

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Хоружий Людмила Ивановна
Должность: Директор института экономики и управления АПК
Дата подписания: 15.07.2023 15:47:05
Уникальный программный ключ:
1e90b132d9b04dce67585160b015dddf2cb1e6b9



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ –
МСХА имени К.А. ТИМИРЯЗЕВА»
(ФГБОУ ВО РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева)

Институт Экономики и управления АПК
Кафедра финансов

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института экономики и
управления АПК
д.э.н. профессор Хоружий Л.И.
“  2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.09 Сбалансированная система показателей и КРІ

для подготовки магистров

ФГОС ВО

Направление **38.04.01 Экономика**

Направленность: Оценка бизнеса и корпоративные финансы в цифровой экономике

Курс 1

Семестр 1

Форма обучения: очная

Год начала подготовки 2022

Москва, 2022

Разработчик: Зарук Н.Ф., д.э.н., профессор


«22» 08 2022 г.


Рецензент: Постникова Л.В., к.э.н., доцент
(ФИО, ученая степень, ученое звание)


(подпись)
«26» 08 2022 г.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профессиональных стандартов: 08.008 "Специалист по финансовому консультированию", 08.018 «Специалист по управлению рисками», 08.025 "Специалист в оценочной деятельности", 08.037 «Бизнес-аналитик», ОПОП ВО и учебного плана 2022 года начала подготовки

Программа обсуждена на заседании кафедры финансов протокол № 1 от «29» 08 2022 г.

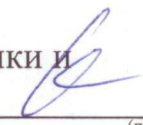
/Зав. кафедрой финансов
подпись


«29» 08 2022 г.

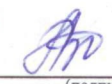
Согласовано:

Председатель учебно-методической комиссии института экономики и управления АПК Корольков А.Ф., к.э.н., доц.

протокол № 12 от «29» 08 2022 г.


(подпись)
«29» 08 2022 г.

Заведующий выпускающей кафедрой Постникова Л.В., к.э.н., доцент


(подпись)
«29» 08 2022 г.

/Зав. отделом комплектования ЦНБ

Содержание

| | |
|---|-----------|
| 1 ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ | 5 |
| 2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ | 5 |
| 3 ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ | 6 |
| 4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ | 6 |
| 4.1 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДОЁМКОСТИ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ ПО СЕМЕСТРАМ | 6 |
| 4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ | 12 |
| 4.3 ЛЕКЦИИ, ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ | 14 |
| 4.4 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ | 16 |
| 5 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ | 17 |
| 6 ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ | 19 |
| 6.1 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 19 |
| Перечень вопросов и задач, выносимых на промежуточную аттестацию (экзамен) | 22 |
| 7 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ | 34 |
| 7.1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА | 34 |
| 7.2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА | 34 |
| 7.3 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ | 35 |
| 7.4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ДРУГИЕ МАТЕРИАЛЫ К ЗАНЯТИЯМ | 36 |
| 8 ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ | 36 |
| 9 ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ | 37 |
| 10 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ | 38 |
| 11 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ | 39 |
| Виды и формы отработки пропущенных занятий | 42 |
| 12 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ | 43 |

Аннотация
рабочей программы учебной дисциплины Б1.В.09
«Сбалансированная система показателей и KPI»
для подготовки магистра по направлению 38.04.01 Экономика
направленности Оценка бизнеса и корпоративные финансы в цифровой
экономике

Цель освоения дисциплины: является освоение студентами теоретических и практических знаний и приобретение умений и навыков в области анализа, планирования и эффективного стратегического управления стоимостью компании, формировании и принятии рациональных финансово-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и использования цифровых технологий.

Место учебной дисциплины в учебном плане: дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана по направлению **38.04.01 Экономика**, дисциплина осваивается в 1 семестре.

Требования к результатам освоения дисциплины: в результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции (индикаторы): ПКос-3 (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3); ПКос-4 (ПКос-4.1; ПКос-4.2; ПКос-4.3).

Краткое содержание дисциплины: Разделы дисциплины в комплексе содержат изучение теоретических основ системы сбалансированных показателей (ССП). Рассматриваются экономическая сущность системы сбалансированных показателей, характеристика традиционных методов корпоративного стратегического управления, их отличие в цифровой экономике где используется метод ССП, предпосылки появления сбалансированной системы показателей (ССП). Рассматриваются основные составляющие системы сбалансированных показателей и их взаимосвязь в условиях цифровой трансформации: финансовая составляющая и взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании; клиентская составляющая и сегментация рынка; составляющая внутренних бизнес-процессов, рост и развитие организации; мотивация, полномочия и соотнесение личных целей персонала со стратегией компании. Раскрываются логические связи и отличия между KPI и ССП, KPI как инструмент контроля и мотивации. Правила и принципы внедрения KPI. Рассматриваются вопросы разработки и внедрения ССП в систему корпоративного управления с использованием цифровых технологий, применение ССП при реализации стратегии цифрового развития, управление стратегией цифрового развития на основе ССП.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы или 108 часа, в том числе 4 часа практическая подготовка.

Промежуточный контроль: зачет.

1 ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины «Сбалансированная система показателей и КРІ»: является освоение студентами теоретических и практических знаний и приобретение умений и навыков в области анализа, планирования и эффективного стратегического управления стоимостью компании, формировании и принятии рациональных финансово-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и использования цифровых технологий.

2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Дисциплина «Сбалансированная система показателей и КРІ» включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений. Дисциплина «Сбалансированная система показателей и КРІ» реализуется в соответствии с требованиями ФГОС ВО, профессиональных стандартов: 08.008 "Специалист по финансовому консультированию", 08.018 «Специалист по управлению рисками», 08.025 "Специалист в оценочной деятельности", 08.037 «Бизнес-аналитик», ОПОП ВО и Учебного плана по направлению 38.03.01 Экономика.

Дисциплина «Сбалансированная система показателей и КРІ» изучается в первом семестре образовательного цикла, вследствие чего опирается на ранее полученные профессиональные и фоновые знания студентов. Дисциплина рассчитана на студентов, изучивших курсы экономического анализа, и информатики, курсы микро- и макроэкономики в бакалавриате.

Овладение методологией и методикой построения системы сбалансированных показателей необходимо для изучения дисциплин: «Оценка стоимости бизнеса (продвинутый курс)», «Финансовые стратегии в цифровой экономике (продвинутый курс)», «Моделирование стоимости компании в цифровой экономике».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Сбалансированная система показателей и КРІ» будут использованы студентами при написании магистерской диссертации.

Особенностью дисциплины является прикладная направленность, что позволяет применять полученные знания при разработке финансовых и инвестиционных стратегий, финансовой политики и при решении повседневных практических задач в области управления стоимостью бизнеса в цифровой экономике в организациях различного типа – частных и государственных, российских и международных. Развитие цифровых навыков у магистров экономики гарантирует их высокую востребованность на рынке труда.

Рабочая программа дисциплины «Сбалансированная система показателей и КРІ» для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается индивидуально с учётом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

3 ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся компетенций представленных в таблице 1.

4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (108 часа, в том числе 4 часа практическая подготовка), их распределение по видам работ (семестрам) представлено в таблице 2.

Таблица 1

Требования к результатам освоения учебной дисциплины Сбалансированная система показателей и КРІ

| № п/п | Код компетенции | Содержание компетенции (или её части) | Индикаторы компетенций | В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны: | | |
|-------|-----------------|--|---|---|-------|---------|
| | | | | знать | уметь | владеть |
| 1. | ПКос-3 | Способен систематизировать бизнес-процессы, формировать методологию финансового планирования и прогнозирования, моделировать денежные потоки по финансовому корпоративному портфелю на основе цифровых финансовых технологий | ПКос-3.1 Знает нормативно-правовое законодательство, способы и методы финансового планирования и прогнозирования с использованием современных финансовых технологий | Современное нормативно-правовое законодательство в сфере финансов, кредита, инвестиций и способы и методы финансового планирования и прогнозирования с использованием современных финансовых технологий и цифровых систем (Консультант Плюс http://www.consultant.ru/ , Гарант http://www.garant.ru/) Онлайн-доски Jamboard, Miro, Conceptboard и др.) программные средства, реализующие методы оптимизации такие, как MS Excel «Поиск решения», ХА и GAMS | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|--|
| | | | <p>ПКос-3.2 Умеет формировать бизнес- процессы в соответствии с инвестиционным корпоративным портфелем, основываясь на оценке стоимости бизнеса с использованием цифровых систем</p> | | <p>формировать бизнес- процессы в соответствии с инвестиционным корпоративным портфелем, основываясь на оценке стоимости бизнеса с использованием системы сбалансированных показателей и цифровых систем (Консультант Плюс http://www.consultant.ru/, Гарант http://www.garant.ru/) Онлайн-доски Jamboard, Miro, Conceptboard и др.), программные средства, реализующие методы оптимизации такие, как MS Excel «Поиск решения», XA и GAMS Платформа «1С: Предприятие 8.3» Конфигурация 1С:ERP Управление предприятием 2 (1С:Предприятие)</p> | |
|--|--|--|---|--|---|--|

