
4. Увеличился на 39,04%;
5. Нет верного ответа.

#### Тема 9 «Комплексные и интегральные оценки»

##### Тест3

1) Для любой системы показателей можно корректно использовать аддитивные функции полезности в качестве способа задания интегрального показателя.

- 1) Да      2) Нет

2) Обязательно ли структура ССП должна повторять четырехзвенку Нортонa и Каплана?

- 1) Да      2) Нет

3) Выбор подмножеств показателей для построения функции полезности определяется и содержательно, и формально. Например, исходя из требований мотивации сотрудников – это содержательное требование. Формально набор показателей сокращается в связи с ограничениями, накладываемыми на вид функции полезности.

- 1) Да      2) Нет

4) Базовая (классическая) структура BSC предполагает рассмотрение организации как минимум с четырех точек зрения: финансов; клиентов; внутренних бизнес-процессов; обучения и роста.

- 1) Да      2) Нет

5) Перспектива обучение и развитие в BSC рассматривается классиками результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, технических систем и организационных процедур.

1) Да 2) Нет

6) Карта причинно-следственных связей предполагает, что причинно-следственные связи идут «снизу – вверх» от перспективы обучения и роста, через перспективы внутренних процессов и клиентов к финансовой перспективе.

1) Да 2) Нет

7) Применение интегральных критериев в ССП часто строится на основе следующей последовательности действий: сначала определяются веса перспектив, затем веса целей и, наконец, веса показателей.

1) Да 2) Нет

8) Карта причинно-следственных связей нацелена на увязку стратегического и тактического уровней управления.

1) Да 2) Нет

9) Стандартный формат представления BSC: таблица слева направо от целей и показателей к мероприятиям (инициативам).

1) Да 2) Нет

10) BSC рекомендует тщательно обосновывать цепочку причинно-следственной связей.

1) Да 2) Нет

11) Интегральные показатели позволяют включать в ССП новые стратегические инициативы.

1) Да 2) Нет

12) Взаимосвязь между прошлыми и будущими результатами обеспечивается аппаратом BSC.

1) Да 2) Нет

13) Классическая базовая структура ССП – это 4 перспективы: финансы, клиенты, процессы и развитие.

1) Да 2) Нет

14) ССП обязательно строится для всей фирмы.

1) Да 2) Нет

15) ССП и BSC это одно и то же.

1) Да 2) Нет

16) Матричная структура ССП – это 4 перспективы: финансы, клиенты, процессы и развитие.

1) Да 2) Нет

17) Аддитивная функция полезности может быть представлена в виде:

$$U = U(\bar{x}) = U(x_1, x_2, \dots, x_n) = \sum_{i=1}^n \prod_1^m \alpha_i u_i(x_i)$$

1) Да 2) Нет

18) BSC претендует на создание универсального рецепта достижения гармонии между тактикой и стратегией.

1) Да 2) Нет

19) ССП является элементом тезауруса стратегического менеджмента в продвинутых компаниях.

1) Да 2) Нет

20) Взаимосвязь между существующими системами показателей и BSC обеспечивается аппаратом BSC.

1) Да 2) Нет

21) Включенность персонала в стратегическую деятельность стимулируется с помощью опережающих показателей ССП.

1) Да 2) Нет

22) Для оценки работы производственных менеджеров главным показателем логично выбрать показатель:

Доходность капитала подразделения =  
Чистая прибыль / Собственный капитал, вложенный в подразделение.

1) Да 2) Нет

23) На практике в большинстве компаний баланс между финансовыми и нефинансовыми показателями означает усиление роли (количества, качества, значимости) нефинансовых показателей.

1) Да 2) Нет

24) Математический баланс между целевыми значениями показателей не исследуется в BSC.

1) Да 2) Нет

25) Какое целевое значение считается более сбалансированным для показателя выручки?

