

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  
Федченко А.А.  
Кафедра экономики труда и основ управления



(Федченко)

Протокол №10 от 19.05.21

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.06.02 Сбалансированная система показателей

**1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:**

38.03.02 «Менеджмент»

**2. Профиль подготовки/специализация:**

«Международный менеджмент»

**3. Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**4. Форма обучения: очная**

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:**

Кафедра экономики труда и основ управления

**6. Составители программы: Пожидаев Руслан Геннадьевич, к.э.н.**

**7. Рекомендована: НМС экономического факультета, протокол № 4 от 15.04.2021**

---

*отметки о продлении вносятся вручную)*

---

**8. Учебный год: 2023/2024**

**Семестр(ы): 8**

**9. Цели и задачи учебной дисциплины:**

Цель курса: формирование у студентов комплекса знаний о методах анализа стратегической информации, условиях и принципах внедрения сбалансированной системы показателей, взаимосвязи сбалансированной системы показателей с целями и стратегией организации,  
Задачи курса:

- формирование целостного представления о концепциях, моделях и методах анализа стратегической информации;
- формирование знаний и навыков об условиях и принципах внедрения сбалансированной системы показателей;
- изучение практического опыта применения основных методов и инструментов разработки показателей по различным аспектам деятельности компании; формирование навыков

организации процесса стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей.

### 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина «Сбалансированная система показателей» относится к блоку Б1 и является курсом по выбору, входящим в программу подготовки бакалавров программы «Международный менеджмент». Курс рассчитан на слушателей, изучивших базовые общепрофессиональные и социально-экономические дисциплины. Обучающийся должен знать: основные принципы, теории и концепции менеджмента; принципы научного исследования; уметь систематизировать и обобщать социально-экономическую информацию, иметь навыки: самостоятельной, творческой работы.

### 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p>Знать: теоретические и методологические аспекты, условия и принципы внедрения сбалансированной системы показателей;</p> <p>Уметь: применять основные методы и инструменты разработки показателей по различным аспектам деятельности компании</p> <p>Владеть: навыками организации процесса стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей.</p>

### 12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 4/144

Форма промежуточной аттестации зачет (с оценкой)

### 13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		№ 8	№ семестра	...
Аудиторные занятия	44	44		
в том числе: лекции	22	44		
практические	22	22		
лабораторные				
Самостоятельная работа	100	100		
Форма промежуточной аттестации зачет				
Итого:	144	144		

#### 13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
-------	---------------------------------	-------------------------------

1.1	Раздел I. Базовые концепции сбалансированной системы показателей и других методов анализа стратегической информации	<p>Введение в проблематику системы сбалансированных показателей (ССП).          Концепции и методы анализа стратегической информации.          Понятие и содержание управленческого учета.          Методы стратегического управленческого учета.          Функциональные методы учета в стратегическом менеджменте.          Функционально-стоимостной анализ.          Классификации показателей. Ключевые и вспомогательные показатели. Опережающие и результирующие показатели.          Показатели результативности и эффективности.          Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки.</p>
1.2	Раздел II. Содержание сбалансированной системы показателей	<p>Основные понятия сбалансированной системы показателей.          Структура и основные составляющие ССП.          Финансовая перспектива. Финансовые стратегии и цели на этапах жизненного цикла бизнеса. Системы показателей финансового менеджмента. Системы показателей управленческого учета.          Перспектива клиентов. Учет по потребителям.          Прибыльность клиента. Проблема распределения косвенных затрат по клиентам. Формирование ценностного предложения клиенту и постановка целей. Ключевые показатели клиентской перспективы.          Перспектива бизнес-процессов. Управление компанией на базе процессного подхода. Постановка целей по перспективе бизнес-процессов. Системы процессных показателей в ССП.          Перспектива обучения и развития. Нематериальные активы и создание стоимости. Постановка целей по перспективе обучения и развития. Взаимосвязь перспективы обучения и развития с перспективой внутренних бизнес-процессов.          Системы показателей обучения и развития ССП.          Прочие подсистемы показателей в ССП.</p>
1.3	Раздел III. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей	<p>Системы стратегического и финансового управления и их связь с ССП.          Системы показателей в перспективах ССП          Процесс разработки, внедрения и использования ССП</p>
<b>2. Практические занятия</b>		
2.1	Раздел I. Базовые концепции сбалансированной системы показателей и других методов анализа стратегической информации	<p>Концепции и методы анализа стратегической информации.          Методы стратегического управленческого учета.          Функциональные методы учета в стратегическом менеджменте.          Функционально-стоимостной анализ.          Классификации показателей. Ключевые и вспомогательные показатели. Опережающие и результирующие показатели.          Показатели результативности и эффективности.          Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки.</p>
2.2	Раздел II. Содержание сбалансированной системы показателей	<p>Структура и основные составляющие ССП.          Финансовая перспектива. Финансовые стратегии и цели на этапах жизненного цикла бизнеса. Системы показателей финансового менеджмента. Системы показателей управленческого учета.          Перспектива клиентов. Учет по потребителям.          Прибыльность клиента. Проблема распределения косвенных затрат по клиентам. Формирование ценностного предложения клиенту и постановка целей. Ключевые показатели клиентской перспективы.          Перспектива бизнес-процессов. Управление компанией на базе процессного подхода. Постановка целей по перспективе бизнес-процессов. Системы процессных показателей в ССП.</p>