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | <p>ПКос-3.3 Владеет основными методами финансового планирования и прогнозирования управления стоимостью компании с учетом требований цифровой экономики.</p> | | | <p>основными методами финансового планирования и прогнозирования на основе системы ССП, управления стоимостью компании с учетом требований цифровой экономики (Консультант Плюс http://www.consultant.ru /, Гарант http://www.garant.ru/) Онлайн-доски Jamboard, Miro, Conceptboard и др.), программные средства, реализующие методы оптимизации такие, как MS Excel «Поиск решения», XA и GAMS Платформа «1С: Предприятие 8.3» Конфигурация 1С:ERP Управление предприятием 2 (1С:Предприятие)</p> |
|--|--|--|--|--|--|---|

| | | | | | | |
|----|--------|---|---|--|--|--|
| 2. | ПКос-4 | Способен идентифицировать и измерять финансовые риски, концептуально формировать финансовые стратегии управления финансами и стоимостью компании в условиях развития цифровизации и финтеха | ПКос-4.1 Знает нормативно-законодательную базу, технологии и способы оценки финансовых рисков | нормативно-законодательную базу, методы, средства, приёмы, способы расчета финансовой эффективности и финансовых рисков с использованием цифровых систем (Консультант Плюс http://www.consultant.ru/ , Гарант http://www.garant.ru/) Онлайн-доски Jamboard, Miro, Conceptboard и др.) программные средства, реализующие методы оптимизации такие, как MS Excel «Поиск решения», XA и GAMS | | |
| 3. | | | ПКос-4.2 Умеет анализировать и интерпретировать информацию, необходимую для выявления рисков и их оценки с целью формирования стратегии управления финансами и стоимостью компании в условиях развития цифровизации | | анализировать и интерпретировать информацию, необходимую для выявления рисков и их оценки с целью формирования стратегии управления финансами и стоимостью компании в условиях развития цифровизации Консультант Плюс http://www.consultant.ru/ , Гарант | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | http://www.garant.ru/ Онлайн-доски Jamboard, Miro, Conceptboard и др.) Платформа «1С: Предприятие 8.3» Конфигурация 1С:ERP Управление предприятием 2 (1С:Предприятие) | |
| | | | ПКос-4.3 Владеет методами и способами эффективного управления финансовыми инструментами по оценке рисков на основе цифровых технологий | | | методами и способами эффективного управления финансовыми инструментами по оценке рисков на основе цифровых технологий (Консультант Плюс http://www.consultant.ru/ , Гарант http://www.garant.ru/) Онлайн-доски Jamboard, Miro, Conceptboard и др.), программные средства, реализующие методы оптимизации такие, как MS Excel «Поиск решения», XA и GAMS Платформа «1С: Предприятие 8.3» Конфигурация 1С:ERP Управление предприятием 2 (1С:Предприятие) |

Таблица 2

Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

| Вид учебной работы | Трудоёмкость | |
|---|------------------|------------------------|
| | час., всего/* | в т.ч. по семестрам |
| | | № 1/* |
| Общая трудоёмкость дисциплины по учебному плану | 108/4 | 108/4 |
| 1. Контактная работа: | 24,25/4 | 24,25/4 |
| Аудиторная работа | 24,25/4 | 24,25/4 |
| в том числе: | | |
| лекции (Л) | 8 | 8 |
| практические занятия (ПЗ) | 16/4 | 16/4 |
| контактная работа на промежуточном контроле (КРА) | 0,25 | 0,25 |
| 2. Самостоятельная работа (СРС) | 83,75 | 83,75 |
| самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям, научным дискуссиями т.д.) | 43,75 | 43,75 |
| Подготовка к деловым играм | 20 | 20 |
| Подготовка кейсовых заданий | 20 | 20 |
| Подготовка к зачету (контроль) | 9 | 9 |
| Вид промежуточного контроля: | Зачет | |

* в том числе практическая подготовка

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 3

Тематический план учебной дисциплины

| Наименование разделов и тем дисциплин | Всего/* | Аудиторная работа | | | Внеаудиторная работа (СР) |
|--|----------|-------------------|------|------|---------------------------|
| | | Л | ПЗ/* | ПКР | |
| Раздел 1 Система сбалансированных показателей (ССП) и КРІ как инструменты стратегического управления компанией в условиях цифровой трансформации | 42/2 | 4 | 8/2 | – | 30 |
| Раздел 2. Разработка и внедрение ССП в систему корпоративного управления с использованием цифровых технологий | 56,75/2 | 4 | 8/2 | – | 44,75 |
| Прочая контактная работа: | | | | | - |
| контактная работа на промежуточном контроле (КРА) | 0,25 | | | 0,25 | |
| Подготовка к зачету | 9 | | | | 9 |

| Наименование разделов и тем дисциплин | Всего/* | Аудиторная работа | | | Внеаудиторная работа (СР) |
|---------------------------------------|--------------|-------------------|-------------|-------------|---------------------------|
| | | Л | ПЗ/* | ПКР | |
| Итого по дисциплине: | 108/4 | 8 | 16/4 | 0,25 | 83,75 |

* в том числе практическая подготовка

Содержание разделов дисциплины

Раздел 1 Система сбалансированных показателей (ССП) и KPI как инструменты стратегического управления компанией в условиях цифровой трансформации

Тема 1. Сущность ССП и её отличие от традиционных методов корпоративного стратегического управления в цифровой экономике.

Понятие стратегии. Организация системы стратегического управления. Характеристика традиционных методов корпоративного стратегического управления. Предпосылки появления сбалансированной системы показателей (ССП). Сбалансированная система показателей: основные понятия и определения.

Тема 2. Основные составляющие системы сбалансированных показателей и их взаимосвязь в условиях цифровой трансформации.

Стратегические и диагностические показатели ССП. Финансовая составляющая и взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании. Клиентская составляющая и сегментация рынка. Составляющая внутренних бизнес-процессов. Составляющая роста и развития. Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей персонала со стратегией компании.

Тема 3. Система KPI (Key Performance Indicator)

Логические связи и отличия между KPI и ССП. KPI как инструмент контроля и мотивации. Правила и принципы внедрения KPI. Ключевые показатели эффективности. KPI и мотивация персонала. Разработка процесса управления компанией на основе KPI. Механизм определения и расчёта показателей KPI. Принципы формирования мотивационной формулы.

Раздел 2. Разработка и внедрение ССП в систему корпоративного управления с использованием цифровых технологий

Тема 4. Стратегическая направленность составляющих ССП на основе цифровых систем

Стратегический анализ как первый этап в разработке стратегии организации и построения ССП. Формулировка стратегии по финансовым показателям в зависимости от этапа бизнес-цикла деятельности организации. Стратегические направления финансовой составляющей. Виды показателей финансовой составляющей для различных стратегий. Разработка клиентской составляющей в соответствии с выбранной стратегией. Сегментация рынка. Разработка составляющей внутренних бизнес-процессов. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов. Группы внутренних бизнес-процессов и особенности их анализа. Показатели инновационных процессов. Показатели операционных процессов. Показатели послепродажного обслуживания. Пример анализа внутренних бизнес-процессов. Формулировка стратегии с использованием ССП. Разработка составляющей обучения и развития.

Показатели для анализа направлений: ключевые показатели статуса персонала, возможности информационных систем, система мотивации.

Тема 5. Применение ССП при реализации стратегии цифрового развития.

Мобилизация усилий на достижение цели. Коммуникативная роль ССП. Анализ причинно-следственных связей. Взаимосвязь показателей ССП с финансовыми результатами. Факторы результатов и показатели деятельности. Пример разработки ССП для стратегии роста доходов и стоимости компании. Переход от разработки стратегии к ее реализации. Преимущества и недостатки методов ABC, BSC и EVA, их взаимодействие. Разработка стратегических карт.

Назначение стратегических карт. Роль стратегических карт в достижении баланса показателей. Структура стратегической карты. Простейшие модели стратегических карт для коммерческих и некоммерческих организаций. Стратегические карты – инструмент описания и управления стратегией на уровне причинно-следственных связей. Алгоритм и форматы для запуска и контроля стратегии по стратегической карте с помощью сбалансированной системы показателей

Тема 6. Управление стратегией цифрового развития на основе ССП.

Перевод стратегии на операционный уровень. Необходимость описания стратегии для целей управления. Принципы организации, ориентированной на стратегию. Взаимодействие ССП и системы планирования предприятия. Взаимодействие ССП и системы бюджетирования. Взаимодействие ССП и системы управления инвестиционными проектами.

