

**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 «11» сентября 2018 г. № 4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1. В.ДВ.06.02 СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль)  
Корпоративный финансовый менеджмент

квалификация: магистр

формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора – 2019

Москва, 2018 г.

**Автор-составитель:**

К.э.н., доцент, доцент кафедры финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности Мицкевич Андрей Алексеевич

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности д.э.н., профессор Лобанова Е.Н.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
1.1. Дисциплина «Сбалансированная система показателей» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:	4
1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы :	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	5
Место дисциплины в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	7
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.	7
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.	7
4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.	9
4.4. Методические материалы	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	12
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
6.1 Основная литература	15
6.2 Дополнительная литература	16
6.3 Список Интернет-ресурсов:	16
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	17

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Сбалансированная система показателей» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2	Способность разрабатывать программы организационного развития и изменений
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-3.2	Способность применять современные методы управления корпоративными финансами
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.1	Способность выявлять и обосновывать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

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

ОТФ/ТФ1 (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Консультирование клиентов по составлению финансового плана и	ПК-2.2	На уровне знаний: основные понятия сбалансированной системы показателей; структуру BSC и ее основные концепции.

<sup>1</sup> Для образовательных программ, реализуемых по ФГОС, и для универсальных компетенций первая колонка может не заполняться

формированию целевого инвестиционного портфеля/ Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг (В/01.7)	ПК-3.2	классические балансы BSC, методы стратегического управленческого учета, основы теории измерений, функционально-стоимостной анализ, приемы управления системой показателей фирмы
		На уровне умений: проводить прикладные исследования с использованием ССП в системе управления компанией; разрабатывать структуру ССП; применять технику квалиметрии, строить нефинансовые показатели, строить комплексные и интегральные оценки
	ПК-5.1	На уровне навыков: готовить аналитические материалы по результатам проведенных исследований

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Трудоемкость дисциплины 72 часа (2 ЗЕТ).

Очная и очно-заочная форма:

Количество академических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем, составляет 16 часов, из них 4 – на лекционные занятия, 12 – на практические занятия. На самостоятельную работу обучающихся отводится 56 часов.

Заочная форма:

Количество академических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем, составляет 6 часов, из них 2 – на лекционные занятия, 4 – на практические занятия. На самостоятельную работу обучающихся отводится 62 часа.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Сбалансированная система показателей» относится к блоку Б1. В.ДВ «Дисциплины(модули). Вариативная часть. Дисциплины по выбору». Код дисциплины Б1. В.ДВ.06.02,. Наименование дисциплины «Сбалансированная система показателей», освоения в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Дисциплина читается на 2 курсе, в 4 семестре.

Владение инструментами курса «Сбалансированная система показателей» является важным элементом процесса подготовки магистров в области корпоративного финансового менеджмента. Для усвоения курса минимально необходимы знания всех основных дисциплин программы.

Содержание курса является логическим продолжением содержания курса «Финансовая диагностика и экспертиза финансовой политики» и является основой для написания магистерской диссертации.

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемо сти * , промежут очной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная и очно-заочная форма								
Тема 1	Базовые концепции сбалансированной системы показателей	24	2		4		18	О
Тема 2	Измерения	24	1		4		19	О
Тема 3	Разработка ССП.	24	1		4		19	Т
	Промежуточная аттестация	-						Зачет
	Всего:	72	4	-	12	-	56	-

Заочная форма								
Тема 1	Базовые концепции сбалансированной системы показателей	21,8	0,6		1,2		20	О
Тема 2	Измерения	21,8	0,6		1,2		20	О
Тема 3	Разработка ССП.	24,4	0,8		1,6		22	Т
	Промежуточная аттестация	4					4	Зачет
	<b>Всего:</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>62</b>	<b>-</b>

Примечание: \* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т).

Содержание дисциплины приведено в таблице 3.