		Перспектива обучения и развития. Нематериальные активы и создание стоимости. Постановка целей по перспективе обучения и развития. Взаимосвязь перспективы обучения и развития с перспективой внутренних бизнес-процессов. Системы показателей обучения и развития ССП. Прочие подсистемы показателей в ССП.
2.3	Раздел III. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей	Системы стратегического и финансового управления и их связь с ССП. Системы показателей в перспективах ССП Процесс разработки, внедрения и использования ССП

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Раздел I. Базовые концепции сбалансированной системы показателей и других методов анализа стратегической информации	6	6		20	32
2	Раздел II. Содержание сбалансированной системы показателей	8	8		40	56
3	Раздел III. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей	8	8		40	56
	Итого:	22	22		100	144

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учебно-методическое пособие доступно студентам в ЗНБ экономического факультета ВГУ

В данном курсе используются как аудиторные методы для всех занятий, так и, при необходимости, элементы электронного обучения и дистанционные образовательные технологии. Лекционная и внеаудиторная работа студентов получает свое практическое завершение на семинаре.

Лекции являются одним из важнейших видов учебных занятий и составляют основу теоретического обучения. Они должны давать систематизированные основы научных знаний по соответствующей теме, раскрывать состояния и перспективы развития рассматриваемых вопросов, концентрировать внимание студентов на наиболее сложных вопросах, стимулировать их активную познавательную деятельность, формировать творческое мышление.

Практические занятия проводятся с целью углубленного освоения материала лекций, выработки навыков в решении практических задач и производстве необходимых расчетов. Главным содержанием практических занятий является активная работа каждого студента. Семинарские занятия включают в себя и презентации-выступления по какой-либо сложной или актуальной проблеме, но материал выступления не должен дублировать лекционный материал. На семинаре студент проявляет знание изучаемой темы дисциплины, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, получает навыки устного выступления и культуры дискуссии. Помимо выступления на семинарских занятиях применяются следующие формы работы студентов:

- ответ по вопросам семинара;
- выполнение индивидуальных и групповых проектов;
- написание эссе.

Наряду с лекциями, изучением основной и дополнительной литературы по курсу, студентам рекомендуется проведение самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов является важнейшей составной частью учебной работы и предназначена для достижения следующих целей:

- закрепление и углубление полученных знаний и навыков;
- подготовка к предстоящим семинарским занятиям, зачетам, экзаменам;
- формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

Формами самостоятельной работы студентов являются изучение соответствующей учебно-методической литературы, монографий, периодической литературы и статистических материалов.

**15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины** (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Горелик О.М. Управленческий учет и анализ / О.М. Горелик ; Парамонова Л. А. ; Низамова Э. Ш. — Москва : КноРус, 2017 .— 253 с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=252718">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=252718</a> >.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1	Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. - М.: Олимп-Бизнес, 2014.- 416 с.
2	Друри К. Управленческий и производственный учет. Учебный комплекс / К. Друри .— 6-е изд. — Москва : Юнити-Дана, 2015 .— 1424 с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117546">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117546</a> >. Место хранения ООЭГ
3	Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление : учебное пособие для слушателей образоват. учреждений, обуч. по программе МВА и др. программам подгот. управленческих кадров / В.Г. Елиферов, В.В. Репин.— М. : ИНФРА-М, 2019 .— 317 с.
4	Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 304с.
5	Рамперсад К. Хьюберт, Туоминен К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 152с.
6	Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. / Пер. с нем. - М.: Омега-Л, 2017. - 267 с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
1.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
2.	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
3.	<a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>
4.	<a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a>
5.	<a href="http://www.studmedlib.ru/">http://www.studmedlib.ru/</a>
6.	<a href="https://urait.ru">https://urait.ru</a>
7.	<a href="http://rucont.ru">http://rucont.ru</a>

\* Вначале указываются ЭБС, с которыми имеются договора у ВГУ, затем открытые электронно-образовательные ресурсы

**16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы** (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных) работ и др.)