4.3 Лекции, практические занятия

Таблица 4

Содержание лекций, практических занятий и контрольные мероприятия

| № п/п | № раздела | № и название лекций и практических занятий | Формируемые компетенции (индикаторы) | Вид контрольного мероприятия | Кол-во часов |
|--------------|--|---|---|-------------------------------------|---------------------|
| 1 | Раздел 1. Система сбалансированных показателей (ССП) и КРІ как инструменты стратегического управления компанией в условиях цифровой трансформации | | | | 12/2 |
| | Тема 1. Сущность ССП и её отличие от традиционных методов корпоративного стратегического управления в цифровой экономике | Лекция №1 Экономическая сущность ССП и её отличие от традиционных методов корпоративного стратегического управления в цифровой экономике | ПКос-3.1 | | 2 |

| | | | | | |
|--|---|--|-----------------------|--|-------------|
| | | Практическое занятие № 1 Научная дискуссия на тему: Экономическая сущность ССП и её отличие от традиционных методов корпоративного стратегического управления в цифровой экономике | ПКос-3.1 | Научная дискуссия | 2 |
| 2 | Тема 2. Основные составляющие системы сбалансированных показателей и их взаимосвязь в условиях цифровой трансформации. | Практическое занятие № 2 Деловая игра: «Финансовая составляющая ССП в условиях цифровой трансформации» | ПКос-3.2. ПКос-3.3 | Тестирование Выступление команд с презентациями | 4 |
| 3 | Тема 3. Методология системы КРІ | Лекция №2 Методология системы КРІ | ПКос-3.1 ПКос-3.2 | | 2 |
| | | Практическое занятие № 3 Структурированный кейс: Определение премии сотрудника на основе КРІ с использованием цифровых технологий | ПКос-3.2. ПКос-3.3 | Тестирование Защита кейса | 2 |
| Раздел 2. Разработка и внедрение ССП в систему корпоративного управления с использованием цифровых технологий | | | | | 12/2 |
| 4 | Тема 4. Стратегическая направленность составляющих ССП на основе цифровых систем | Лекция № 3 Стратегическая направленность составляющих ССП на основе цифровых систем | ПКос-3.1 ПКос-4.1 | | 2 |
| | | Практическое занятие № 4 Структурированный кейс: «Простейшие модели стратегических карт для коммерческих и некоммерческих организаций» | ПКос-3.2 ПКос-4.2 | Тестирование Защита кейса | 2 |
| | Тема 5. Применение ССП при реализации стратегии цифрового | Лекция № 4 Применение ССП при реализации стратегии цифрового развития | ПКос-4.1 | | 2 |

| | | | | | |
|---|---|--|--|------------------------------------|-----|
| | развития | | | | |
| 5 | | Практическое занятие № 5 Структурированный кейс: Разработка стратегии компании на основе финансовых показателей с использованием цифровых технологий | ПКос-3.2 ПКос-3.3 ПКос-4.2 ПКос-4.3 | Защита кейса | 2 |
| 6 | Тема 6. Управление стратегией цифрового развития на основе ССП | Практическое занятие № 6 Деловая игра «Разработка стратегии максимизации стоимости компании на основе ССП в период цифровой трансформации» | ПКос-3.2 ПКос-3.3 ПКос-4.2 ПКос-4.3 | Выступление команд с презентациями | 4/2 |

4.4 Перечень вопросов для самостоятельного изучения дисциплины

Таблица 5

Перечень вопросов для самостоятельного изучения дисциплины

| № п/п | № раздела и темы | Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного изучения | Формируемые компетенции |
|--|--|---|-------------------------|
| Раздел 1. Система сбалансированных показателей (ССП) и КРІ как инструменты стратегического управления компанией в условиях цифровой трансформации | | | |
| 1. | Тема 1. Сущность ССП и её отличие от традиционных методов корпоративного стратегического управления в цифровой экономике | 1. Предпосылки возникновения ССП. 2. История возникновения методологии ССП. 3. Организация, ориентированная на стратегию. 4. Миссия, видение и стратегия организации. 5. Совершенствование ССП в цифровой экономике | ПКос-3.1 |
| 2. | Тема 2. Основные составляющие системы сбалансированных показателей и их взаимосвязь в условиях цифровой трансформации. | 1. Ограничение применения финансовых показателей для оценки результатов бизнеса. 2. Ценовые стратегии. 3. Оптимизация использования активов. 4. Показатели соответствия личных целей корпоративным. 5. Стратегии бизнес-единицы и корпорации. 6. Связь ССП с годовым распределением ресурсов и бюджетами. 7. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации. | ПКос-3.1 ПКос-4.1 |
| | Тема 3. Методология системы КРІ | 1. КРІ и мотивация персонала. 2. Ключевые показатели эффективности. 3. Запаздывающий и опережающий КРІ. 4. Методика формирования мотивационной схемы | |

| № п/п | № раздела и темы | Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного изучения | Формируемые компетенции |
|--|--|---|-------------------------|
| Раздел 2. Разработка и внедрение ССП в систему корпоративного управления с использованием цифровых технологий | | | |
| 3. | Тема 4. Стратегическая направленность составляющих ССП на основе цифровых систем | 1. Формулировка стратегии по финансовым показателям в зависимости от этапа бизнес-цикла деятельности организации. 2. Разработка клиентской составляющей в соответствии с выбранной стратегией. 3. Показатели для анализа направлений: ключевые показатели статуса персонала, возможности информационных систем, система мотивации. 4. Взаимосвязь ССП со стратегией компании на основе цифровых систем. | ПКос-4.1 |
| 4. | Тема 5. Применение ССП при реализации стратегии цифрового развития | 1. Мобилизация усилий на достижение цели. 2. Коммуникативная роль ССП. 3. Факторы результатов и показатели деятельности. 4. Применение диагностических показателей для уравнивания стратегических. 5. Взаимосвязь показателей ССП с финансовыми результатами. 6. Стратегические карты – инструмент описания и управления стратегией на уровне причинно-следственных связей в условиях цифровой экономики. | ПКос-3.1 ПКос-4.1 |
| 5. | Тема 6. Управление стратегией цифрового развития на основе ССП | 1. Принципы организации, ориентированной на стратегию. 2. Использование различных инструментов <u>стратегического анализа</u> . 3. Взаимодействие ССП и системы управления инвестиционными проектами. Основные принципы управления стратегией цифрового развития на основе ССП | ПКос-3.1 ПКос-4.1 |

5 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Таблица 6

Применение активных и интерактивных образовательных технологий

| № п/п | Тема и форма занятия | Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий |
|--|--|---|
| Раздел 1. Система сбалансированных показателей (ССП) и KPI как инструменты стратегического управления компанией в условиях цифровой трансформации | | |
| 1. | Тема 1. Сущность ССП и её отличие от традиционных методов корпоративного стратегического управления в цифровой экономике Практическое занятие № 1 Научная дискуссия на тему: Экономическая сущность ССП и её отличие от традиционных методов корпоративного стратегического управления в цифровой экономике | ПЗ Технология проблемного обучения (Обсуждение дискуссионных вопросов в малых группах) |

| № п/п | Тема и форма занятия | | Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий |
|---|---|----|---|
| 2. | <p>Тема 2. Основные составляющие системы сбалансированных показателей и их взаимосвязь в условиях цифровой трансформации.</p> <p>Практическое занятие № 2</p> <p>Деловая игра: «Финансовая составляющая ССП в условиях цифровой трансформации»</p> | ПЗ | <p>Технология активного обучения</p> <p>(Деловая игра: «Финансовая составляющая ССП в условиях цифровой трансформации»)</p> |
| 3. | <p>Тема 3. Методология системы КРІ</p> <p>Практическое занятие № 3</p> <p>Структурированный кейс: Определение премии сотрудника на основе КРІ с использованием цифровых технологий</p> | | <p>Кейс-технологии</p> <p>(Структурированный кейс: «Определение премии сотрудника на основе КРІ с использованием цифровых технологий»)</p> |
| <p>Раздел 2. Разработка и внедрение ССП в систему корпоративного управления с использованием цифровых технологий</p> | | | |
| 4. | <p>Тема 4. Стратегическая направленность составляющих ССП на основе цифровых систем</p> <p>Практическое занятие № 4</p> <p>Структурированный кейс: «Простейшие модели стратегических карт для коммерческих и некоммерческих организаций»</p> | ПЗ | <p>Кейс-технологии</p> <p>(Структурированный кейс: «Простейшие модели стратегических карт для коммерческих и некоммерческих организаций»)</p> |
| 5. | <p>Тема 5. Применение ССП при реализации стратегии цифрового развития</p> <p>Практическое занятие № 5</p> <p>Структурированный кейс: Разработка стратегии компании на основе финансовых показателей с использованием цифровых технологий</p> | ПЗ | <p>Кейс-технологии</p> <p>(Структурированный кейс: «Разработка стратегии компании на основе финансовых показателей с использованием цифровых технологий»)</p> |
| 6. | <p>Тема 6. Управление стратегией цифрового развития на основе ССП</p> <p>Практическое занятие № 6</p> <p>Деловая игра «Разработка стратегии максимизации стоимости компании на основе ССП в период цифровой трансформации»</p> | ПЗ | <p>Технология активного обучения</p> <p>(Деловая игра: «Разработка стратегии максимизации стоимости компании на основе ССП в период цифровой трансформации»)</p> |

БТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности

Тесты для текущего контроля знаний обучающихся (примерные):

Раздел 1. Система сбалансированных показателей (ССП) и КРІ как инструменты стратегического управления компанией в условиях цифровой трансформации

Тест к теме 1 и 2

- 1. Авторы, разработавшие сбалансированную систему показателей:**
 - А. М. Портрер
 - Б. Каплан Р.
 - В. Нортон Д.
 - Г. Минцберг Г.
 - Д. Клочков Д.

- 2. Система сбалансированных показателей предлагает структуру:**
 - А. Для описания взаимодействия различных уровней управления
 - Б. Для описания стратегий создания стоимости
 - В. Для поддержания коллективного духа в компании
 - Г. Для формирования мероприятий, повышающих мотивацию персонала

- 3. Стратегические изменения – это:**
 - А. Форс-мажорные обстоятельства;
 - Б. Ситуации, влекущие за собой изменения текущей стратегии компании или разработку новой;
 - В. Разработка новой стратегии.

- 4. Структура Сбалансированной системы показателей:**
 - А. Финансы, инвесторы, персонал, производство
 - Б. Клиенты, конкуренты, рынок рабочей силы, поставщики
 - В. Финансы, клиенты, внутренние процессы, персонал
 - Г. Финансы, международные договора, клиенты, внутренние процессы.