- 3) «На 30% больше прошлогоднего»;
- 4) «На 10% выше рыночного темпа роста»;

26) В финансовой проекции (перспективе) ССП используются традиционные показатели финансового менеджмента. Это не противоречит использованию стоимостных показателей в иных перспективах ССП.

1) Да 2) Нет

27) Баланс между финансовыми и нефинансовыми показателями означает:

- 1. баланс между стоимостными и натуральными показателями;
- 2. подрыв гегемонии финансовой точки зрения, которая долгие годы превалировала при рассмотрении бизнеса;
- 3. равное внимание финансовым и нефинансовым показателям;
- 4. не опровергает важности финансовой информации в менеджменте, однако позволяет "сбалансировать" подход к управлению организацией за счет включения остальных точек зрения.
- 5. Верно все вышеперечисленное.

28) Интегральные показатели:

1. допускают многовариантность исполнения требований ССП со стороны исполнителей на фирме.
2. хороши в зоне ответственности одного менеджера;
3. допускают множество декомпозиций и не мешают творчеству.
4. Слишком комплексный охват интегральными показателями сфер деятельности фирмы размывает ответственность.
5. Верно все вышеперечисленное.

29) Выберите неверное высказывание:

1. Первичные показатели ССП выборочно включаются в интегральные показатели.
2. Интегральные показатели используются для планирования, оценки и мотивации с целью стимулирования вариативности в поведении персонала для выполнения стратегии, а также для частичного предотвращения манипулирования отдельными показателями.
3. Интегральные показатели заменяют в ССП первичные показатели для оценки, мотивации и решений.
4. Фокус на определенных подмножествах показателей в зависимости от стратегии и ситуации может быть осуществлен при использовании в качестве интегрального показателя аддитивной функции полезности.
5. Нет неверного ответа.

30) Примером опережающих показателей может служить:

1. выручка от продаж новым клиентам;
2. повышение лояльности старых клиентов;
3. количество контактов с потенциальными клиентами.
4. Верно все вышеперечисленное.
5. Нет верного ответа.

31) Баланс между тактическими и стратегическими целевыми значениями показателей («Растянутые цели») означает:

1. Устанавливайте долгосрочные цели
2. Заставляйте организацию фокусироваться на долгосрочной стратегии, работая над достижением краткосрочных вех
3. Долгосрочные цели реализуются через серию краткосрочных успехов.
4. Верно все вышеперечисленное.
5. Нет верного ответа.

32) Зачем нужна критериальная метрика?

1. Для упрощения принятия решений.
2. Для автоматического принятия решений.
3. Она не нужна, так как ее трудно рассчитывать.
4. Единая шкала ее замещает, потому не нужна.
5. Нет верного ответа.

33) Выберите неверное высказывание:

1. Неполный набор показателей, характеризующих все грани данной цели или неадекватные целевые значения, – это примеры целевой несбалансированности.
2. Цель – это, как правило, качественное состояние, которое, чаще всего, выражается несколькими показателями.



3. Один и тот же показатель может быть использован в нескольких перспективах и в нескольких целях.
4. Изменение лицами, принимающими решения (ЛПР), состава и/или весов первичных показателей, включенных в интегральные показатели, преследует концентрацию внимания персонала через оценки и мотивацию на значимых сегодня показателях и активизация участия менеджеров в управлении через ССП.
5. Нет неверного ответа.

34) Чем отличается запаздывающий показатель от опережающих показателей?

1. запаздывающий показатель содержит прошлые данные (данные прошлых периодов), а опережающий - нет;
2. запаздывающий показатель – это обязательно финансовый, стоимостной показатель, а опережающий - нет;
3. фактически не нужен в ССП.
4. Верно все вышеперечисленное.
5. Нет верного ответа.

35) Шкалирование показателей:

1. – это перевод значений разных показателей в единую шкалу;
2. – это, например, нормирование типа (план: факт);
3. допускает множество разных решений.
4. Верно все вышеперечисленное.
5. Нет верного ответа.

