

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

---

Институт бизнеса и делового администрирования

Утверждена  
Директором ИБДА  
(в составе ДПП)  
Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Сбалансированная система показателей и КРІ**  
по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки  
«Мастер делового администрирования -  
Master of Business Administration (MBA) -  
Professional MBA «Стратегические финансы»

Форма обучения - очно-заочная

Москва, 2025г.

Автор-составитель  
Преподаватель-консультант



(Подпись)

Гершун Андрей Михайлович  
(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
4.1 Структура дисциплины .....	5
4.2 Содержание дисциплины.....	6
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....	17
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	18
6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости .....	18
6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации .....	18
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	21
7.1 Основная литература. ....	21
7.2 Дополнительная литература.....	21
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	22

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Владение инструментами Сбалансированной системы показателей является важным элементом процесса подготовки специалистов в области финансов и менеджмента. Для усвоения дисциплины «Сбалансированная система показателей и КРІ» минимально необходимы знания всех основных дисциплин программы.

Цель дисциплины — дать слушателям базовое представление о системе сбалансированных показателей, познакомить с основными наиболее важными для бизнеса нефинансовыми показателями и требованиями, которые предъявляются к процессу внедрения ССП на предприятии.

Задачами дисциплины «Сбалансированная система показателей и КРІ» являются:

- выявление преимущества ССП для современных развивающихся компаний;
- рассмотрение основных наиболее важных для бизнеса нефинансовых показателей и структуры ССП;
- формирование представления о требованиях, предъявляемых к процессу внедрения Системы сбалансированных показателей на предприятии.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Планирование и прогнозирование экономической деятельности организации	Способность стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами (ПСК-б)	- целей, концепций и методов разработки сбалансированной системы показателей; - потребностей в информации для принятия управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкурентным задачам управления - способов отражения в ССП бизнес-процессов;	- увязывать финансовые планы и ССП. - разрабатывать структуру ССП - оценивать качество измерений. - использовать ССП в системе управления компанией - использовать ССП для реорганизации и бизнес-процессов в практической деятельности	- владение: методами разработки показателей для оценки степени реализации функциональных стратегий компаний; - методами планирования процесса разработки, внедрения и использования ССП - методами разработки систем показателей для отражения в ССП бизнес-процессов

		- действующих систем показателей фирмы с точки зрения стратегического управления	организаций; - использовать основы теории измерений, классификации показателей и приемы разработки и эксплуатации системы показателей фирмы для формирования системы управления фирмой	
--	--	--	---	--

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2- Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		8/4	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		8	
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>	Зачет	
	<b>час.</b>	2	
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		18/4	

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3- Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточн ой аттестации
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Раздел 1. Базовые концепции сбалансиров анной системы показателей.	4/1	2/1	2/1			2						
2	Раздел 2. Измерения в системе ССП	8/2	4/2	2/1		2/1	4						
3	Раздел 3. Разработка ССП.	4/1	2/1			2/1	2						К
Итого:		16/4	8/4	4/2		4/2	8						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т) 2
Всего		18/4	8/4	4/2		4/2	8						2

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины по видам занятий

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Раздел 1. Базовые концепции сбалансированной системы показателей	Тема 1.1. 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

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: Кейс (К).

