

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

Институт бизнеса и делового администрирования

Менеджмент

Утверждена

решением кафедры менеджмента

Протокол от «16» апреля 2019г. № 6

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.ДВ 2.1. Сбалансированная система показателей

направление подготовки (специальность)

38.04.02. - Менеджмент

Общий и стратегический менеджмент

Магистр

Очно-заочная

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

.

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент, к.э.н., доцент кафедры кафедра менеджмента Филимонова Н.Н.

Заведующий кафедрой

Кафедра менеджмента Д.э.н., профессор Гапоненко А.Л.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....
2.	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля).....
4.	Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....
6.1.	Основная литература.....
6.2.	Дополнительная литература.....
6.3.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....
6.4.	Нормативные правовые документы.....
6.5.	Интернет-ресурсы.....
6.6.	Иные источники.....
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина Сбалансированная система показателей обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- ПК-2 – способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию;
- ПК-3 – способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

- сформированы знания:
 - сущность сбалансированного управления, особенности применения технологии ССП в государственной сфере;
 - состав и источники формирования корпоративных финансов.
- сформированы умения:
 - обосновывать КФУ и КПЭ, необходимые для стратегического управления;
 - структурировать КФУ и КПЭ.
- сформированы навыки:
 - навыки системного анализа, структуризации целей и ключевых бизнес-процессов;
 - применение методов многофакторного анализа КПЭ.

1.3. Студенты должны овладеть навыками:

- формирование причинно-следственных связей между показателями;
- разработки стратегических карт.

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

Дисциплина Б1.В.ДВ 2.1 «Сбалансированная система показателей.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, деловой игры. Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра: для студентов 3 семестре. По дисциплине осуществляется текущий и итоговый контроль в форме зачета.

Содержание курса является логическим продолжением курса «Современный менеджмент», «Современный стратегический анализ», «Маркетинг» и служит основой для освоения дисциплин по выбору профессионального цикла.

Распределение часов по различным видам работ представлено в таблице 1.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачётные единицы (72 часа).

Таблица 1

Объем дисциплины (модуля)

[illegible]

Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:														
лекционного типа (Л)					6									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					-									
практического (семинарского) типа (ПЗ)					12									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)					18									
Промежуточная аттестация	форма													
	час.													
Общая трудоемкость (час. / з.е.)					36									

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 2.

№ раздела	Наименование раздела	Содержание раздела	Коды	ЗУН
1	2	3	4	
1	Сущность и содержание ССП	<p>ССП – технология стратегического управления и оценки его эффективности, которое переводит миссию и общую стратегию организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения установленных целей.</p> <p>ССП – баланс финансовых и нефинансовых индикаторов. Трехмерность показателей в ССП. Ключевые 4 перспективы ССП. Место и роль стратегических карт в ССП.</p>	ПК-2	3.1, У.1, Н.1
2	Особенности применения ССП в государственном и муниципальном управлении	<p>Возможности использования ССП при разработке отраслевых и региональных стратегических программ социально-экономического развития.</p> <p>Удовлетворение общественных потребностей и государственных нужд – главный критерий обоснования ключевых факторов и показателей. Выбор ключевых процессов государственного и муниципального управления в условиях информатизации. Роль</p>	ПК-2	3.1, У.1, Н.1

		технологии ССП в повышении эффективности государственно-частного партнерства. ССП и моделирование инвестиционной и инновационной политики региона.		
3	Ключевые факторы и показатели успеха в ССП	<p>Алгоритм формирования ССП. Измерение влияния знаний и инноваций на внутренние процессы управления, ценности акционеров и клиентов. Назначение ранних и поздних индикаторов в разрезе основных перспектив ССП.</p> <p>Алгоритм работы с показателями от ситуации «есть» до определения «как должно быть». Разработка инициатив и мероприятий по достижению конечной цели.</p> <p>Взаимосвязь ключевых факторов успеха со стратегическими целями в разрезе 4-х перспектив ССП.</p> <p>Примеры возможных показателей результативности для каждой перспективы ССП.</p>	ПК-3	3.1, У.1, Н.1
4	Разработка стратегических карт	<p>Стратегическая карта – итоговый документ, модель ССП, отражающая перевод стратегии в практическое действие. Анализ причинно-следственных связей между желаемыми результатами клиентской и финансовой составляющей с одной стороны, и результатами ключевых внутренних процессов с другой стороны. Роль стратегической карты в определении возможностей нематериальных активов организации, включая человеческий, организационный и информационный капитал.</p> <p>Структуризация стратегических целей организации с применением метода «Дерево целей и задач».</p> <p>Роль SWOT-анализа в создании стратегических карт. Основные принципы стратегических карт.</p>	ПК-3	3.1, У.1, Н.1
	ИТОГО		Зачет	