№ п/п	Источник
1	Горелик О.М. Управленческий учет и анализ / О.М. Горелик ; Парамонова Л. А. ; Низамова Э. Ш. — Москва : КноРус, 2017 .— 253 с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=252718">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=252718</a> >.

**17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)**

Программа курса может быть реализована с применением дистанционных технологий посредством образовательного портала "Электронный университет ВГУ" <https://edu.vsu.ru/>

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

(при использовании лабораторного оборудования указывать полный перечень, при большом количестве оборудования можно вынести данный раздел в приложение к рабочей программе)

Мультимедийные проекторы

**19. Фонд оценочных средств:**

**19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения**

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ПК-3	Знать: теоретические и методологические аспекты, условия и принципы внедрения сбалансированной системы показателей;	<p>Раздел I. Базовые концепции сбалансированной системы показателей и других методов анализа стратегической информации</p> <p>Раздел II. Содержание сбалансированной системы показателей</p> <p>Раздел III. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей</p>	<p>Доклад Дискуссия</p> <p>Дискуссия Индивидуальный проект</p> <p>Доклад Индивидуальный проект</p>
	Уметь: применять основные методы и инструменты разработки показателей по различным аспектам деятельности компании	<p>Раздел I. Базовые концепции сбалансированной системы показателей и других методов анализа стратегической информации</p> <p>Раздел II. Содержание сбалансированной системы показателей</p> <p>Раздел III. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей</p>	<p>Доклад Дискуссия</p> <p>Дискуссия Индивидуальный проект</p> <p>Доклад Индивидуальный проект</p>
	Владеть: навыками организации процесса стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей.	<p>Раздел I. Базовые концепции сбалансированной системы показателей и других методов анализа стратегической информации</p> <p>Раздел II. Содержание сбалансированной системы показателей</p> <p>Раздел III. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей</p>	<p>Доклад Дискуссия</p> <p>Дискуссия Индивидуальный проект</p> <p>Доклад Индивидуальный проект</p>
<b>Промежуточная аттестация</b>			Индивидуальный проект

\* В графе «ФОС» в обязательном порядке перечисляются оценочные средства текущей и промежуточной аттестаций.

**19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации**

Для оценивания результатов обучения на зачете используются следующие показатели:

- владение понятийным аппаратом, теоретическими и методологическими основами дисциплины;
- способность иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, знание практического опыта применения основных концепций, методов и инструментов, изучаемых в ходе обучения по дисциплине;
- владение навыками анализа конкретной ситуации и реализации методологического аппарата изучаемой дисциплины.

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Проекты, доклады, выполнены на «отлично», работа на семинарских занятиях оценена на «хорошо» и «отлично», ответы на дополнительные вопросы оценены на «отлично».	Повышенный уровень	Зачтено
Проекты, доклады, выполнены на «хорошо» и «отлично», работа на семинарских занятиях оценена на «хорошо» и «отлично», ответы на дополнительные вопросы оценены на «хорошо» или «отлично»	Базовый уровень	Зачтено
Проекты, доклады, выполнены на «удовлетворительно» и «хорошо», работа на семинарских занятиях оценена на «удовлетворительно» и «хорошо», ответы на дополнительные вопросы оценены на «удовлетворительно» или «хорошо»	Пороговый уровень	Зачтено
Проекты, доклады не выполнены или выполнены на оценку «неудовлетворительно» работа на семинарских занятиях оценена на «неудовлетворительно», ответы на дополнительные вопросы оценены на «неудовлетворительно»	–	Не зачтено

### 19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### 19.3.1 Задание для зачета:

*Форма проведения:* подготовка индивидуального проекта, коллективное обсуждение.

*Порядок проведения:* студенты самостоятельно подготавливают индивидуальный проект, на семинарских занятиях заслушиваются и обсуждаются групповые проекты студентов.

*Что оценивается:* качество выполнения задания, ответы на вопросы, активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Индивидуальный проект оценивается по пятибалльной системе.

Тема проекта: Процесс разработки, внедрения и использования сбалансированной системы показателей

Основные этапы проекта:

- организационных условий для внедрения сбалансированной системы показателей;
- проведение стратегического анализа, определение стратегических целей;
- разработка модели достижения удовлетворенности клиентов;
- построение стратегической карты, матриц «причина-следствие»;
- каскадирование горизонтальное и вертикальное;
- рекомендации по системе мотивации, основанной на сбалансированной системе показателей.