- 5. Цели четырех взаимозависимых составляющих сбалансированной системы показателей:**
 - А. Цепь причинно-следственных связей
 - Б. Сбалансированность нематериальных активов
 - В. Формулировка миссии компании

- 6. Правильно сформулированные цели отвечают следующим требованиям:**
 - А. Достижимости,
 - Б. Гибкости,

- В. Измеримости,
- С. Конкретности,
- Д. Приемлемости,
- Е. Совместимости
- Ж. Все вышеперечисленные ответы верны

Тема 3. Система KPI (Key Performance Indicator)

1. Период появления KPI (Key Performance Indicators):

- А. 1960-1970 гг.
- Б. 1940-1950 гг.
- В. 1980-1990 гг.

2. Установите последовательность этапов установки KPI:

- А. Разработка методологии системы KPI
- Б. Завершение проекта
- В. Разработка информационной системы KPI
- Г. Предпроектные работы

3. Положительные стороны KPI:

- А. Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании
- Б. Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе
- В. За каждым закреплена ответственность за определенный участок работы
- Г. Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных KPI
- Д. Все сотрудники могут напрямую влиять на стратегические KPI

4. Недостатки KPI:

- А. Из-за слишком большого количества KPI в общем бонусе доля каждого из них мала
- Б. Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе
- В. Реально недостижимые KPI демотивируют работу сотрудников
- Г. Все вышеперечисленные ответы верны

5. Установите соответствие

| Уровни дерева целей: | Типы целей: |
|----------------------|-------------------|
| А. 1-й уровень | 1) Оперативный |
| Б. 2-й уровень | 2) Стратегический |
| В. 3-й уровень | 3) Tактический |

Раздел 2. Разработка и внедрение ССП в систему корпоративного управления с использованием цифровых технологий

Тема 4. Стратегическая направленность составляющих ССП на основе цифровых систем

1. Обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними результатами называют:

- А. Двухконтурной
- Б. Двойной
- В. Двусторонней
- Г. Двухуровневой

2. Ключевые факторы успеха, связанные с организационными возможностями:

- А. Благоприятный имидж
- Б. Большой опыт и ноу хау в области менеджмента
- В. Доступ на финансовые рынки
- Г. Наличие патентов
- Д. Уровень информационных систем

3. Финансовая составляющая ССП...

- А. Содержит только запаздывающие показатели, факторы деятельности для которых содержатся в других составляющих
- Б. Должна содержать комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов
- В. Содержит только запаздывающие показатели, для которых нельзя определить опережающие
- Г. Содержит только опережающие индикаторы

4. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...

- А. Финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами
- Б. Материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами
- В. Интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности
- Г. Стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации

5. В системе ССП выделяют четыре аспекта деятельности организации. К какому аспекту можно отнести вопрос «как оценивают предприятие акционеры?»

- А. Аспект клиента
- Б. Внутрифирменный аспект
- В. Аспект инноваций и обучения
- Г. Финансовый аспект

Научные дискуссии (примерные)

Раздел 1 Система сбалансированных показателей (ССП) и КРІ как инструменты стратегического управления компанией в условиях цифровой трансформации

Тема 1. Сущность ССП и её отличие от традиционных методов корпоративного стратегического управления в цифровой экономике.

Вопросы к дискуссии

1. Назовите и охарактеризуйте основные составные элементы ССП.
2. Обоснуйте зависимость между составляющими элементами ССП и стратегическими целями развития компании.
3. Опишите основные функции и направления использования ССП в процессе стратегического управления компанией.
4. В чём заключаются недостатки традиционных подходов и методов к стратегическому управлению компанией, основанных на доминирующем применении финансовых показателей?
5. В чём заключались основные предпосылки к разработке ССП?
6. Назовите критерии классификации индикаторов ССП.
7. Охарактеризуйте причинно-следственные связи между составными элементами и классификационными группами показателей ССП.
8. Обоснуйте необходимость изменения ССП в условиях цифровой трансформации.

Деловые игры и кейсовые задания приведены в полном объеме в оценочных материалах дисциплины

Перечень вопросов и задач, выносимых на промежуточную аттестацию (экзамен)

Вопросы к зачету

1. Предпосылки возникновения системы сбалансированных показателей. Отличия ССП от традиционных методов корпоративного управления (ПКос-3.1)
2. Структура системы сбалансированных показателей, ее составляющие (ПКос-3.1)
3. Элемент системы сбалансированных показателей «Финансы» (ПКос-3.1)
4. Элемент системы сбалансированных показателей «Рынок/клиенты» (ПКос-3.1)
5. Взаимосвязь стратегии компании и выбора сегмента рынка (ПКос-3.1)
6. Ключевые показатели клиентской составляющей (ПКос-3.1)
7. Показатели потребительской ценности (факторы достижения результатов клиентской составляющей) (ПКос-2.1)
8. Взаимосвязь финансовой и клиентской составляющих (ПКос-3.1, ПКос-4.1)
9. Элемент ССП «Внутренние бизнес-процессы» (ПКос-3.1, ПКос-4.1, ПКос-3.2)

10. Элемент ССП «Обучение и развитие» (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3)
11. Взаимосвязь показателей клиентской составляющей и составляющей «внутренние бизнес-процессы» (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3)
12. Сходства и отличия применения ССП для корпоративной структуры и бизнес-подразделения (ПКос-3.1, ПКос-3.2)
13. Стратегические и диагностические показатели ССП (ПКос-4.1, ПКос-4.2)
14. Показатель потребительской ценности предложения (ПКос-3.1, ПКос-3.2)
15. Факторы достижения удовлетворённости клиента (ПКос-3.1, ПКос-3.2)
16. Стратегические направления финансовой составляющей (ПКос-4.1, ПКос-4.2)
17. Использование активов и инвестиционная стратегия (ПКос-4.1, ПКос-4.2)
18. Специфические составляющие внутренних бизнес-процессов (ПКос-3.1, ПКос-4.1, ПКос-3.2, ПКос-4.2)
19. Показатели операционного процесса: время, качество, издержки .(ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-4.1, ПКос-4.2)
20. Взаимосвязь ССП со стратегией развития компании .(ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-4.1, ПКос-4.2)
21. Определения стратегических инициатив .(ПКос-4.1, ПКос-4.2)
22. Планы, распределение ресурсов, инициативы и бюджеты (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-4.2)
23. Установление целей для ССП (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-4.1, ПКос-4.2)
24. Содержание этапов разработки ССП . (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-4.1, ПКос-4.2)
25. Интеграция ССП с системой управления компанией (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3, ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
26. Взаимосвязь ССП с целями персонала (ПКос-3.1, ПКос-3.3, ПКос-3.2, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
27. Что такое показатель КРІ . (ПКос-3.1, ПКос-4.1)
28. Взаимосвязь ССП и КРІ (ПКос-3.1, ПКос-3.2)
29. Особенности каскадирования ССП вспомогательных подразделений (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-4.1, ПКос-4.2)
30. Вертикальная и горизонтальная сбалансированность системы показателей .(ПКос-4.2)
31. Особенности ССП различных типов организаций и подразделений (ПКос-4.2, ПКос-4.3)
32. Подбор и обоснование показателей в соответствии с целями . (ПКос-4.2, ПКос-4.3)

33. Стратегические карты как способ мониторинга деятельности и достижения поставленных промежуточных и итоговых критериев (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-4.1, ПКос-4.2)
34. Распространение ССП и стратегических карт на подразделение (ПКос-3.2, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
35. Роль стратегических карт в достижении баланса показателей (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3, ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
36. Взаимосвязь показателей ССП с финансовыми результатами (ПКос-3.1, ПКос-4.1)
37. Взаимодействие ССП и системы управления инвестиционными проектами. (ПКос-3.1, ПКос-4.1)
38. Формулировка стратегии по финансовым показателям в зависимости от этапа бизнес-цикла деятельности организации (ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
39. Запаздывающий и опережающий КРІ (ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
40. Связь ССП с годовым распределением ресурсов и бюджетами (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
41. Миссия, видение и стратегия организации . (ПКос-3.1, ПКос-4.1)
42. Ограничение применения финансовых показателей для оценки результатов (ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
43. Структура стратегической карты (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3, ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
44. Взаимодействие ССП и системы планирования предприятия (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3, ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
45. Формулировка стратегии по финансовым показателям в зависимости от этапа бизнес-цикла деятельности организации (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3, ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
46. Переход от разработки стратегии к ее реализации (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3, ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
47. Стратегические направления финансовой составляющей (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3, ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
48. Показатели операционных процессов (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3, ПКос-4.1, ПКос-4.2, ПКос-4.3)
49. Правила и принципы внедрения КРІ (ПКос-1.1, ПКос-4.1)
50. Группы внутренних бизнес-процессов и особенности их анализа (ПКос-3.1, ПКос-3.2, ПКос-3.3)

Примерные тесты к зачету

1. Сбалансированную систему показателей разработали:

- А. Р. Каплан и Д. Нортон
- Б. Ф. Тейлор и У. МакГрегор
- В. Ф. Котлер и А. Файоль
- Г. Э. Мэйо и А. Маслоу

2. ССП состоит из:

- А. Финансовых показателей
- Б. Финансовых и нефинансовых показателей

- В. Нефинансовых показателей
- Г. Экономических показателей

3. Обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними результатами называют:

- А. Двухконтурной
- Б. Двойной
- В. Двусторонней
- Г. Двухуровневой

4. В чём уникальность концепции ССП?