36) Выберите верное высказывание:

1. Интервальные целевые значения показателей в BSC не приветствуются.
2. В ССП невозможен учет «неучтенных факторов», например, в виде надбавки к значению интегрального показателя. Причина проста – иначе система показателей была бы неполной и потому несбалансированной.
3. Использование в качестве интегрального показателя аддитивной функции полезности возможно на любом подмножестве первичных показателей.
4. Условие выборочного включения первичных показателей в интегральные показатели мотивации и оценки - максимальная (пусть и относительная) независимость первичных показателей между собой.
5. Нет верного ответа.

37) Что такое независимость по предпочтению?

1. Это аналог функциональной независимости показателей.
2. Это неизменность предпочтений важности показателей при любых фактических значениях показателей.
3. Это неизменность предпочтений важности показателей при любых плановых значениях показателей.
4. Независимость показателей А и В по полезности означает, что предпочтения ЛПР значений показателя В меняются в зависимости от изменения значения показателя А.
5. Нет верного ответа.

38) Почему Нортон и Каплан не включили Продукты в состав перспектив ССП?

1. Продукты не во всех случаях являются объектами учета.
2. Продукты не связаны со стратегией.

3. В силу недостаточности показателей продуктов для управления фирмой и некоммерческим предприятием.
4. Кажется, просто забыли.
5. Нет верного ответа.

39) Перечислите основные элементы стандарта BSC.

- а) Цели
- б) Тактические целевые значения.
- в) Мероприятия.
- г) Показатели.
- д) Критериальная метрика.
- е) Стратегические целевые значения.
- ж) Фактические значения.

1) а, б, в, г.    2) а, в, г, ж.    3) а, б, в, г, е, ж.    4) а, б, в, г, д, е, ж.    5) Нет верного ответа.

40) Выберите показатель результативности.

1. EVA.
2. Производительность труда.
3. Процент выполнения плана по выручке.
4. ROIC.
5. Урожайность.

41) Классика теории полезности рекомендует следующее:

1. Сформировать набор функционально-независимых критериев.
2. Проверить критерии попарно на независимость по предпочтениям.
3. Применить пошаговую процедуру установления весов показателей каждым экспертом независимо друг от друга.
4. Отбросить крайние точки зрения и выбрать средние веса показателей.
5. Сделать все вышеперечисленное.

42) Какие показатели используются в стратегическом учете в модели цепочки ценности для одного товара?

1. Доля рынка.
2. Маржинальная прибыль нашего товара.
3. Доля прибыли наших звеньев в общей прибыли цепочки ценности.
4. Верно 1 и 3.
5. Используются все показатели.

43) Как учитывается стратегическое позиционирование в бюджетировании?

1. Низкие издержки – бюджетирование приоритетно.
2. Рост – детальное бюджетирование.
3. Дифференциация – бюджетирование приоритетно.
4. Дифференциация – детальное бюджетирование.
5. Характер бюджетирования не связан со стратегическим позиционированием.

44) Выберите самый удачный показатель для оценки текущей (квартальной, месячной) работы менеджмента в системе показателей производственного предприятия «Фосфорит», являющимся центром прибыли в холдинге ЕвроХим. Учтите, что налоги, закупки и большую часть фиксированных активов контролирует управляющая компания холдинга:

1. Вмененная выручка - Прямые затраты = Маржинальный доход

2. Маржинальный доход – Косвенные затраты подразделения = Контролируемая прибыль
3. Контролируемая прибыль – Распределенные общие затраты холдинга = Прибыль подразделения.
4. Чистая прибыль подразделения = Прибыль подразделения за вычетом налогов.
5. Чистая прибыль подразделения –  $12\% \times \text{Активы}$  = Сверхприбыль.

45) Какой показатель экономической прибыли для клиентов (покупателей) в большей мере подходит для принятия решений?