#### 19.3.2 Перечень практических заданий

**Семинарское занятие №1** по разделу «Базовые концепции сбалансированной системы показателей и других методов анализа стратегической информации»

*Форма и порядок проведения:* семинарское занятие проходит в форме дискуссии по вопросам для обсуждения.

*Что оценивается:* активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Работа студентов на семинарском занятии оценивается по 4-х балльной шкале.

**Семинарские занятия №№2-3** по разделу «Базовые концепции сбалансированной системы показателей и других методов анализа стратегической информации»

*Форма и порядок проведения:* семинарское занятие проходит в форме выступлений студентов с докладами, с последующим обсуждением.

*Что оценивается:* активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Работа студентов на семинарском занятии оценивается по 4-х балльной шкале.

Темы докладов:

Концепции и методы анализа стратегической информации.

Методы стратегического управленческого учета.

Функциональные методы учета в стратегическом менеджменте.

Учет в цепочке ценностей.

Стратегическое позиционирование как основа для модели учета.

Взаимосвязь стратегического управленческого учета с другими инструментами управления.

Традиционные методы калькуляции и ABC-costing как стратегические инструменты.

Инвестиционный и проектный учет.

Качество измерений: достоверность, надежность и информативность.

Квалиметрия: задачи и показатели.

Функционально-стоимостной анализ как прием менеджмента.

Управление системой показателей фирмы.

Показатели результативности и эффективности.

Проблемы несбалансированности в менеджменте.

Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга.

**Семинарское занятие №4** по разделу «Содержание сбалансированной системы показателей»

*Форма и порядок проведения:* семинарское занятие проходит в форме дискуссии по вопросам для обсуждения.

*Что оценивается:* активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Работа студентов на семинарском занятии оценивается по 4-х балльной шкале.

**Семинарские занятия №№5-7** по разделу «Содержание сбалансированной системы показателей»

*Форма проведения:* подготовка индивидуального проекта, коллективное обсуждение.

*Порядок проведения:* студенты самостоятельно подготавливают индивидуальный проект, на семинарском занятии заслушиваются и обсуждаются индивидуальные проекты студентов.

*Что оценивается:* качество выполнения задания, ответы на вопросы, активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Индивидуальный проект оценивается по 4-х балльной шкале.

Тема проекта: Построение стратегической карты.

Основные этапы проекта:

- определение стратегических целей;
- построение стратегической карты;
- определение причинно-следственных связей в стратегических картах;
- построение матриц «причина-следствие»;
- выбор показателей;
- обоснование критериев выбора показателей.

**Семинарские занятия №№8-9** по разделу «Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей»

*Форма и порядок проведения:* семинарское занятие проходит в форме выступлений студентов с докладами, с последующим обсуждением.

*Что оценивается:* активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Работа студентов на семинарском занятии оценивается по 4-х балльной шкале.

Темы докладов:

Сбалансированная система показателей как оценочная система.

Сбалансированная система показателей как средство стратегического управления на долгосрочной основе.

Современные программные средства бизнес-моделирования.

Ключевые аспекты при выборе показателей/индикаторов в сбалансированной системе показателей.

Определение целевых значений показателей/индикаторов в сбалансированной системе показателей.

Как выбрать правильные показатели процессов и операционной эффективности.

Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.

**Семинарские занятия №№10-11** по разделу «Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей»

*Форма проведения:* подготовка индивидуального проекта, коллективное обсуждение.

*Порядок проведения:* студенты самостоятельно подготавливают индивидуальный проект, на семинарском занятии заслушиваются и обсуждаются индивидуальные проекты студентов.

*Что оценивается:* качество выполнения задания, ответы на вопросы, активность студентов и аргументированность высказываемых ими точек зрения. Индивидуальный проект оценивается по 4-х балльной шкале.

Тема проекта: Процесс разработки, внедрения и использования сбалансированной системы показателей

Основные этапы проекта:

- организационных условий для внедрения сбалансированной системы показателей;
- проведение стратегического анализа, определение стратегических целей;
- разработка модели достижения удовлетворенности клиентов;
- построение стратегической карты, матриц «причина-следствие»;
- каскадирование горизонтальное и вертикальное;
- рекомендации по системе мотивации, основанной на сбалансированной системе показателей.

#### **19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в следующих формах: выполнение практико-ориентированных заданий, эссе, дискуссий, групповых проектов. Критерии оценки работы выполнения заданий приведены для каждого задания в пункте 19.3.2 данной рабочей программы.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования. Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации приведены в пункте 19.3.1 данной рабочей программы.

При оценивании используется 4-х балльная шкала оценивания. Критерии оценивания приведены выше, в пункте 19.2 данной рабочей программы.