- А. Позволяет интегрировать финансовые и нефинансовые показатели
- Б. Позволяет более чётко обозначить стратегию развития компании
- В. Прямое воздействие на показатели, базирующиеся на финансовой информации

5. ССП дополняет финансовую оценочную деятельность элементами:

- А. Внутренних процессов, интересов акционеров, интересов персонала
- Б. Клиентов, внутренних процессов, обучения и развития
- В. Клиентов, внутренних процессов, нематериальных активов
- Г. Опережающих индикаторов, материальных и нематериальных активов

6. Возможно ли построение ССП не во всей организации, а в отдельном ее подразделении?

- А. Нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации
- Б. Да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации
- В. Да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения
- Г. Нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССП, разработана и сформулирована для всей организации

7. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?

- а) Показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
- б) Показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
- в) Показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
- г) Показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала

8. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?

- а) Не учитываются условия деловой среды
- б) Рассматриваются отдельные функциональные области
- в) Жертвуют долгосрочной перспективой
- г) Нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида)

д) Все перечисленное верно

9. Каскадирование сбалансированной системы показателей это:

- А. Вертикальная интеграция целей
- Б. Горизонтальная интеграция целей
- В. Концентрация целей у руководства
- Г. Делегирование полномочий

10. Показатели сбалансированной системы служат:

- А. Для оценки результативности процессов
- Б. Для оценки степени достижения цели
- В. Для оценки результативности процессов и для оценки степени достижения цели
- Г. Для оценки результативности процессов и для оценки степени достижения цели, и для оценки степени эффективности руководства

11. Внедрение сбалансированной системы показателей осуществляется по направлениям:

- А. Горизонтально — вовлечение других подразделений предприятия на одном уровне
- Б. Вертикально — вовлечение других уровней руководства (вертикальное расширение)
- В. Параллельно
- Г. Никак не осуществляется

12. Внедрение сбалансированной системы показателей на нижние уровни иерархии предприятия должно осуществляться в соответствии:

- А. С результатами внедрения предыдущей стратегии
- Б. С реакцией на новые введения в компании высшего руководства
- В. С управленческой философией, стилем руководства, а также требованиями бизнеса

13. На этапе внедрения BSC в компании достигаются следующие цели:

- А. Разработка сбалансированных частичных целей для нижестоящих подразделений;
- Б. Делегирование задач и ответственности;
- В. Фокусирование внутренних процессов на стратегически важных целях;
- Г. Ориентация на действия за счет стратегического управления ресурсами.
- Д. Все вышеперечисленные ответы верны

14. Дополните. Разработка сбалансированных систем _____ для нескольких взаимосвязанных подразделений предприятия требует согласования стратегии и систем показателей между собой

Ответ: показателей

15. Дополните. При разработке сбалансированной системы показателей необходимо установление связей между всеми _____ от высшего управленческого звена до вспомогательных подразделений — путем выстраивания соответствующих целей и показателей

Ответ: уровнями

16. Стратегические карты отдельных подразделений:

- А. Должны органично вписываться в общую корпоративную стратегическую карту
- Б. Должны существовать самостоятельно в отдельности от корпоративной стратегии
- В. Должны учитывать только цели всей компании и только

17. Интеграция ССП и системы менеджмента качества позволяет

- А. Перейти от стратегии к совокупности бизнес-процессов, требующих внимания, и обоснованно применить к этим процессам всю мощь методов улучшения деятельности
- Б. Связать политику в области качества со стратегией
- В. Определить причинно-следственную совокупность целей в области качества для процессов и показатели выполнения этих целей
- Г. Определить мероприятия, ресурсы, сроки и ответственность, необходимые для реализации установленных целей.
- Д. Все вышеперечисленные ответы верны

18. Установите последовательность этапов внедрения ССП

- А. Разработка ССП;
- Б. Контроль выполнения стратегии.
- В. Каскадирование ССП;
- Г. Подготовка к разработке ССП;

19. Исходными предпосылками разработки ССП являются:

- А. Перспективы ССП;
- Б. Информированная и мотивированная команда высшего руководства
- В. Реакция клиентов на изменения внешней среды
- Г. Новая стратегия конкурентов на международном рынке

20. Установите последовательность этапов разработки и внедрения BSC

- А. Сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии
- Б. Выбор показателей и определение их целевых значений
- В. Определение связи показателей с бизнес-процессами
- Г. Конкретизация стратегических целей
- Д. Связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками
- Е. Определение стратегических мероприятий.

11. Ключевые показатели эффективности в ССП являются

- А. Измерителями уровня прибыльности организации
- Б. Измерителями причинно-следственных связей между показателями
- В. Измерителями достижимости целей организации

12. Основной принцип построения ССП это:

- А. Определение показателей и их критериев
- Б. Причинно-следственные связи
- В. Определение стратегических целей

13. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: «определение стратегических целей для каждой перспективы»

- А. На первом этапе
- Б. На втором этапе
- В. На третьем этапе
- Г. На четвертом этапе
- Д. На пятом этапе

14. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: адаптация показателей и критериев к изменениям в бизнесе

- А. На первом этапе
- Б. На втором этапе
- В. На третьем этапе
- Г. На четвертом этапе
- Д. На пятом этапе

15. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: анализ ключевых бизнес - процессов

- А. На первом этапе
- Б. На втором этапе
- В. На третьем этапе
- Г. На четвертом этапе
- Д. На пятом этапе

16. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: оптимизация документооборота, а также хранения и передачи знаний в компании

- А. На первом этапе
- Б. На втором этапе
- В. На третьем этапе
- Г. На четвертом этапе
- Д. На пятом этапе

17. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: создание системы обучения по ССП, проведение тренингов по стратегическому менеджменту, маркетингу, продажам, финансам

- А. На первом этапе
- Б. На втором этапе
- В. На третьем этапе

- Г. На четвертом этапе
- Д. На пятом этапе

18. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: персонал, который говорит на одном языке, обученный, осознающий основополагающие принципы работы организации, знающий своё место в её бизнес-процессах

- А. После первого этапа
- Б. После второго этапа
- В. После третьего этапа
- Г. После четвертого этапа
- Д. После пятого этапа

19. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: внедрена система учета показателей и планирования стратегических мероприятий

- А. После первого этапа
- Б. После второго этапа
- В. После третьего этапа
- Г. После четвертого этапа
- Д. После пятого этапа

20. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: анализ показателей позволяет понять, какие области деятельности требуют дополнительного внимания

- А. После первого этапа
- Б. После второго этапа
- В. После третьего этапа
- Г. После четвертого этапа
- Д. После пятого этапа

21. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: совместная работа и обучение повышает продуктивность и формирует эффективную структуру организации

- А. После первого этапа
- Б. После второго этапа
- В. После третьего этапа
- Г. После четвертого этапа
- Д. После пятого этапа

22. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: построение стратегической карты

- А. На первом этапе
- Б. На втором этапе
- В. На третьем этапе
- Г. На четвертом этапе

Д. На пятом этапе

23. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: оценка существующих методов управления, эффективности бизнес процессов и проведение мероприятий по оптимизации

- А. Первого этапа
- Б. Второго этапа
- В. Третьего этапа
- Г. Четвертого этапа
- Д. Пятого этапа

24. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: облегчение стратегического обучения и коммуникации

- А. первого этапа
- Б. второго этапа
- В. третьего этапа
- Г. четвертого этапа
- Д. пятого этапа

25. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: анализ и управление бизнесом в целях повышения эффективности

- А. первого этапа
- Б. второго этапа
- В. третьего этапа
- Г. четвертого этапа
- Д. пятого этапа

26. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: управление знаниями организации

- А. первого этапа
- Б. второго этапа
- В. третьего этапа
- Г. четвертого этапа
- Д. пятого этапа.

27. Выберите три основных управленческих процесса интеграции ССП в систему управления организации:

- А. Стратегическое планирование, стратегический управленческий учет и стратегическое бюджетирование
- Б. Стратегическое планирование, бюджетное планирование и обучение персонала
- В. Каскадирование, интеграция в бюджетный процесс и система мотивации персонала
- Г. Нет правильного ответа

28. Может ли проект ССП считаться завершенным после разработки и внедрения?

А. Да, но только после разработки и внедрения всех каскадированных ССП и интеграции их в систему управления организации

Б. Нет – ССП никогда не бывает завершенной, как никогда не завершается процесс совершенствование организации

В. Да – в том случае, если организация планирует использовать ССП только как оценочную систему

Г. Нет, так как существует третий обязательный этап – апробация и доработка в течение как минимум одного года

29. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?