1. Торговая наценка (выручка минус полная себестоимость)
2. Маржинальный доход минус цена омертвленного капитала ( $md - Kit$ )
3. Маржинальный доход (выручка минус прямые затраты), если неизвестны переменные затраты
4. Выручка минус производственная себестоимость
5. Выручка минус производственная себестоимость и минус цена омертвленного капитала

Форма для ответов на тест

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Варианты ответов	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Вопрос	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Варианты ответов	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Вопрос	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Варианты ответов	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Поставьте в поле верного ответа X – «крестик» черной или синей ручкой.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

##### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5.1	Способность находить и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.1 Способность находить и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний	Знает методы стратегического управленческого учета; Способен разрабатывать структуру сбалансированной системы показателей; Способен провести анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями различных компаний; Способен строить нефинансовые показатели, комплексные и интегральные оценки; Способен проводить аудит действующей системы показателей, системы мотивации, использования оценочных шкал	Демонстрирует глубокие знания методов стратегического управленческого учета; Разработана структура сбалансированной системы показателей; Проведен анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями различных компаний; Построены нефинансовые показатели, комплексные и интегральные оценки; Представлены результаты аудита действующей системы показателей, системы мотивации, использования оценочных шкал

##### 4.3.2. Типовые оценочные средства

###### Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Проблемы несбалансированности в менеджменте.
2. Узкое и широкое понимание ССП.
3. История создания и развития ССП.
4. Основные понятия сбалансированной системы показателей.
5. ССП в системе управления компанией.
6. Структуры ССП
7. Сбалансированность
8. Задачи и методы стратегического управленческого учета.
9. Экономические затраты и прибыль в учете.

10. Сбалансированные системы управленческого учета
11. Сбалансированная система мотивации
12. Системы ключевых бюджетов, корреспондирующих с ССП
13. Теория измерений
14. Качество измерений в проблематике ССП.
15. Применение квалиметрии в ССП.
16. Функционально-стоимостной анализ.
17. Классификации показателей.
18. Роли показателей в ССП и управление системой показателей фирмы.
19. Оценки и оценочные шкалы
20. Комплексные оценки
21. Интегральные оценки
22. Использование на стадии эксплуатации ССП интегральных показателей.
23. Проблемы принятия решений при многих критериях.
24. Учет фактора риска/неопределенности в принятии решений.
25. Системы финансовых показателей.
26. Нефинансовые показатели.
27. Процесс разработки, внедрения и использования ССП
28. Методики разработки ССП
29. Типовые проектные решения при разработке ССП

### **Зачетный проект**

**Задание:** составить пилотную модель ССП для своей фирмы в целом или для подразделения.

**Объем отчета:** от 2-х до 8-10 страниц.

### **Отчет и консультации:**

1. Отчет выслать по адресу: [amitskevitch@mail.ru](mailto:amitskevitch@mail.ru) и продублировать куратору своей группы.
2. На самом зачете (на последнем занятии) иметь при себе распечатку отчета.
3. Групповые консультации по типовым вопросам проходят на занятиях.
4. Индивидуальные консультации проводятся по электронной почте ([amitskevitch@mail.ru](mailto:amitskevitch@mail.ru)) или после занятий.

### **Процедура экзамену:**

4. Экзамен принимается устно.
5. Задается один вопрос по вашему отчету.

**Исходные данные:** описание предприятия или подразделения, ситуация на предприятии

7. можно придумать, взять из Интернета описание какого-либо предприятия,
8. можно найти описание ССП в Интернете или иных источников (но при этом надо обязательно внести что-то свое)
9. лучше использовать реальную ситуацию на своем предприятии (не раскрывая секретов)

### **Требования к пилотной модели ССП**

**Объект:** подразделение, перспектива или фирма в целом.

**Миссия, видение.** Краткий текст (чем проще, тем лучше).

**Ситуация** (например, «снижение нормы прибыли и попытка повысить ее без потери объема продаж» или «предпродажная подготовка фирмы»)

**Структура ССП:** рекомендуется использовать классическую четырехзвенку Нортон-Каплана или ее модификации (например, замена 4-ой перспективы «Обучение и рост» на «Персонал» или ввод пятой перспективы («Экология» или «Внешняя среда»))

**Показатели:** по всем перспективам дается перечень показателей (пусть неполный, но основные узкие места производственных процессов должны быть отражены в системе показателей).