Таблица 3

Содержание дисциплины		
№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Базовые концепции сбалансированной системы показателей	Предмет ССП и ее история. Структура ССП. Сбалансированность. Элементы стратегического учета. Сбалансированные системы управленческого учета. Сбалансированная система мотивации (ССМ). Системы ключевых бюджетов, корреспондирующих с ССП.
Тема 2	Измерения	Математика об измерениях: теория измерений. Качество измерений: достоверность, надежность и информативность. Квалиметрия. Функционально-стоимостной анализ. Показатели: классификации и роли. Оценки и оценочные шкалы. Комплексные и интегральные оценки. Системы показателей в перспективах ССП.
Тема 3	Разработка ССП.	Процесс разработки, внедрения и использования ССП. Авторская методика

		разработки ССП. Типовые проектные решения. Практикум. Самостоятельная работа слушателей
--	--	---

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

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

##### **4.1.1. В качестве промежуточной аттестации по дисциплине Б1. В.ДВ.06.02 «Сбалансированная система показателей» используются:**

- при проведении занятий лекционного типа: опрос (О) (для заочной формы – эссе);
- при проведении занятий семинарского типа: тестирование (Т).

##### **4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): письменное тестирование.**

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

###### *4.2.1 Опрос/Эссе (Темы 1,2):*

###### **Тема 1**

Введение в проблематику системы сбалансированных показателей (ССП).

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

###### **Тема 2 Классическая базовая структура и ее гибкость.**

1. Матричная структура ССП.
2. Критерии качества структуры.
3. Авторская инструментальная макроструктура ССП.

###### **4.2.2. Тестирование (Тема 3)**

###### **Вопросы «ДА» / «Нет»**

1) Может ли хорошо сбалансированная система показателей быть основана на котловом учете?

1) Да

2) Нет

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

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, накладываемых на вид функции полезности.

1) Да 2) Нет

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

1) Да 2) Нет

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

1) Да 2) Нет

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

1) Да 2) Нет

7) Обязательно ли структура ССП должна повторять четырехзвенку Нортон и Каплана?

1) Да 2) Нет

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

1) Да 2) Нет

9) 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

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

1) Да 2) Нет

11) ССП обязательно строится для всей фирмы.

1) Да 2) Нет

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

1) Да 2) Нет

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

Доходность капитала подразделения =

Чистая прибыль / Собственный капитал, вложенный в подразделение.

1) Да 2) Нет

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

1) Да 2) Нет



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

- 1) «На 30% больше прошлогоднего»;
- 2) «На 10% выше рыночного темпа роста»;

#### 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-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	ПК-4.2	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.2	Способность применять методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-4.2 Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами	Знает методы анализа и обработки информации в количественных и качественных исследованиях Способен анализировать полученные в ходе исследования данные с применением количественных и качественных методов	Демонстрирует знания методов анализа и обработки информации в количественных и качественных исследованиях Проведен анализ полученных в ходе исследования данных с применением количественных и качественных методов
ПК-5.2 Способность применять методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	Способен готовить аналитические материалы по проведенным исследованиям в области управленческого учета	Подготовлен аналитический отчет по проведенным исследованиям в области управленческого учета

##### 4.3.2. Типовые оценочные средства

###### Список вопросов к зачету:

1. Отличия в создании ценности из нематериальных активов.

2. Принципы организации, ориентированной на стратегию. Оценка ориентированности на стратегию.
3. Стратегическая карта и сбалансированная система показателей.
4. Основные элементы сбалансированной системы показателей.
5. Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей.
6. Проблемы несбалансированности в менеджменте.
7. ССП в системе управления компанией.
8. Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей.
9. Процесс разработки, внедрения и использования ССП. Разработка стратегических показателей

## Инструкция к выполнению теста

- 1) Может ли хорошо сбалансированная система показателей быть основана на котловом учете?

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

- 3) Может ли бухгалтерская прибыль быть меньше экономической прибыли?

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

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

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

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

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

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 прейскурантные цены снизились на 12%. При этом средний размер скидки с прейскурантных 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.

### Шкала оценивания

Знает основные понятия сбалансированной системы показателей; структуру BSC и ее основные концепции; классические балансы BSC, методы стратегического управленческого учета, основы теории измерений, функционально-стоимостной анализ, приемы управления системой показателей фирмы. Умеет проводить прикладные исследования с использованием ССП в системе управления компанией; разрабатывать структуру ССП; применять технику квалиметрии, строить нефинансовые показатели, строить комплексные и интегральные оценки; готовить аналитические материалы по результатам проведенных исследований	Зачтено -60-100 баллов
Не знает основные понятия сбалансированной системы показателей; структуру BSC и ее основные концепции; классические балансы BSC, методы стратегического управленческого учета, основы теории измерений, функционально-стоимостной анализ, приемы управления системой показателей фирмы. Не умеет проводить прикладные исследования с использованием ССП в системе управления компанией; разрабатывать структуру ССП; применять технику квалиметрии, строить нефинансовые показатели, строить комплексные и интегральные оценки; готовить аналитические материалы по результатам проведенных исследований	Не зачтено -0-59 баллов

#### 4.4. Методические материалы

Зачет проводится в форме выполнения тестовых и практических заданий. Задание выполняется по вариантам.