А) Не учитываются условия деловой среды

Б) Рассматриваются отдельные функциональные области

В) Жертвуют долгосрочной перспективой

Г) Нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида)

Д) Все перечисленное верно

30. При использовании ССП к показателям для оценки перспективы «финансы» относят:

А. Движение денежных средств

Б. Объем и доля целевого сегмента рынка

В. Сроки исполнения заказа

Г. Уровень квалификации

31. Система сбалансированных показателей выявляет возможности улучшения финансовой деятельности организации

А. За счет роста доходов

Б. За счет снижения затрат

В. За счет роста доходов и снижения затрат

32. Ключевые показатели эффективности в ССП являются

А. измерителями уровня прибыльности организации

Б. измерителями причинно-следственных связей между показателями

В. измерителями достижимости целей организации

33. Основной принцип построения ССП это

А. Определение показателей и их критериев

Б. Причинно-следственные связи

В. Определение стратегических целей

34. Принципиальным отличием ССП от традиционно применяемых методов оценки деятельности организации, является ее ориентация на:

А. Разработку стратегии

Б. Изучение причинно-следственных связей и зависимостей между показателями

В. Нефинансовые показатели

35. Ключевые показатели результативности (KPI) ФИНАНСЫ:

- А. Производительность труда
- Б. Численность работников
- В. Фондоотдача основных средств
- Г. Уровень брака
- Д. показатели рентабельности финансово-хозяйственной деятельности
- Е. Производственные мощности компании

36. Ключевые показатели результативности (KPI) КЛИЕНТЫ:

- А. Своевременность поставок продукции
- Б. Фондоотдача основных средств
- В. Число клиентов, перешедших от конкурентов
- Г. Скорость послепродажного обслуживания
- Д. Производительность труда
- Е. Уровень выручки

37. Анализ клиентов компании включает в себя:

- А. Определение профиля покупателя
- Б. Запрос в Федеральную налоговую службу для уточнения доходов покупателей
- В. Вычисление количества совершенных покупок у компаний – конкурентов

38. Качество продукции или услуг определяется:

- А. Стоимостью продукции
- Б. Реакцией потребителей.
- В. Яркой упаковкой

39. Ключевые показатели результативности (KPI) ПРОЦЕССЫ:

- А. Освоение рынка;
- Б. Разработка новых видов продукции;
- В. Закупка;
- Г. Производство, или внутренние операции;
- Д. Дистрибуция;
- Е. Все вышеперечисленные ответы верны

40. Ключевые показатели результативности (KPI) РАЗВИТИЕ:

- А. Гибкость распределения должностей
- Б. Разработка новых видов продукции;
- В. Доля процессов в компании, предусматривающих оценку качества (в том числе и по стандартам ISO)
- Г. Закупка;
- Д. Производство, или внутренние операции
- Е. Показатели средней текучести кадров за период

41. Преимущества системы KPI:

- А. Прозрачность
- Б. Дополнительные временные затраты
- В. Определенность
- Г. Зависимость материального поощрения конкретного специалиста от работы его коллег
- Д. Перспективность
- Е. Нацеленность на постоянное поддержание обратной связи
- Ж. Доля участия компании в реализации проектов конкурентов

42. Недостатки системы КРІ:

- А. Отсутствие универсальности
- Б. Отсутствие финансов на выплату премий
- В. Зависимость материального поощрения конкретного специалиста от работы его коллег.
- Г. Дополнительные затраты на анализ рынка
- Д. Дополнительные временные затраты
- Е. Неверно сформулированные показатели

6.2 Описание показателей и критериев контроля успеваемости, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и формирования компетенции по дисциплине применяется **балльно-рейтинговая** система контроля и оценки успеваемости студентов.

В основу балльно-рейтинговой системы (БРС) положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего, промежуточного контроля и промежуточной аттестации знаний.

Процесс оценки знаний студента состоит из *двух* этапов.

На первом этапе учитывается посещение студентом лекций и практических занятий, уровень его активности на этих занятиях, результаты проводимого тестирования. Для допуска к зачету ему необходимо набрать не менее 60% потенциально возможных баллов. Балльная оценка первого этапа представлена ниже.

Посещение лекций (от 0 до 1): $\max — 1 \text{ балл} \times 4 = 4 \text{ балла};$

Посещение практических занятий (от 0 до 1) — $1 \text{ балл} \times 8 = 8 \text{ баллов};$

Участие в научной дискуссии (от 0 до 5) — $5 \times 1 = 5 \text{ баллов}$

Защита кейсов («3» – 1-5б; «4» – 6-10б; «5» – 11-15б) – $15б \times 3 = 45 \text{ баллов};$

Презентация и защита деловой игры:(«3» – 1-5б; «4» – 6-10б; «5» – 11-15б) – $15б \times 2 = 30 \text{ баллов}$

Результаты тестирования на практических занятиях («2» – 0; «3» – 1; «4» – 3; «5» – 5) — $5 \text{ баллов} \times 3 = 15 \text{ баллов}.$

ВСЕГО — 107 баллов (минимальное число баллов для допуска к экзамену – **64**)

На втором этапе производится оценка непосредственно ответа студента на зачете. Для оценивания полученных студентом знаний на зачете

ему предлагается два теоретических вопроса из произвольного раздела и 10 вопросов тестирования (произвольно).

Решение тестового задания оценивается в приоритетном порядке. При правильно решённом тесте, но неполном ответе на один теоретический вопрос может быть задан дополнительный вопрос. При неправильных ответах на оба теоретических вопроса студенту выставляется оценка «Не зачтено» и назначается пересдача. Если студент не верно разобрал тест, он пересдает зачет только по решению теста. При полном ответе на оба теоретических вопроса и решение теста магистру ставится на зачете оценка «Зачтено». При неполном ответе на один теоретический вопрос может быть задан дополнительный вопрос. В случае правильного ответа выставляется оценка «Зачтено».

При спорной ситуации с выставлением окончательной оценки учитывается полученный студентом итоговый балл на *первом этапе*.

| Максимальная сумма баллов | Допуск к зачету | Не зачтено | Зачтено |
|---------------------------|-----------------|----------------|---------------|
| 107 | 64 | Менее 64 балла | 64-107 баллов |

Ликвидация магистрами текущих задолженностей производится в виде дополнительного тестирования и решения кейсовых заданий.

Виды текущего контроля: научные дискуссии, защита кейсов и презентации деловых игр, тестирование.

Вид промежуточного контроля: зачет.

7 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Основная литература

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. — 320 с.

2. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520203>

3. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513928>

7.2. Дополнительная литература

1. Зарук, Н. Ф. Сбалансированная система показателей и KPI: учебное пособие / Н. Ф. Зарук, М. Е. Уртянова; Российский государственный аграрный

университет - МСХА им. К. А. Тимирязева (Москва). — Электрон. текстовые дан. — Москва: Росинформагротех, 2017 — 80 с. — Коллекция: Учебная и учебно-методическая литература. — Режим доступа: <http://elib.timacad.ru/dl/local/t259.pdf>.

2. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под редакцией А. З. Бобылевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 508 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14707-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/479362>.

3. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под редакцией А. З. Бобылевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14718-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/479363>.

4. Зарук, Н. Ф. Страхование и хеджирование рисков: учебное пособие / Н. Ф. Зарук, О. В. Синельникова; Российский государственный аграрный университет - МСХА им. К. А. Тимирязева (Москва). — Электрон. текстовые дан. — Москва: Росинформагротех, 2017 — 111 с.: рис., табл. — Коллекция: Учебная и учебно-методическая литература. — Режим доступа : <http://elib.timacad.ru/dl/local/t262.pdf>. - Загл. с титул. экрана. - Электрон. версия печ. публикации. — <URL:<http://elib.timacad.ru/dl/local/t262.pdf>>.

7.3 Нормативные правовые акты

1. Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» № 474 от 21 июля 2020 г. Система Гарант - Официальный сайт - [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/>.

2. Указ Президента РФ "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации" от 02.07.2021 N 400. – Консультант - Официальный сайт - [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191669/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/.

3. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 23.05.2018) // СПС «Консультант Плюс». – гл. 21, ст. 307. – М.: Юрайт-Издат, 2018.

4. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.99 г. №39 (от 26.07.2017 N 205-ФЗ) //СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

5. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 23.04.2018 N 87-ФЗ) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

6. Федеральный закон РФ «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 N 39-ФЗ (ред. от 13.07.2015 N 223-ФЗ) //СПС «Консультант Плюс» [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/

7. Федеральный закон РФ «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 N 156-ФЗ (ред.от 31.12.2017 N 506-ФЗ)//СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34237/

8. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р //СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

9. Методические рекомендации по разработке инвестиционной политики предприятия - в составе Методических рекомендаций по реформе предприятий (Приказ Минэкономки РФ № 118 от 01.10.1997 г.)//СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16859/

7.4 Методические указания, рекомендации и другие материалы к занятиям

1. Зарук, Н. Ф. Оценка финансового состояния организаций: учебное пособие / Н. Ф. Зарук, Р. В. Костина, С. П. Дмитриев. – М.: ФГБНУ «Росинформаротех», 2017. – 128 с. -Режим доступа: <http://elib.timacad.ru/dl/local/t257.pdf>.

8 ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. ЭБС «Национальный цифровой ресурс РУКОНТ», Электронная библиотека полнотекстовых документов ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА им. К.А. Тимирязева» // [http:// rucont.ru](http://rucont.ru). (открытый доступ)

2. Электронная библиотека ЦНСХБ через удаленный терминал ЦНСХБ [[Электрон. ресурс](http://www.cnhb.ru)]. – Режим доступа :<http://www.cnhb.ru>. (открытый доступ)

3. Научная электронная библиотека [[Электрон. ресурс](http://elibrary.ru)]. – Режим доступа:<http://elibrary.ru>. (открытый доступ)

4. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [[Электрон. ресурс](http://www.minfin.ru)]. – Режим доступа :<http://www.minfin.ru>. (открытый доступ)

5. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcsx.ru> (открытый доступ).

6. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации [[Электрон. ресурс](http://www.cbr.ru)]. – Режим доступа : <http://www.cbr.ru>. (открытый доступ)

7. Официальный сайт РосБизнесКонсалтинг [[Электрон. ресурс](http://www.rbc.ru)]. – Режим доступа:<http://www.rbc.ru>.(открытый доступ)

8. Официальный сайт Инвестиционные возможности России [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ivr.ru>(открытый доступ)

9. Официальный сайт Россия в цифрах [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: https://www.gks.ru/free_doc/doc_2019/rusfig/rus19.pdf(открытый доступ)
10. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Электронные данные – М.: Федеральная служба государственной статистики, 2019. – Режим доступа:http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru(открытый доступ)
11. Официальный сайт журнала «Инвестиции в России» [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ivrv.ru>(открытый доступ)
12. Цифровые технологии в российской экономике [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/462987994.pdf> (открытый доступ).
13. Цифровые технологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.fa.ru/fil/chelyabinsk/science/Documents/conferences_monographies_2018_05.pdf (открытый доступ).
14. Основные тренды развития цифровой экономики в финансовой сфере [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://duma.gov.ru/media/files/ONpz3AjFkualqgKS9lsgtqckucXiScBP.pdf> (открытый доступ).

9 ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс» [Электрон. ресурс]. – Режим доступа:<http://www.consultant.ru>
2. Справочная правовая система «Гарант» [Электрон. ресурс].–Режим доступа:<http://www.garant.ru>
3. Аналитическая платформа Loginom 6.4 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://loginom.com/blog/release-64> (открытый доступ)
4. Аналитическая платформа Vertica для анализа больших данных (Big data) в реальном времени [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vertica.com/ru/> (открытый доступ)
5. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности (ресурс БФО) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/> (открытый доступ)
6. Депозитный калькулятор [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fincult.info/calc/deposit/> (открытый доступ)
7. Кредитный калькулятор [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fincult.info/calc/loan/#amount> (открытый доступ)
8. Электронная доска Miro [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://miro.com/signup/> (открытый доступ)
9. Гугл формы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.google.com/intl/ru/forms/about/> (открытый доступ)
10. Аналитический ресурс «Ваш финансовый аналитик» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://finmozg.ru/finan_demo/index.html? (открытый доступ)

Перечень программного обеспечения

| № п/п | Наименование раздела учебной дисциплины | Наименование программы | Тип программы | Автор | Год разработки |
|-------|---|------------------------|---------------|-----------|----------------|
| 1 | Раздел 1. Система сбалансированных показателей (ССП) и КРІ как инструменты стратегического управления компанией в условиях цифровой трансформации | MS Office EXCEL | расчётная | Microsoft | текущая версия |
| | | MS Office WORD | текстовая | Microsoft | текущая версия |
| 2 | Раздел 2. Разработка и внедрение ССП в систему корпоративного управления использованием цифровых технологий | MS Office EXCEL | расчётная | Microsoft | текущая версия |
| | | MS Office WORD | текстовая | Microsoft | текущая версия |

10 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проведения лекций и практических занятий необходима аудитория, оснащённая оборудованием для демонстрации компьютерных презентаций. Компьютер должен быть оснащён пакетом прикладных программ MicrosoftOffice, иметь доступ в Internet.

Таблица 10

Сведения об обеспеченности специализированными аудиториями, кабинетами, лабораториями

| Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы (№ учебного корпуса, № аудитории) | Оснащённость специальных помещений и помещений для самостоятельной работы |
|---|---|
| 1 | 2 |
| учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, учебная аудитория для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (Учебный корпус № 2, аудитория № 210) | Мультимедиа:экран настенный с электроприводом, системный блок – 1 шт. (Инв. номер 596704) Парты - 14 шт. Доска меловая – 1 шт. |
| учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, учебная аудитория для проведения занятий, групповых и | 1. Интерактивная трибуна Альфабет инв. № 210126000000023 |

| | |
|---|---|
| индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации(Учебный корпус № 2, аудитория № 101) | 2. Стулья-82 3. Столы-82 |
| учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, учебная аудитория для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (Учебный корпус № 2, аудитория № 102) | Мультимедиа: Проектор ACERX118 черный [mr.jpz 11.001], компьютер конфигурации: CelD-1800/512/80/DVD-R |
| учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, учебная аудитория для проведения занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (Учебный корпус № 2, аудитория № 204) | 1. Мультимедийная установка (экран настенный с электроприводом инв.№ 558761/2, компьютер Pentium IV инв.№ 557899, видеопроектор инв.№ 558760/2 2. Доска маркерная 3. Лавки - 20 4. Столы- 20 |
| учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, учебная аудитория для проведения занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (Учебный корпус № 2, аудитория № 107) | Электронная доска TRACE BOARD (Инв. номер 210138000003285) Проектор Panasonic (Инв. номер 210138000003286) Парты 12 шт. Стулья 24 шт. |
| учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (Учебный корпус 2, аудитория 108) | 1.Интерактивная доска – «iW board interactive whiteboard» 2. Мультимедийная установка (экран настенный с электроприводом, Компьютер Pentium IV, видеопроектор) 3. Стулья – 27 4. Столы – 13 |
| Центральная научная библиотека имени Н.И. Железнова, читальный зал | |
| Общежитие, комнаты для самоподготовки | |

11 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Согласно учебному плану, изучение дисциплины «Сбалансированная система показателей и КРІ» включает посещение лекций по курсу, самостоятельную работу студентов над учебным материалом, активность на всех практических занятиях. Успешное изучение дисциплины возможно лишь при условии самостоятельной систематической работы студента над учебным материалом, предусмотренным программой. При подготовке к практическим занятиям следует проработать вопросы темы, указанные в плане занятий, привлекая необходимые учебники, научные журналы, периодические издания и интернет-ресурсы по профилю изучаемого вопроса.

Комплексное изучение предлагаемой учебной дисциплины «Сбалансированная система показателей и КРІ» представляет собой общий курс лекций и практические занятия, также предусматриваются групповые и

индивидуальные консультации, различные формы индивидуальной учебной и научно-исследовательской работы.

Методические рекомендации к лекционным занятиям. Основу дисциплины составляют лекции. Основной целью лекционных занятий является формирование у студентов системы знаний по основным теоретическим аспектам использования системы сбалансированных показателей для стратегических моделей увеличения стоимости компаний.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия: вести конспектирование учебного материала; обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению; задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Методические рекомендации к практическим занятиям. Изучение дисциплины **«Сбалансированная система показателей и КРІ»** требует наличия у обучающегося, наряду с учебной литературой, доступа к интернет-ресурсам. При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить материалы лекции, соответствующий раздел основной литературы, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия, методы финансового анализа и методики расчета сбалансированных показателей, ответить на контрольные вопросы. Для выполнения расчетов по теме занятия могут быть необходимы исходные данные, не входящие в годовые отчеты организации. Поэтому такие расчеты могут выполняться на имитационном материале, либо студент запрашивает в организации дополнительную информацию. В течение практического занятия студенту необходимо выполнить задания, указанные преподавателем.

Методические рекомендации к научным дискуссиям. Научные дискуссии представляют собой активный метод обучения, в применении которого преобладает продуктивно-преобразовательная деятельность будущих бакалавров. Он призван развивать и закреплять у обучающихся навыки самостоятельной работы, умения составлять планы теоретических докладов, их тезисы, готовить развернутые сообщения и выступать с ними перед аудиторией, участвовать в дискуссии и обсуждении.

Цель научных дискуссий:

-углубить и закрепить знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной работы;

-проверить эффективность и результативность самостоятельной работы обучающихся над учебным материалом;

-привить обучающимся навыки поиска, обобщения и изложения учебного материала в аудитории, развить навыки самостоятельной исследовательской деятельности;

-выработать умение формулировать, обосновывать и излагать собственное суждение по обсуждаемому вопросу, умение аргументировано отстаивать свои взгляды.

Планы научных дискуссий подготовлены в соответствии с программой лекционного курса. При подготовке к научным дискуссиям студенты должны освоить теоретический материал по блокам тем, выносимых на дискуссии.

Методические рекомендации к подготовке и проведению деловой игры. Деловая игра является одной из форм проблемного обучения. Она помогает студентам приобретать опыт практической деятельности. При этом студенты учатся работать с людьми, в коллективе, считаться с мнением других, принимать решения, приемлемые для всей малой группы.

Под *деловой игрой* понимается процесс выработки и принятия решений в условиях поэтапного многошагового уточнения необходимых факторов, анализа информации, дополнительно поступающей и вырабатываемой на отдельных шагах в ходе игры. Параметры ограничений от шага к шагу могут изменяться, в связи с чем создаются все новые и новые частные ситуации, решение которых должно подчиняться общей цели деловой игры. Деловая игра – метод имитации принятия решений руководящими работниками или специалистами в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей.

В ходе деловой игры студентам необходимо предоставлять полную самостоятельность, и управление преподаватель должен вести ненавязчиво, только в виде координации действий игры.

На занятиях по проведению деловых игр студенты должны проявлять активность, хорошо усваивать материал, ориентироваться в практической ситуации, а преподаватель должен стимулировать самостоятельность студентов.

Деловая игра связана с имитацией проблемной ситуации. Она основана на принятии управленческих решений в различных ситуациях путем проигрывания вариантов по заданным или вырабатываемым самими участниками правилам.

Деловая игра – это один из наиболее эффективных методов обучения, имеющий коллективный характер и позволяющий развивать коммуникативные качества каждого участника игры, формировать собственное мнение по поставленной проблеме, а также вырабатывать самостоятельность и гибкость суждений. Она эффективна только в том случае, если поднимаемые в ней проблемы тесно связаны с основными целями и задачами подготовки бакалавров для управления финансовой деятельностью организаций.

Методические рекомендации к подготовке кейсов. Метод кейсов способствует развитию у обучающихся самостоятельного мышления, умения выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, аргументировано высказать свою. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться

работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы. Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов). Метод развивает следующие навыки:

1. «Аналитические навыки: умение отличать данные от информации, классифицировать, выделять существенную и несущественную информацию, анализировать, представлять и добывать ее, находить пропуски информации и уметь восстанавливать их, мыслить ясно и логично.