**Описание показателей** проводится в анкетной форме [в квадратных скобках указаны необязательные параметры]:

1. Цель
  2. Наименование показателя
  3. Объект измерений (фирма, подразделение, клиент и прочие)
  4. Шкала: тип шкалы (абсолютная, балльная, сравнительные данные (процент и база), доля и целое, использует реальные или номинальные данные и др.) и единица измерений
  5. Формула или алгоритм вычисления
  6. Периодичность вычислений (временные интервалы измерений)
  7. Тип данных: оценка, план или факт
  8. Требования к исходным данным для расчета
  9. Трудности с получением исходных данных (неполнота, искажения, недостоверность и т.п.)
  10. Критериальная метрика (критерии оценки значений показателя)
  11. Целевые значения (целевые ориентиры): тактическое и стратегическое
  12. [Фактическое значение] – не обязательный элемент описания
  13. Мероприятия, связанные с достижением целевых значений
- Требуется описать хотя бы по одному показателю из каждой перспективы.

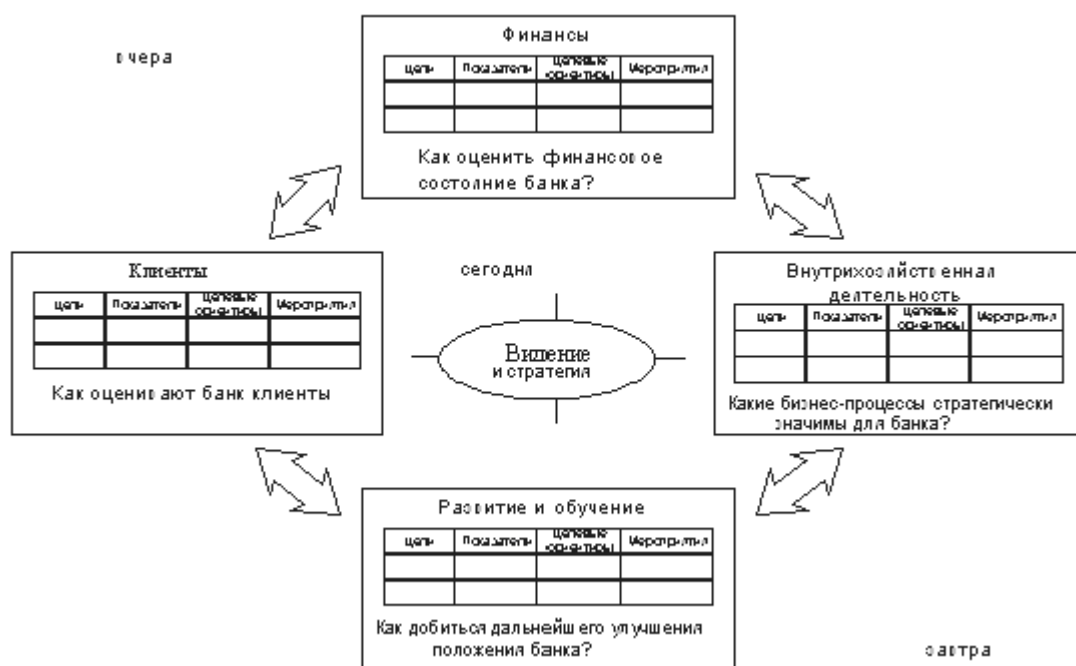
**Выбор ключевого показателя** (возможно формирование специального интегрального показателя) по каждой перспективе.