Таблица 3

Структура дисциплины

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				Формы текущего контроля	
		Всего	Аудиторная работа		Внеауд. работа СР (КСР)		
			Л	П			Л Р
1	Сущность и содержание ССП	9	2	2	-	5	Эссе
2	Особенности применения ССП в государственном и муниципальном управлении	8	1	2	-	5	Д
3	Ключевые факторы и показатели успеха в ССП	10	1	4	-	5	ДЗ
4	Разработка стратегических карт	9	2	4	-	3	Д
Итого:		36	6	12	-	18	Зачет

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВПО и рекомендациями Примерной ООП ВПО для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации дисциплины «Сбалансированная система показателей» разработан «Фонд оценочных средств», в котором представлены оценочные средства, сформированные объявленными в п.2 компетенциями.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации включают вопросы к зачету, тестовые задания, вопросы к дискуссии и др.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Сбалансированная система показателей» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: дискуссия, эссе;
- при проведении практических занятий: дискуссия, кейсы.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме анализа кейсов.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Текущая аттестация студентов по дисциплине «ССП» проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о текущей аттестации студентов по программам ВПО и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «ССП» проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, на дискуссиях, диспутах, круглых столах, кейс-методах, проектах.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации студентов.

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «ССП» проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации студентов по программам ВПО. Промежуточная аттестация по дисциплине «ССП» проводится в соответствии с Учебным планом в 3 семестре в форме зачета. Студент допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Зачет принимает лектор. Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер и определяется его:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Виды и формы отработки пропущенных занятий

Студент, пропустивший лекционное занятие, обязан предоставить конспект соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым вопросам в соответствии с программой дисциплины.

Студент, пропустивший семинарское занятие, отрабатывает его в форме реферативного конспекта соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым на семинарском занятии вопросам в соответствии с программой дисциплины или в форме, предложенной преподавателем.

4.4. Методические материалы

Таблица 4.

Показатели, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования

Наименование темы (раздела)	Код компетенции	Код ЗУН	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Сущность и содержание ССП	ПК-2	3.1, У.1, Н.1	Концепция сбалансированного управления, основы технологии ССП	Зачет	20
Особенности применения ССП в государственном и муниципальном управлении	ПК-2	3.1, У.1, Н.1	Особенности применения ССП в государственной сфере	Зачет	10
Ключевые факторы и показатели успеха в ССП	ПК-3	3.1, У.1, Н.1	Передовой опыт регулирования стратегии и развития по КФУ и КПЭ	Зачет	40
Разработка стратегических карт	ПК-3	3.1, У.1, Н.1	Алгоритм обоснования КФУ и КПЭ в стратегических картах	Зачет	30

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

Обучение по дисциплине «ССП» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические работы) и самостоятельной работы студентов. Семинарские занятия дисциплины «ССП» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;

- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к семинарским занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Вопросы к зачету

по дисциплине «Сбалансированная система показателей»

1. ССП – технология стратегического управления.
2. Основные перспективы ССП.
3. Что балансирует технология ССП.
4. Взаимосвязь стратегической карты со стратегическими целями развития организации.
5. Роль качественных показателей, отражающих успешность использования нематериальных активов.
6. Характеристика причинно-следственных связей между показателями ССП.
7. Пренцлауский кубик и трехмерность показателей ССП.
8. Алгоритм работы с показателями ССП.
9. Ключевые факторы успеха и их баланс со стратегическими целями.
10. Ключевые показатели клиентской составляющей ССП.

11. Ключевые показатели успешности внутренних процессов.
12. Ключевые показатели финансовой составляющей.
13. Ключевые показатели составляющей «Персонал».
14. Основные задачи ССП.
15. Ранние и поздние индикаторы измерения достижения цели.
16. Алгоритм внедрения ССП.

Вопросы разделов дисциплины для самостоятельного изучения

№ Раздела	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
1	Опыт применения ССП за рубежом.	8
2	Опыт применения ССП в России в государственной сфере на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Опыт применения ССП в России в сфере бизнеса.	10
3	Оценка уровня стратегической ориентированности организации по месту работы магистранта	18
4	Процесс разработки проекта стратегической карты.	18
	Итого:	54

Вопросы для самопроверки и рекомендуемая литература из списка вопросов к экзамену

№ раздела	Вопросы для самопроверки	Список рекомендуемой литературы
1	1. Что балансирует ССП. 2. Взаимодействие ССП с другими технологиями сбалансированного управления.	Основная литература: №№ 1, 2.
2	1. Опыт разработки КПЭ в АСИ.	Дополнительная литература: №№ 1, 2, 3.
3	1. Возможные резервы повышения уровня стратегического ориентирования организации. 2. Характеристика причинно-следственной связи между показателями ССП.	Основная литература: №№ 2, 3
4	1. Ключевые показатели по 4 перспективам ССП. 2. Алгоритм внедрения ССП.	Основная литература: №№ 2, 3 Дополнительная литература: №№ 3, 4, 5, 6.

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. Теория управления: учебник. – Изд. 3-е, доп. и перераб. под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2010.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд. испр. и доп./Пер. с англ. М., 2005.
3. Фридаг, Хервиг Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению, - М.: Омега – Л., 2006.