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>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.</p> <p>Тема 1.2. Структура ССП</p> <p>Классическая базовая структура и ее гибкость. Матричная структура ССП. Критерии качества структуры. Авторская инструментальная макроструктура ССП.</p> <p>Тема 1.3. Сбалансированность</p> <p>Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Мягкая и жесткая сбалансированность.</p> <p>Авторская классификация балансов. Классические балансы. Балансы, используемые в авторской технологии разработки и эксплуатации ССП. Общие балансы не зависят от техники реализации ССП. Технические балансы.</p> <p>Тема 1.4. Элементы стратегического учета</p> <p>Методы стратегического управленческого учета. Учет в цепочке ценностей. Стратегическое позиционирование как основа для модели учета. Анализ затратнообразующих факторов. Взаимосвязь стратегического управленческого учета с другими инструментами управления. Традиционные методы калькуляции и ABC-costing как стратегические инструменты. Другие функциональные методы учета в стратегическом менеджменте. Инвестиционный учет. Анализ конкурентов, сегментов рынка и управление бизнес-направлениями.</p> <p>Учет в центрах прибыли. Классика оценки центров прибыли. Включение капитала в показатели центров прибыли и центров инвестиций.</p> <p>Трансформация центров доходов и затрат в условные центры прибыли. Трансфертные цены. Разложение маржинальной прибыли и маржинального дохода по цепочке ценности на основе контролируемых факторов.</p> <p>Неклассические объекты учета. Нетрадиционные объекты учета: потребители, поставщики, сделки, бизнес-процессы и другие.</p> <p>Экономические затраты и прибыль в учете сделок. Вмененные</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>затраты и омертвленный капитал. Метод Kit для учета неявных затрат в бизнес-процессах. Пример «Паспорта сделки» в группе оптовых компаний «БК-308». Паспорт сделки продуктового аутсорсинга в компании ООО «Нова Тур».</p> <p>Учет по потребителям. Прибыльность клиента. Проблема распределения косвенных затрат по клиентам. Вложения в клиентов и учет затрат капитала. Клиентские показатели. Бостонская матрица для клиентов.</p> <p>Стратегические решения на базе учета. Контролируемые и неконтролируемые факторы. Разделение затрат по зонам контроля. Принцип множественности оценок. Управление цепочкой ценности. Освоение новых видов продукции. Управление портфелем продуктов. Стратегический анализ инвестиций. Реструктуризация бизнеса.</p> <p>Тема 1.5. Сбалансированные системы управленческого учета</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Тема 1.6. Сбалансированная система мотивации (ССМ).</p> <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.</p> <p>Зависимость концепции мотивации от стратегической позиции фирмы и бизнес-направления. Стратегический поворот мотивации. Финансовые и экономические основы мотивации руководящих</p>



Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>работников.</p> <p>Понятие ССМ. Финансовая сбалансированность. Соотношения между источниками, фондами и их распределением.</p> <p>Умеренно-жесткая структурная сбалансированность. Соответствие структуры фондов вознаграждения (индивидуальных и коллективных) ситуации на фирме и в ее подразделениях. Структура фондов оплаты труда. Структура индивидуальной оплаты труда. Постоянная и переменная оплата труда с точек зрения работника и фирмы. Мотивационная организационная структура: соответствие фондов оплаты разных кластеров подразделений. Мотивационная дискриминация.</p> <p>Гибкая целевая сбалансированность. Опора системы мотивации на сбалансированную систему показателей фирмы. Выбор тактических и стратегических мотивационных показателей в соответствии со стратегией. Размер поощрительных премиальных выплат по сравнению с основной зарплатой менеджера. Субъективные суждения при принятии решения о сумме премии. Если применяются составные критерии из показателей (интегральные показатели), то какие применять функции и какими должны быть соотношения критериев?</p> <p>Мягкая мотивационная сбалансированность. Объективность, предсказуемость, адекватность, своевременность, значимость, справедливость, прозрачность, индивидуализация. Временные характеристики выплат. Как часто следует платить премии (раз в месяц, в полгода, в год и т.п.)?</p> <p>Переходные балансы. Настройки системы мотивации. Главный переходный баланс.</p> <p>Тема 1.7. Системы ключевых бюджетов, корреспондирующих с ССП.</p> <p>«Ядро бизнеса», представляющее собой специальный бюджет для оперативного принятия решений. Показатели. Паспорт сделки. Финансовый календарь. Примеры.</p>
Раздел 2. Измерения в системе ССП	<p>Тема 2.1. Математика об измерениях: теория измерений</p> <p>Общая характеристика наук об измерениях. Измерение и оценка. Оценки и измерения в ССП.</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>Математика об измерениях: Теория измерений. Краткая история теории измерений и области ее применения. Математико-теоретическая проблематика теории измерений. Проблема представления: влияет ли выбор шкал на выводы? Проблема единственности. Проблема адекватности или устойчивости шкалирования. Главные вопросы теории измерений. Первичные и вторичные измерения (статистики). Коллизия теории и практики.</p> <p>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.</p> <p>Характеристики шкал и допустимых действий. Значение математической теории измерений.</p> <p>Тема 2.2. Качество измерений: достоверность, надежность и информативность.</p> <p>Понятия достоверности, надежности и информативности.</p> <p>Проблемы изменения достоверности. Достоверность vs информативность. Сложение баллов как фактор достоверности и надежности. Надежность: правильность, устойчивость, обоснованность. Достоверность vs надежность.</p> <p>Достоверность (validity) измерений в социологии и маркетинге. Содержательная достоверность (content validity). Критериальная достоверность (criterion validity). Конструктивная достоверность (construct validity).</p> <p>Качество измерений в проблематике ССП. Надежность и устойчивость. Правильность и обоснованность. Информативность и</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>точность. Многомерность.</p> <p>Тема 2.3. Квалиметрия</p> <p>Квалиметрия в широком смысле. Терминология и краткая история квалиметрии. Теоретическая и прикладная квалиметрия. Сфера применения квалиметрии.</p> <p>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.</p> <p>Применение квалиметрии в ССП. ИСО: Что значит ориентация на потребителя?</p> <p>Тема 2.4. Функционально-стоимостной анализ</p> <p>Функционально-стоимостной анализ (ФСА). История ФСА. Алгоритм ФСА. Функционально-стоимостная оценка. Оценка экономической эффективности ФСА. Индекс «цена - качество». Роль ABC-Costing в ФСА. ФСА как прием менеджмента. Организация ФСА. Результаты ФСА.</p> <p>Тема 2.5. Показатели: классификации и роли</p> <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 (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</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>значения.</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.</p> <p>Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.</p> <p>Контроль затрат по объектам учета.</p> <p>Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга.</p> <p>Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.</p> <p>Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Дерево EVA. Дерево ROIC.</p> <p>Дублирование показателей в разных перспективах ССП.</p> <p>Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП.</p> <p>Управление системой показателей фирмы. Паспорт показателя. Периодичность вычисления показателей. Исполнители и показатели. Система ответственности за значения показателей.</p> <p>Тема 2.6. Оценки и оценочные шкалы</p> <p>Шкалирование: первичное и вторичное. Проблема единообразного шкалирования показателей. Виды оценивания. Количественные измерения (оценки) качественных признаков. Вербально-числовые шкалы.</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>Перевод первичных измерений в оценочные шкалы. Классификация оценочных шкал: однофазные и многофазные. Дискретные (балльные) шкалы. 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 маргинально неубыточных центров прибыли (Мицкевич, 2009). Шкала «Нулевая прибыль – Целевая прибыль – Предельное перевыполнение цели». Шкала «Нулевая маргинальная прибыль – Целевая маргинальная 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> <p>Тема 2.7. Комплексные и интегральные оценки</p> <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, ИТ-службы, юридического отдела, складской и транспортной служб. Достоинства и недостатки комплексного показателя эффективности.</p> <p>Гармонизация комплексных оценок бизнес-процессов. Цели и методы гармонизации. Типы показателей бизнес-процессов и формализованное их описание. Линейные локальные функции полезности. Базовая квалиметрическая гармонизация. Пример: вывод формулы индекса полезности для показателей «Процент вылетов самолетов в срок» и «Среднее время обслуживания самолета в аэропорту». «Закон возрастания предельной трудоемкости». «Пивная формула» или расчет зарплаты менеджеров по продажам по выручке и прибыльности. Пример: «оценивать преподавателей!?!»</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</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>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> <p>Пример. Рост интегрального показателя должен обгонять рост бюджета.</p> <p>Принятие решений в условиях определенности. Функции ценности: условия управленческой эффективности применения. Понятия непрерывности отношения предпочтения и зависимости по предпочтению и условия существования и аддитивности функции ценности. Процедуры и программные средства построения функций ценности. Использование функций ценности в рейтинговых оценках и ранжировании. Квазиоптимальные (приближенные) механизмы поиска многокритериального оптимума. Метод замещений Г. Райфы и Р. Кини. Методы ELECTRE Б. Руа.</p> <p>Учет фактора риска/неопределенности в принятии решений. Понятие экономического риска и методы его измерения. Недостаточность вариации и ее производных как измерителя риска. Показатель VaR (величина потенциальных потерь). Обобщенные стратегии поведения в условиях риска (передача, предотвращение/уменьшение, диверсификация, поглощение, избегание, хеджирование). Проблема выбора между стратегиями и критерии выбора (Вальда, Гурвица, Сэвиджа, Лапласа). Теория субъективной полезности Неймана-Моргенштерна.</p> <p>Тема 2.8. Системы показателей в перспективах ССП</p> <p>Системы финансовых показателей. Денежные измерения. Индексы цен. Валютные курсы. Процент и дисконтирование. Номинальная и реальная ставки процента. Системы показателей финансового менеджмента. Системы показателей управленческого учета. Пример системы финансовых показателей для оценки деятельности некоторых сложных оптовых бизнес-направлений. Каскадирование финансовых показателей. Разные стратегии - разные ключевые показатели. Пример: DELL vs COMPAQ.</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>Нефинансовые показатели. Классификации и измерения нематериальных активов. Человеческий, структурный, организационный и инновационный капитал. Пример системы нефинансовых опережающих показателей. Системы клиентских и других маркетинговых показателей в ССП. Системы процессных показателей в ССП. Шкала для оценки мотивационных показателей бизнес-процессов. Системы показателей обучения и развития ССП. Прочие подсистемы показателей в ССП. Проектирование и управление системой показателей фирмы. Аудит системы показателей фирмы.</p>
Раздел 3. Разработка ССП.	<p>Тема 3.1. Процесс разработки, внедрения и использования ССП</p> <p>Предпосылки для разработки ССП Жизненный цикл ССП: «разработка – внедрение – эксплуатация». Методика создания ССП. Инструменты разработки ССП. Типовые проектные решения (ТПР). Цели и предпосылки разработки ССП в холдингах. Сочетание двух подходов к разработке: чередуя взгляды на проблемы "сверху-вниз" и "снизу-вверх". Упрощенная схема разработки ССП.</p> <p>Тема 3.2. Авторская методика разработки ССП</p> <p>Краткая характеристика авторской технологии ССП. Прототип – пилотный проект ССП. Полная разработка ССП и внедрение. Эксплуатация.</p> <p>Сбор стратегической информации. Создание команды для разработки ССП.</p> <p>Проблемы обучения членов команды ССП и формирование тезауруса. Выбор подхода к разработке ССП (сверху или снизу). Выбор объекта для разработки ССП.</p> <p>Разработка пилотного проекта. Выбор объекта для разработки пилотного проекта ССП. Формирование пилотной группы для разработки пилотного проекта. Определение требований к пилотному проекту. Определение срока и плана разработки пилотного проекта ССП. Основная процедура разработки пилотного проекта ССП. Разработка системы ответственности. Моделирование принятия решений на базе ССП. Планирование использования ССП в контурах управления предприятием. Тестирование пилотного проекта. Документирование пилотного проектирования.</p> <p>Формирование календарного плана полной разработки ССП.</p>

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	<p>Процедура полной разработки проекта ССП. Разработка целевых значений показателей, мероприятий для выполнения целей. Определение очередности внедрения показателей. Анализ целесообразности использования математического моделирования в рамках ССП. Разработка проекта компьютеризации ССП. Тестирование полного проекта ССП. Оформление (документирование) проекта, разработка инструкций по внедрению и эксплуатации. Согласования проекта ССП.</p> <p>Тема 3.3. Типовые проектные решения</p> <p>Разработка целей и показателей для верхнего и нижнего уровней управления.</p> <p>Примеры разработки показателей и целевых подсистем показателей. Способы балансировки показателей. Использование бенчмаркинг-показателей.</p> <p>Разработка стратегических показателей. Построение ССП на вырост. Свободное формирование блока нефинансовых показателей. Формат представления данных.</p> <p>Формализованная связь ССП с управленческим учетом, бюджетированием и мотивацией.</p> <p>Типичные ошибки. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений. Компьютеризация ССП.</p> <p>Использование на стадии эксплуатации ССП интегральных критериев. Методические рекомендации по построению и использованию интегральных критериев на подмножестве показателей ССП. Пример: разработка сбалансированной системы показателей для условной оптовой компании. Опыт внедрения ССП.</p> <p>Тема 3.4. Практикум</p> <p>Проект «Разработка прототипа ССП». Тренинг «Тестирование ССП».</p> <p>Кейс «Разработка и эксплуатация сбалансированной системы показателей оптовой фирмы БК-РУНО».</p> <p>Анкетирование в процессе разработки ССП. Российская система показателей корпоративного управления. Пример рекомендаций по описанию бизнес-процессов в целях разработки ССП. Пример ССП из Германии - RAVE™: Интегрированное управление стоимостью потребителей, трудовых ресурсов, поставщиков и инвестированного</p>



Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	капитала.

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Сбалансированная система показателей и KPI» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий в виде опроса. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

Самостоятельная работа по подготовке 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 практическим 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, перечня 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. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;

- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету

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 зачета.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Мягкая и жесткая сбалансированность.	2
2	Математика об измерениях: Теория измерений. Краткая история теории измерений и области ее применения. Математико-теоретическая проблематика теории измерений.	4
3	Планирование использования ССП в контурах управления предприятием.	4
<b>Итого:</b>		8

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в разбора кейса «Разработка и эксплуатация сбалансированной системы показателей оптовой фирмы БК-РУНО».

### 6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета (тестирование)

Тематика вопросов для подготовки 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 компаниями.
8. Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей.
9. Процесс разработки, внедрения и использования ССП.
10. Разработка стратегических показателей.

Пример тестовых заданий зачета

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

Таблица 7 – Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

| Оценка     | Требования к знаниям  |
|------------|---|
| зачтено    | Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности. |
| не зачтено | Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.   |

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 Основная литература.

1. Григорьева А.В. Система ключевых показателей эффективности как инструмент внедрения стратегии устойчивого развития // Вектор экономики, 2022, по. 4.
2. Григорьева, А.В. 2024. Система ключевых показателей эффективности как инструмент принятия бизнес-решений. Современная экономика: проблемы и решения. 2, (фев. 2024), 67-85.
3. Светлышева О. Ю. Особенности ключевых показателей эффективности (KPI): учеб.-метод. пособие /МВД России; Моск. ун-т. М., 2021. 303 с.
3. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с.
4. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство, 2025. — 320 с.

### 7.2 Дополнительная литература.

1. Мицкевич А.А., Ухова О.А. Разработка и применение сбалансированной системы показателей: обобщение опыта российской компании // Корпоративный финансовый менеджмент, №3, 2010, с. 69-98.
2. Каплан Р., Нортон Д., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Каплан Р., Нортон Д. – М.: Олимп-Бизнес, 2016
3. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие систему сбалансированных показателей. / Каплан Р., Нортон Д.; Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2009.- 416 с.
4. Каплан Р., Нортон Д., Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. / Каплан Р., Нортон Д. - М.: Издательский дом "Вильямс, 2008. -384 с.

5. 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. Статья «Сбалансированная система показателей (ССП). Как управлять эффективностью бизнеса» / автор не указан. — 2025. — Режим доступа: <https://noboring-finance.ru/gazeta/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-ssp-kak-upravlyat-effektivnostyu-biznesa>

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint).

Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской 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).