**Связь системы оплаты и поощрений с ССП.**

**Требования к оформлению:** произвольны. Чем меньше трудоемкость, тем лучше. Желательно соблюсти формат «критериальной метрики» (пример см. ниже).

=====\*\*\*=====

**Справка: Модель Нортон-Каплана**



03) Пример отчетной формы ССП «Оперативная версия перспективы «Финансы» для небольшой оптовой фирмы. (Модель Л )

Оценки критериев				ужасно	плохо	нормально	Хорошо**	отлично
Показатели	Закупочная стоимость отгруженного товара	Сумма отгрузки	Значение (месячные данные)	Оценка в баллах 1	Оценка в баллах 2	Оценка в баллах 3	Оценка в баллах 4	Оценка в баллах 5
Критериальная метрика				До 5%	От 5% до 8%	От 8% до 10%	От 10% до 15%	Свыше 15%
Торговая наценка	11 511	13 029	13,19%	-	-	-	13,19%	-
Критериальная метрика				12 000	14 000	16 000	18 000	20 000
Выручка			13 029	-	13 029	-	-	-
Критериальная метрика				10%	9%	8%	7%	6%
Затраты подразделения		986	7,57%	-	-	-	7,57%	-
Критериальная метрика				35 830	32 573	29 315	26 058	22 801
Средний складской запас			29 383	-	-	29 383	-	-
Критериальная метрика				2,75	2,5	2,25	2	1,75
К-т оборачиваемости склада*			2,26	-	-	2,26	-	-

\*Коэффициент оборачиваемости склада =  $\frac{\text{Средний\_складской\_запас}}{\text{Выручка}}$  следует исключить из интегральной оценки перспективы

«Финансы», так как он функционально зависит от других показателей.

\*\* Целевые нормативы установлены на уровне верхней границы критерия «Хорошо».

**Пример интегрального показателя:** сумма взвешенных баллов (оценок) первых 4-х показателей.



<u>Показатели:</u>	<u>Вес:</u>
1. Торговая наценка	25%
2. Выручка	50%
3. Затраты подразделения	10%
4. Складской запас	15%
<u>Итог:</u> 2,85. <u>Вывод:</u> положение чуть хуже среднего. <u>Что делать:</u> увеличить выручку.	

Шкала оценивания.

Критерий оценивания	Оценка (баллы)
<p>Демонстрирует знание структуры BSC и ее основных концепций, классических балансов BSC, методов стратегического управленческого учета грамотно и в полном объеме;</p> <p>В практической работе применена сбалансированная система показателей;</p> <p>Разработана структура сбалансированной системы показателей;</p> <p>Определены фондообразующие и фондораспределяющие показатели в системах мотивации;</p> <p>Предложены варианты применения сбалансированной системы показателей в системе управления компанией;</p> <p>Построены нефинансовые показатели, комплексные и интегральные оценки;</p> <p>Проведен аудит действующей системы показателей, системы мотивации, использования оценочных шкал согласно индивидуального практического задания</p>	<p><b>Отлично (85-100 баллов)</b></p>
<p>Демонстрирует знание структуры BSC и ее основных концепций, классических балансов BSC, методов стратегического управленческого учета грамотно и в полном объеме;</p> <p>Не в полной мере в практической работе применена сбалансированная система показателей;</p> <p>Разработана структура сбалансированной системы показателей;</p> <p>Определены фондообразующие и фондораспределяющие показатели в системах мотивации;</p> <p>Предложены варианты применения сбалансированной системы показателей в системе управления компанией;</p> <p>Построены нефинансовые показатели, комплексные и интегральные оценки;</p> <p>Проведен аудит действующей системы показателей, системы мотивации, использования оценочных шкал согласно индивидуального практического задания</p>	<p><b>Хорошо (70-85)</b></p>
<p>Не демонстрирует знание структуры BSC и ее основных концепций, классических балансов BSC, методов стратегического управленческого учета грамотно и в полном объеме;</p> <p>Не в полной мере в практической работе применена сбалансированная система показателей;</p> <p>Не в полной мере разработана структура сбалансированной системы показателей;</p> <p>Определены фондообразующие и фондораспределяющие показатели в системах мотивации;</p> <p>Предложены варианты применения сбалансированной</p>	<p><b>Удовлетворительно (55-70)</b></p>