2. Практические навыки: пониженный специально по сравнению с реальной ситуацией уровень сложности проблемы, представленной в кейсе способствует более легкому формированию на практике навыков использования теории, методов и принципов, позволяет преодолевать барьер трудности теории.

3. Творческие навыки. Одной логикой, как правило, ситуацию не решить. Очень важны творческие навыки в генерации альтернативных решений, которые нельзя найти логическим путем.

4. Коммуникативные навыки: умение вести дискуссию, убеждать окружающих. Использовать наглядный материал и ИКТ средства, кооперироваться в группы, защищать собственную точку зрения, убеждать оппонентов, составлять краткий, убедительный отчет.

5. Социальные навыки: умение слушать, поддерживать в дискуссии или аргументировать противоположное мнение, контролировать себя и т.д.

6. Самоанализ. Несогласие в дискуссии способствует осознанию и анализу мнения других и своего собственного.

Методические рекомендации по подготовке к зачету. Готовясь к зачету, студенту полезно повторять материал по вопросам. Прочитав вопрос, студент должен сначала вспомнить и обязательно кратко записать все, что он знает по этому вопросу, и лишь затем проверить себя по лекциям и учебнику. Важно уяснить основную терминологию оценочной деятельности, её правовые аспекты, технологии сбора и подготовки базы данных, подходы и методы оценки предприятия, уметь использовать эти навыки в практических ситуациях.

Обязательно следует чередовать работу и отдых, например, 40 минут занятий, затем 10 минут – перерыв. В конце каждого дня подготовки следует проверить, как вы усвоили материал: вновь кратко запишите планы всех вопросов, которые были проработаны в этот день.

Одной из эффективных форм текущего контроля знаний студентов форм является тестирование знаний студентов. Последовательное изучение тестового материала даст возможность снизить затраты времени на овладение дисциплины «Сбалансированная система показателей и КРІ»

Виды и формы отработки пропущенных занятий

Студент, пропустивший занятия, обязан самостоятельно восполнить этот пробел и пройти на следующем практическом занятии дополнительное тестирование или решение кейсовых заданий по теме пропущенного занятия.

12 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Лекции являются для обучающегося основной формой последовательного изучения учебного материала. Лекции освещают узловые вопросы курса. Основное их назначение — обеспечить изучение основного материала дисциплины, связать его в единое целое.

В начале лекции преподаватель называет тему лекции, основные вопросы, выносимые на лекцию, указывает литературу, главы и параграфы в ней, где изложен материал лекции. После каждого раздела делаются обобщающие выводы и даются указания по самостоятельной работе над материалом лекции. При чтении лекций по всем темам программы теоретический материал рекомендуется сопровождать примерами из практики, вовлекать студентов в дискуссии по обсуждаемым проблемам, что позволит существенно улучшить усвоение материала курса. При преподавании дисциплины целесообразно в каждом разделе дисциплины выделить наиболее важные моменты и акцентировать на них внимание обучающихся.

Контроль усвоения материала проводится в форме текущего контроля в виде научных дискуссий, защиты кейсовых заданий, презентации деловых игр на практических занятиях, тестирования и оценки его знаний на зачете в качестве промежуточной аттестации. Перед сдачей зачета по курсу можно подойти к ведущему преподавателю и уточнить спорные вопросы. При этом преподавателю следует заблаговременно раздать студентам список вопросов, выносимых на зачет по изучаемой дисциплине.

Практические занятия имеют важнейшее значение для усвоения программного материала. На каждом таком занятии обучающиеся решают практические кейсовые задания, участвуя в деловых играх, а по завершении занятия проходят итоговое тестирование. Своевременное разъяснение преподавателем неясного для студента вопроса означает обеспечение качественного усвоения нового материала.

Начиная подготовку к занятию, необходимо, прежде всего, указать студентам темы лекций, разделы в учебниках и учебных пособиях, чтобы они получили общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует рекомендовать им поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам.

На каждом занятии преподаватель проводит учет посещаемости и успеваемости студентов. Результаты такого учета позволяют преподавателю поощрять лучших студентов.

При изучении дисциплины «Сбалансированная система показателей и КРІ» рекомендуется применять технологии активного и проблемного обучения

Программу разработали:

Зарук Н.Ф., д.э.н., профессор

_____» _____ 2022г.

РЕЦЕНЗИЯ

на рабочую программу по учебной дисциплине

Б1.В.09 Сбалансированная система показателей и КРІ

для подготовки магистров ОПОП ВО по направлению **38.04.01 Экономика**
направленность **Оценка бизнеса и корпоративные финансы в цифровой экономике**
(квалификация выпускника – магистр)

Постниковой Любовью Валерьевной, кандидатом экономических наук, доцентом, заведующим кафедрой бухгалтерского учета и налогообложения ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева», (далее по тексту рецензент) дана рецензия на рабочую программу по дисциплине **«Сбалансированная система показателей и КРІ»** для подготовки магистров по направленности **«Оценка бизнеса и корпоративные финансы в цифровой экономике»** ФГОС ВО по направлению 38.04.01 Экономика (уровень магистр), разработанной Зарук Натальей Федоровной, доктором экономических наук, профессором кафедры финансов ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева».

Рассмотрев представленные на рецензирование материалы, рецензент пришел к следующим выводам:

1. Предъявленная рабочая программа дисциплины **«Сбалансированная система показателей и КРІ»** (далее по тексту Программа) соответствует требованиям ФГОС ВО по направлению 38.04.01 Экономика. Программа содержит все основные разделы, соответствует требованиям к нормативно-методическим документам.

2. Представленная в Программе **актуальность** учебной дисциплины в рамках реализации ОПОП ВО не подлежит сомнению – дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

3. Представленные в Программе **цели** дисциплины соответствуют требованиям ФГОС ВО направления 38.04.01 Экономика.

4. В соответствии с Программой за дисциплиной **«Сбалансированная система показателей и КРІ»** закреплены **2 компетенции** профессионального уровня (шесть индикаторов). Дисциплина **«Сбалансированная система показателей и КРІ»** и представленная Программа способна реализовать их в объявленных требованиях. Результаты обучения, представленные в Программе в категориях знать, уметь, владеть соответствуют специфике и содержанию дисциплины и демонстрируют возможность получения заявленных результатов.

5. Общая трудоёмкость дисциплины **«Инвестиции»** составляет 3 зачётные единицы (108 часов/из них 4 часа практическая подготовка).

6. Информация о взаимосвязи изучаемых дисциплин и вопросам исключения дублирования в содержании дисциплин соответствует действительности. Дисциплина **«Сбалансированная система показателей и КРІ»** взаимосвязана с другими дисциплинами ОПОП ВО и Учебного плана по направлению 38.04.01 Экономика, и возможность дублирования в содержании отсутствует.

7. Представленная Программа предполагает использование современных образовательных технологий, используемые при реализации различных видов учебной работы. Формы образовательных технологий соответствуют специфике дисциплины.

8. Программа дисциплины **«Сбалансированная система показателей и КРІ»** предполагает проведение занятий в интерактивной форме.

9. Виды, содержание и трудоёмкость самостоятельной работы студентов, представленные в Программе, соответствуют требованиям к подготовке выпускников, содержащимся во ФГОС ВО направления 38.04.01 Экономика.

10. Представленные и описанные в Программе формы *текущей* оценки знаний (научные дискуссии, деловые игры, разбор кейсов и тестирование) соответствуют специфике дисциплины и требованиям к выпускникам.

Форма промежуточного контроля знаний студентов, предусмотренная Программой, осуществляется в форме зачета, что соответствует статусу дисциплины, как дисциплины части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.09) в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.04.01 Экономика.

11. Формы оценки знаний, представленные в Программе, соответствуют специфике дисциплины и требованиям к выпускникам.

12. Учебно-методическое обеспечение дисциплины **«Сбалансированная система показателей и КРІ»** представлено: основной литературой – 3 источника (базовые учебники), дополнительной литературой – 4 наименования, нормативными правовыми актами – 9 наименований, интернет ресурсами – 14 источников, методическими указаниями и рекомендациями – 1 наименование и соответствует требованиям ФГОС ВО направления 38.04.01 Экономика.

13. Материально-техническое обеспечение дисциплины соответствует специфике дисциплины **«Сбалансированная система показателей и КРІ»** и обеспечивает использование современных образовательных, в том числе интерактивных методов обучения.

14. Методические рекомендации студентам и методические рекомендации преподавателям по организации обучения дают представление о специфике обучения по дисциплине **«Сбалансированная система показателей и КРІ»**.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

На основании проведенного рецензирования можно сделать заключение, что характер, структура и содержание рабочей программы дисциплины **«Сбалансированная система показателей и КРІ»** ОПОП ВО направленности **Оценка бизнеса и корпоративные финансы в цифровой экономике** по направлению 38.04.01 Экономика (квалификация выпускника – магистр), разработанная доктором экономических наук, профессором кафедры финансов Зарук Н. Ф. соответствует требованиям ФГОС ВО, современным требованиям экономики, рынка труда и позволяет при её реализации успешно обеспечивать формирование заявленных компетенций.

Рецензент: Постникова Л. В., зав., кафедрой бухгалтерского учета и налогообложения
ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА
имени К.А. Тимирязева», кандидат экономических наук

«_____» _____ 2022г.