Процедура проведения зачета:

- в аудитории одновременно могут находиться шесть обучающихся группы;
- обучающийся для сдачи зачета предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответа и вариант из 5 заданий, затем приступает к подготовке ответа. Ответы на тестовые задания надо давать на ответных листах, выбирая один (два) ответа из предложенных вариантов. При выполнении практических заданий необходимо дать ответ в письменном и устном виде. При наличии расчетного задания выполнить расчет и поставить цифровой ответ;
- для работы с заданием обучающемуся отводится не более 45 минут;
- по истечении отведенного времени обучающийся докладывает экзаменатору о готовности и с его разрешения или по вызову сдает задание на проверку и по одному-двум из практических заданий дает пояснения экзаменатору;
- по окончании ответа на вопросы экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачет, в том числе по темам, пропущенным обучающимся.

Во время работы с практическими заданиями студенты имеют доступ к автоматизированным системам хранения и поиска информации (Информационно-

правовая система Консультант-Плюс (версия Проф.) и пр.).

Результат по сдаче зачета объявляется студентам после ответа, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. «Не зачтено» проставляется только в ведомости.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям**

#### **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. Работа 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 семинарским 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.

### **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.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов по темам (разделам) дисциплины:**

Виды самостоятельной внеаудиторной работы: повторение лекционного материала и материала учебников, подготовка к практическим занятиям, текущему контролю.

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**

### **6.1 Основная литература:**

1. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI [Электронный ресурс]: инструменты для руководителей/ Е. Ветлужских— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016.— 204 с.— Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/41352.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Иванов А.С. Планирование и организация производства. От индустриальной экономики к экономике знаний [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений/ А.С. Иванов, Е.А. Степочкина, М.А. Терехина— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2015.— 108 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/36212.html>.— ЭБС «IPRbooks»

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»

## **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. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. - М.: Издательский дом "Вильямс -384с.
4. Мицкевич А.А. Быть или не быть KPI? // [www.altrc.ru](http://www.altrc.ru)
5. Мицкевич А.А. Дивиденды от госкомпаний: простые решения сложных проблем // Новые Известия, 2016.
6. 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.
7. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. О квалиметрии и теории измерений (Части 1,2,3,4) // Управляем предприятием. 2016 № 5,10
8. Мицкевич А.А. Как построить сбалансированную систему вознаграждения в малой компании (Части 1,2,3) (в соавт. с Э. Миллер) // Управляем предприятием. 2016 № 6 (66).

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

**Раздаточный материал на каждое занятие**

**Рекомендуемая литература для самостоятельной работы:**

1. Нильс-Горан О., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. / Нильс-Горан О., Рой Ж., Веттер М.; Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. -304 с.
2. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 255 с.
3. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. / Фридаг Х.Р., Шмидт В.; Пер. с нем. - М.: Омега-Л, 2007. - 267 с.

## **6.4 Интернет-ресурсы:**

1. [www.balancedscorecard.ru](http://www.balancedscorecard.ru) - сбалансированная система показателей, BSC, система управления, исследование систем управления, менеджмент
2. [www.bplan.ru](http://www.bplan.ru) - Профессиональный инструмент для бюджетирования
3. [www.intalev.ru](http://www.intalev.ru) - международная группа компаний, специализирующаяся на разработке и внедрении современных информационных систем управления предприятием, повышении эффективности ведения бизнеса
4. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) – технологии корпоративного управления (портал)
5. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) - интернет-проект, направленный на сбор и предоставление справочной, методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и оценке



6. [www.martex.ru](http://www.martex.ru) - Финансирование модернизации котельных в рамках энергосервисного контракта. Инвестирование в строительство ТЭС. Привлечение инвестиций
7. [www.mag-consulting.ru](http://www.mag-consulting.ru) - сайт ведущей российской консалтинговой компании
8. - сайты консультационных компаний.
9. - сайты финансовых журналов.

## **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 10 LTSC 1607

Microsoft Office Professional 2016

Acrobat Professional Academic Edition License Russian