6.2.Дополнительная литература

1. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации/Пер. с англ. М., 2009
2. Нугайбеков Р.А. Корпоративная система управления проектами: От методологии к практике. М.: Альпина Пабlishер, 2015
3. Раеф Лоусен, Денис Дезрочес. Сбалансированная система показателей - лучшие практики. Разработка, внедрение и оценка. М.: Изд-во "Баланс Бизнес Букс", 2014

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Требования к самостоятельной работе по дисциплине включают: указание трудоемкости и перечень вопросов по дисциплине, выносимых на самостоятельное изучение; компетенции, формируемые в ходе самостоятельной работы; виды самостоятельной работы студентов; технологическую карту самостоятельной работы; методические рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы.

Трудоемкость самостоятельной работы студентов по дисциплине «ССП» составляет 54 часа.

Цель и результат самостоятельной работы студента по дисциплине. Самостоятельная работа студента, изучающего дисциплину «ССП» направлена на формирование следующих **умений и навыков** студента:

- уметь определять ключевые факторы и показатели успешного развития организации, необходимые для корпоративной стратегии
- владеть навыками системного анализа, структуризации целей, формирования критериев ключевых бизнес процессов.

Одной из задач самостоятельной работы студента по дисциплине определяется развитие следующих профессиональных компетенций (ПК):

ПК-2 – способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

ПК-3 – способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

Виды самостоятельной работы студента в процессе изучения дисциплины следующие:

- подготовка дискуссии (круглого стола) по заданной теме;
- разработка проектов;
- обзор интернет-сайтов и разработка каталога интернет-ресурсов по заданной теме;
- обзор периодической литературы и профессиональных изданий .

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Виды деятельности студентов	Компетенции	Проектируемые результаты освоения модуля	Итоговый продукт самостоятельной работы	Способы оценки и баллы
1.Подготовка дискуссии (круглого стола) по теме	ПК-2	Знать: концепцию и технологии сбалансированного управления.	Перечень вопросов к дискуссии	Экспертные оценки
2.Обзор интернет-сайтов и разработка каталога интернет-ресурсов по теме	ПК-2 ПК-3	Уметь: систематизировать опыт внедрения ССП в практическую деятельность.	Каталог Интернет-ресурсов	Оценка преподавателя
3. Обзор периодической литературы и профессиональных изданий	ПК-2	Знать: основы правовой регламентации оценки руководителей и специалистов по КПЭ.	Оценка преподавателя	-
4. Работа студента в разработке проекта	ПК-2 ПК-3	Уметь: обосновывать причинно-следственную связь между КФУ и КПЭ по перспективам ССП.	ДЗ в заданном формате	Оценка преподавателя

Подготовка дискуссии

Подготовка дискуссии (круглого стола) представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Обзор интернет-сайтов и разработка каталога интернет-ресурсов по заданной теме

Каталог интернет-ресурсов представляет собой тематически подобранный студентом перечень интернет-сайтов. В каталоге необходимо отразить: тему (параграф, вопрос и т.д.), название сайта, электронный адрес и дату обращения, краткое содержание интернет-сайта (перечень вопросов, на которые можно получить ответы на представленном сайте).

Обзор периодической литературы и профессиональных изданий

Результатам обзора периодической литературы является библиографический список.

Библиографический список — обязательный элемент любой научной работы — реферата, курсовой, дипломной работы, диссертации, монографии, обзора, научного

отчета. Список включает литературу, используемую при подготовке текста: цитируемую, упоминаемую, а также имеющую непосредственное отношение к исследуемой теме. Большое значение имеет правильное библиографическое описание документов и рациональный порядок расположения их в списке.

Библиографический список, по сути, представляет собой упорядоченные библиографические описания работ, выполненные в соответствии с государственными стандартами. Для составления библиографического списка используется краткое библиографическое описание, состоящее только из обязательных элементов.

Работа студента в разработке групповых проектов (бизнес-модели)

Работа студента в разработке проекта предполагает активное участие каждого, выполнение им переданных группой работ, направленных на достижение поставленной преподавателем цели.

Проект готовится по форме выданной преподавателем в соответствии с алгоритмом, предложенным на лекции. КФУ и КПЭ должны отражать стратегические цели развития конкретного объекта управления.

Написание эссе по теме

Эссе студента — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (студентом). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

6.4. Нормативно-правовые документы.

1. Указ Президента № 1100 от 21.08.2012 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ».
2. Указ Президента № 1276 от 10.09.2012 «Об оценке эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц субъектов РФ».
3. Распоряжение Правительства № 2550-р от 27.12.2012 (утвердившее методику разработки КПЭ).

6.5. Информационные технологии, программное обеспечение и справочные системы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.rambler.ru / - Поисковая система
7. www.yandex.ru / - Поисковая система

8. www.businesslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
9. www.test.specialist.ru / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
10. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
11. <http://www.garant.ru/> - Гарант

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

Для обеспечения обучения студентов по дисциплине «ССП» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.