<p>системы показателей в системе управления компаниями;  Не построены нефинансовые показатели, комплексные и интегральные оценки;  Не проведен аудит действующей системы показателей, системы мотивации, использования оценочных шкал согласно индивидуального практического задания</p>	
<p>Не демонстрирует знание структуры BSC и ее основных концепций, классических балансов BSC, методов стратегического управленческого учета грамотно и в полном объеме;  В практической работе не применена сбалансированная система показателей;  Не разработана структура сбалансированной системы показателей;  Не определены фондообразующие и фондораспределяющие показатели в системах мотивации;  Не предложены варианты применения сбалансированной системы показателей в системе управления компаниями;  Не построены нефинансовые показатели, комплексные и интегральные оценки;  Не проведен аудит действующей системы показателей, системы мотивации, использования оценочных шкал согласно индивидуального практического задания</p>	<p><b>Неудовлетворительно (менее 55 баллов)</b></p>

#### 4.4. Методические материалы

Экзамен проводится в формате устного ответа на вопрос билета и вопрос по отчету  
Процедура проведения экзамена:

- обучающийся для сдачи экзамена предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответа и вариант билета.
- для работы с заданием обучающемуся отводится не более 20 минут;
- по истечении отведенного времени обучающийся докладывает экзаменатору о готовности и с его разрешения или по вызову и дает ответ экзаменатору;
- по окончании ответа на вопросы экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на экзамен.

Результат по сдаче зачета объявляется студентам после ответа, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Оценка «Неудовлетворительно» выставляется только в ведомости.

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

##### *Методические рекомендации по проведению опроса*

Опрос проводится устно и включает в себя вопросы не только на знание, но и на понимание теоретического материала, а также вопросы, позволяющие понять, может ли студент применять полученные теоретические знания на практике.

До проведения опроса преподаватель может предоставить обучающимся перечень конкретных вопросов, которые будут заданы в ходе опроса или же порекомендовать

необходимую для подготовки к опросу литературу, которую студентам надо будет изучить самостоятельно.

По окончании опроса преподаватель подводит итоги опроса и выставляет соответствующие баллы.

#### ***Методические рекомендации по проведению тестирования***

Тестирование является одним из самых объективных и простых способом контроля успеваемости. Будучи формализованной и стандартизированной формой проверки не вызывает трудности при проведении и позволяет быстро получить результат. Студентам выдается тест с инструкцией следующего содержания.

В каждом вопросе теста выберите ровно один правильный ответ и отметьте его крестиком в форме для ответов, а в самом тексте теста правильный ответ обведите кружком.

Рекомендуется использование обычного калькулятора.

Если в вопросе не сказано иное, то округление выполняйте до 2-х знаков после запятой по обычным правилам арифметики.

Текст теста у вас остается для разбора, а подписанную форму для ответов (Ф.И.О. полностью) вы сдаете преподавателю.

По окончании тестирования преподаватель подводит итоги опроса и выставляет соответствующие баллы.

#### ***Методические рекомендации по проведению проектно-аналитического задания (проекта)***

Формой текущего контроля успеваемости по отдельным темам дисциплины являются выполнение предложенных проектов.

В ходе выполнения проекта студенты должны проанализировать конкретную ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Проекты базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации. Студентам предлагают осмыслить реальную практическую проблему, что актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Дополнительная информация для выполнения проекта предоставляется преподавателем в зависимости от конкретных условий. Результаты работы представляются в виде отчета, включающего ответы на поставленные вопросы. Оценивается грамотное, логически последовательное изложение, знание специальной терминологии, умение на практических примерах показать действие теории.

#### ***1. Подготовка к лекциям***

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является

необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

## **2. Самостоятельная работа на лекции.**

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

## **3. Подготовка к практическим занятиям.**

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться

презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### ***4. Работа с литературными источниками***

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Виды самостоятельной внеаудиторной работы:

- Проект «Разработка прототипа (пилотного проекта) ССП» для выбранного слушателем (студентом) объекта в формате: Перспектива – Цели - Наименование показателей (примерно по 2-4 показателя на каждую цель).
- Тренинг «Тестирование ССП»: Что именно в учете, бюджетирования и мотивации не сбалансировано для выбранного слушателем объекта разработки ССП?
- Проект «Политика сбалансированного управленческого учета и прототип финансового календаря (финансового плана)» для выбранного слушателем объекта разработки ССП.
- Проект «Прототип сбалансированной системы мотивации» для выбранного слушателем объекта разработки ССП.
- Тест по темам дисциплины.
- Самостоятельное изучение разделов курсов.
- Повторение лекционного материала и материала учебников.
- Подготовка к практическим занятиям и к текущему контролю.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература:**

1. Камысовская С. В. Бухгалтерская финансовая отчетность: формирование и анализ

показателей: Учеб. пособие / С.В. Камысовская, Т.В. Захарова. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 432 с. <http://www.iprbookshop.ru/66021.html>

2. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 255 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=448503>
3. Стёпочкина Е.А. Финансовое планирование и бюджетирование [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.А. Стёпочкина— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 78 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29361.html>.— ЭБС «IPRbooks»

## **6.2. Дополнительная литература:**

1. Вебер Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей
2. Вихров А.А., Лекомцев П.А. Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в реализации стратегии.// [www.intalev.ru](http://www.intalev.ru)
3. Кандалинцев В.Г. Инновационный бизнес [Электронный ресурс]: применение сбалансированной системы показателей/ В.Г. Кандалинцев— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50991.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. - М.: Издательский дом "Вильямс -384с.
5. Мицкевич А.А. Быть или не быть KPI? // [www.altcr.ru](http://www.altcr.ru)
6. Мицкевич А.А. Дивиденды от госкомпаний: простые решения сложных проблем // Новые Известия, 2016.
7. Мицкевич А.А. Оценка маржи центров прибыли банка с помощью трансфертов и трансфертных цен (в соавт. с Е. Гончаровой) // Управленческий учет и финансы. 2016 № 3, - С. 198—226.
8. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. О квалиметрии и теории измерений (Часть 1) // Управляем предприятием. 2016 № 5 (65)
9. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. Шкалы и накладываемые ими ограничения (Часть 2) // Управляем предприятием. 2016 № 5 (65)
10. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. Принципы обработки измерений (Часть 3) // Управляем предприятием. 2016 №10
11. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. Ошибки обработки измерений (Часть 4) // Управляем предприятием. 2016 № 10
12. Мицкевич А.А. Как построить сбалансированную систему вознаграждения в малой компании (Часть 1: кейс и теория) (в соавт. с Э. Миллер) // Управляем предприятием. 2016 № 6 (66)

13. Мицкевич А.А. Как построить сбалансированную систему вознаграждения в малой компании (Часть 2: разрабатываем модель) (в соавт. с Э. Миллер) // Управляем предприятием. 2016 № 6 (66)
14. Мицкевич А.А. Как построить сбалансированную систему вознаграждения в малой компании (Часть 3: применение) (в соавт. с Э. Миллер) // Управляем предприятием. 2016 № 6 (66)
15. Мицкевич А.А. Анализ сбалансированности действующей системы оплаты труда / Мицкевич А.А., Грошев Денис // Экономические стратегии. 2014 №6, 7

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. - М.: Издательский дом "Вильямс -384с.
2. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 255 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=448503>

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows

Microsoft Office Professional 2016

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian