

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

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
экономической безопасности и  
бухгалтерского учета



Сапожникова Н.Г.  
12.05.2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.ДВ.07.02 Сбалансированная система показателей в стратегическом учете**

- 1. Код и наименование специальности:** 38.05.01 Экономическая безопасность
- 2. Специализация:** Обеспечение экономической безопасности и финансовый мониторинг экономических систем
- 3. Квалификация выпускника:** ЭКОНОМИСТ
- 4. Форма обучения:** заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра экономической безопасности и бухгалтерского учета
- 6. Составители программы:** Недомолкина Я.Н., к.э.н., доцент
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета ВГУ от 17.04.2025 г. № 8
- 8. Учебный год:** 2030-2031 **Семестр(ы):** 11

Набор 2025 г.

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целью освоения учебной дисциплины является:*

обеспечение знания и практические навыки использования инструментов стратегического учета, в частности, сбалансированной системы показателей (ССП), для выявления перспективных направлений и оценки их актуальности в деятельности экономического субъекта, принятия стратегических управленческих решений, основанных на результатах исследования.

*Задачи учебной дисциплины:*

формирование знаний и способностей проводить самостоятельные исследования на основе сбалансированного подхода в управлении и управленческом учете;

развитие умений оценивать группы ключевых показателей сбалансированной системы для оценки деятельности экономического субъекта по финансовому, потребительскому, производственному, инновационному аспектам и разработки мероприятий в области экономической политики организации;

формирование практических навыков расчета и интерпретации значений показателей сбалансированной системы для разработки вариантов управленческих решений в прогнозировании показателей конкурентоспособности экономического субъекта.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** дисциплина «Сбалансированная система показателей в стратегическом учете» часть блока Б1, вариативной части, дисциплина по выбору.

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК 4	Способен осуществлять организацию, планирование, контроль процесса систематизации и раскрытия учетной информации, обеспечение проверки достоверности формирования элементов различных форматов отчетности для выявления угроз и рисков с целью разработки программы по совершенствованию процедур управления рисками	ПК 4.1	Осуществляет организацию, планирование и координацию формирования экономической информации об объектах управленческого учета с целью принятия обоснованных стратегических управленческих решений	<b>Знать:</b> - информационную базу для проведения оценок показателей сбалансированной системы; - содержание сбалансированного подхода в управлении деятельностью экономического субъекта. <b>Уметь:</b> - оценивать группы ключевых показателей сбалансированной системы по финансовому аспекту ССП; - оценивать показатели конкурентоспособности экономического субъекта. <b>Владеть:</b> - приемами оценки и интерпретации значений показателей внутрипроизводственного аспекта ССП в разработке мероприятий в области экономической политики экономического субъекта; - приемами совершенствования инновационной составляющей ССП.

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. —3/ 108.**

**Форма промежуточной аттестации зачет с оценкой**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость	
	Всего	По семестрам

		Установочная сессия	Зимняя сессия
Аудиторные занятия		8	0
в том числе:	лекции	4	-
	практические	4	-
	лабораторные	-	-
Самостоятельная работа		96	68
в том числе: курсовая работа (проект)		-	-
Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой – 4 час.)		4	4
Итого:		108	72

### 13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Необходимость ССП в управлении деятельностью экономического субъекта	Обусловленность ССП конкуренцией и деятельностью организаций в условиях интеграции бизнес-процессов, взаимодействия с клиентами и поставщиками, рыночной ориентированности на покупателей, инновации и интеллектуальный труд. Модель ССП в стратегическом управленческом учете.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814</a>
1.2	Финансовая составляющая ССП	Взаимодействие финансовых целей со стратегией деятельности организации. Стратегическая направленность финансовой составляющей ССП. Рост доходов и расширение структуры деятельности. Сокращение затрат и рост производительности. Группа ключевых показателей: прибыльность продукта, прибыльность деятельности.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814</a>
1.3	Клиентская составляющая ССП	Сегментирование, сегментация рынков и клиентов. Оценка эффективности продаж массовому потребителю. Оценка эффективности продаж индивидуальному потребителю. Оценка в стратегическом управленческом учете взаимосвязи параметров: цена, затраты, качество, сервис. Группа ключевых показателей: доля рынка и доля потребителя, сохранение и расширение клиентской базы, прибыльность клиента.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814</a>
1.4	Внутрипроизводственная составляющая ССП	Структура внутриорганизационных бизнес-процессов. Построение цепочки ценностей по внутренним бизнес-процессам. Операционный (производственный) процесс и его оценка в системе внутренних бизнес-процессов (безубыточность, операционный анализ, маржинальный анализ). Группа ключевых показателей: специфические компоненты, оценка операционного процесса (качество, затраты, сервис, время), оценка показателей безубыточности.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814</a>
1.5	Инновационная составляющая ССП	Оценка возможностей персонала организации, его статуса, эффективности деятельности работника. Стратегический управленческий учет персонала: факторы обучения, переобучения, развития персонала. Мотивация персонала и	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814</a>

		ее соотнесение с личными целями персонала. Группа ключевых показателей: сохранения кадровой базы, эффективности персонала, показатели по учету персонала.	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Необходимость ССП в управлении деятельностью экономического субъекта	Обусловленность ССП конкуренцией и деятельностью организаций в условиях интеграции бизнес-процессов, взаимодействия с клиентами и поставщиками, рыночной ориентированности на покупателей, инновации и интеллектуальный труд. Модель ССП в стратегическом управленческом учете.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814</a>
2.2	Финансовая составляющая ССП	Показатели финансовой составляющей ССП. Стратегическая направленность финансовой составляющей ССП, ее взаимосвязь со стратегией деятельности организации. Рост доходов и расширение структуры деятельности. Сокращение затрат и рост производительности. Группа ключевых показателей финансовой составляющей ССП: прибыльность продукта, прибыльность деятельности.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814</a>
2.3	Клиентская составляющая ССП	Потребительская (клиентская) составляющая ССП. Сегментирование рынков и клиентов. Оценка эффективности продаж массовому и индивидуальному потребителю. Оценка в стратегическом учете взаимосвязи параметров: цена, затраты, качество, сервис. Группа ключевых показателей потребительской составляющей ССП: доля рынка, доля потребителя, сохранение и расширение клиентской базы, прибыльность клиента.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814</a>
2.4	Внутрипроизводственная составляющая ССП	Внутрипроизводственная составляющая ССП (бизнес-процессы). Структура внутрипроизводственных бизнес-процессов. Основные (производственные, операционные) бизнес-процессы. Вспомогательные (обслуживающие, сервисные) бизнес-процессы. Бизнес-процессы управления. Методы оценки внутрипроизводственных бизнес-процессов в стратегическом учете (анализ безубыточности, маржинальный, операционный анализ). Группа ключевых показателей внутрипроизводственной составляющей ССП (бизнес-процессов).	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814</a>
2.5	Инновационная составляющая ССП	Инновационная (развития и инфраструктуры) составляющая ССП. Оценка инфраструктуры экономического субъекта, возможностей, статуса, эффективности деятельности персонала экономического субъекта. Стратегический учет персонала: факторы обучения, переобучения, развития, мотивации персонала. Ключевые показатели инновационной составляющей ССП: сохранение кадровой базы, эффективность персонала, показатели по учету персонала.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814</a>

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

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Самостоятельная работа	Контроль	Всего
1	Необходимость ССП в управлении деятельностью экономического субъекта	2	2	14	-	18

2	Финансовая составляющая ССП	4	4	14	-	18
3	Клиентская составляющая ССП	4	4	14	-	18
4	Внутрипроизводственная составляющая ССП	4	4	16	-	20
5	Инновационная составляющая ССП	4	4	14	-	18
	Контроль	-	-	-	-	-
	Итого:	18	18	72	-	108

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

По данной дисциплине обучение может проводиться с использованием дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Освоение лекционных материалов, предоставляемых преподавателем, по плану, обозначенному преподавателем, а также сверх него (по желанию обучающихся); изучение нормативных документов; изучение основных и дополнительных литературных источников; подготовку к обсуждению проблемных ситуаций и решений практических задач, предложенных преподавателем для самостоятельной работы; подготовку к прохождению текущей и промежуточной аттестации в соответствии с рекомендациями преподавателя.

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой.

Практические занятия позволяют развивать у обучающегося творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор рекомендованной литературы. Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна.

При подготовке к практическому занятию обучающийся может воспользоваться консультацией преподавателя. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя.

## 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

### а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Бухгалтерский учет [Электронный ресурс] : учебник / [Т.В. Дедова и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Н. Г. Сапожниковой .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2021. - URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m21-70.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m21-70.pdf</a>
2.	Бухгалтерский учет и отчетность : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. Д.А. Ендовицкого. – М. : КНОРУС, 2015. – 360 с.
3.	Булгакова С.В. Управленческий учет : учебник / С.В. Булгакова. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. – 370 с.

### б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4.	Сапожникова Н.Г. Стратегический учет и отчетность : монография / Н.Г. Сапожникова Я.Н. Недомолкина ; Воронежский государственный университет, Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2022. - 195 с.
5.	Булгакова С.В. Современные концепции управленческого учета : монография / С.В. Булгакова. – Воронеж : Изд-во ВГПУ, 2012. – 153 с.
6.	Недомолкина Я.Н. Стратегический учет : учебное пособие / Я.Н. Недомолкина ; Воронежский государственный университет, Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2022. - 162 с.
7.	Булгакова С.В. Стратегический управленческий учет: комплект задач [Электронный ресурс] : учебное пособие : [для магистрантов направления 380401 "Экономика" программы "Корпоративный учет и финансово-инвестиционный анализ", направления 380402 "Менеджмент" программы "Бухгалтерский учет и аудит" очной, очно-заоч. и заоч. форм обучения] / С.В. Булгакова ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2015. - URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-197.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-197.pdf</a>
8.	Булгакова С.В. Управленческий учет : учебник / С.В. Булгакова. – Москва : КНОРУС, 2017. – 288 с.

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

9	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
10	ЭБС «Консультант студента» : <a href="http://www.studmedlib.ru/">http://www.studmedlib.ru/</a>
11	Информационно-справочный портал Гарант. Режим доступа: <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>
12	Справочная правовая система КонсультантПлюс (специальная интернет-версия). Режим доступа: <a href="http://base.consultant.ru">http://base.consultant.ru</a>

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Бухгалтерский учет [Электронный ресурс] : учебник / [Т.В. Дедова и др.] ; Воронеж. гос. ун-т ; под ред. Н. Г. Сапожниковой .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2021. - URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m21-70.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m21-70.pdf</a>
2	Бухгалтерский учет и отчетность : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. Д.А. Ендовицкого. – М. : КНОРУС, 2015. – 360 с.
3	Булгакова С.В. Управленческий учет : учебник / С.В. Булгакова. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. – 370 с.
4	Сапожникова Н.Г. Стратегический учет и отчетность : монография / Н.Г. Сапожникова Я.Н. Недомолкина ; Воронежский государственный университет, Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2022. - 195 с.
5	Недомолкина Я.Н. Стратегический учет : учебное пособие / Я.Н. Недомолкина ; Воронежский государственный университет, Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2022. - 162 с.
6	Булгакова С.В. Современные концепции управленческого учета : монография / С.В. Булгакова. – Воронеж : Изд-во ВГПУ, 2012. – 153 с.
7	Булгакова С.В. Стратегический управленческий учет: комплект задач [Электронный ресурс] : учебное пособие : [для магистрантов направления 380401 "Экономика" программы "Корпоративный учет и финансово-инвестиционный анализ", направления 380402 "Ме-

	неджмент" программы "Бухгалтерский учет и аудит" очной, очно-заоч. и заоч. форм обучения] / С.В. Булгакова ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2015. - URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-197.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-197.pdf</a>
8	Булгакова С.В. Управленческий учет : учебник / С.В. Булгакова. – Москва : КНОРУС, 2017. – 288 с.
9	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
10	ЭБС «Консультант студента» : <a href="http://www.studmedlib.ru/">http://www.studmedlib.ru/</a>
11	Информационно-справочный портал Гарант. Режим доступа: <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>
12	Справочная правовая система КонсультантПлюс (специальная интернет-версия). Режим доступа: <a href="http://base.consultant.ru">http://base.consultant.ru</a>

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Дисциплина реализуется с элементами электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в рамках электронного курса (ЭК) «Стратегический учет», размещенного на портале «Электронный университет ВГУ» <https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=14814>. ЭК включает учебные материалы для самостоятельной работы обучающихся, а также обеспечивает возможность проведения контактных часов/аудиторных занятий в режиме онлайн.

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория / специальное помещение для занятий лекционного типа	Мультимедиа-проектор, экран для проектора, ПК, специализированная мебель (столы ученические, стулья, доска)
Помещения для самостоятельной работы обучающихся	Компьютеры с выходом в сеть Интернет и доступом в электронную информационно-образовательную среду, специализированная мебель (столы ученические, стулья, доска)

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Необходимость ССП в управлении деятельностью экономического субъекта	ПК-4	ПК-4.1	Контрольная работа №1
2.	Финансовая составляющая ССП			
3.	Клиентская составляющая ССП			
4.	Внутрипроизводственная составляющая ССП			
5.	Инновационная составляющая ССП			
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Перечень вопросов к экзамену Практическое задание

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: решение контрольной работы №1.

## Пример варианта контрольной работы № 1

### Задача (фрагмент)

**Задание:**

**Задание:** определить, какое минимальное количество одежды необходимо продать организации, чтобы иметь возможность выделить 10 % прибыли на покрытие затрат.

**Исходные данные:** Организация производит мужскую одежду. В настоящее время выпускаемым изделием является демисезонное пальто, цена которого 21000 р. Переменные затраты составляют 10000 р. На одно пальто. Накладные затраты имеют следующие значения (табл. 1).

Таблица 1

Накладные затраты периода

Объем производства, ед.	Значения накладных затрат, тыс. р.
До 100	1000
101 – 200	1500
201 – 300	2500
301 - 400	3000

### Тестовое задание (фрагмент)

1. Сбалансированная система показателей (ССП) ориентирована на:

- 1) достижение краткосрочных целей снижения затрат и поддержания конкурентной позиции на основе низких цен;
- 2) использование стратегии для развития организации на основе ориентированных на покупателей предложений товаров и услуг высокого качества по соответствующим ценам;
- 3) разработку инновационных систем оценки деятельности организации.

2. В структуре финансовых показателей ССП отсутствуют:

- 1) показатель оценки рентабельности активов;
- 2) относительные показатели ликвидности;
- 3) качественные нефинансовые показатели.

3. На стадии «Внедрение» приоритетными в оценках являются такие показатели финансовой составляющей ССП как:

- 1) оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности;
- 2) рентабельность инвестиций;
- 3) деловой активности и финансовой устойчивости.

4. На основе финансовых показателей ССП по центрам прибыли оценивается:

- 1) рентабельность переменных затрат центров прибыли;
- 2) рентабельность внеоборотных активов центров прибыли;
- 3) рентабельность оборотных активов центров прибыли.

5. Оценка показателей деловой активности финансовой составляющей ССП позволяет проанализировать эффективность деятельности:

- 1) центров затрат;
- 2) центров прибыли;
- 3) центров инвестиций.

**Критерием оценивания** ситуационных заданий является оценка.

Шкала оценивания ситуационной задачи:

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если правильно выполнены расчеты показателей, подготовлены требуемые отчетные формы, а также сформулированы выводы с применением теоретического материала в области стратегического учета;

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если представленные расчеты показателей, подготовленные отчетные формы и сформулированные выводы содержат незначительные ошибки;

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если представленные расчеты показателей, подготовленные отчетные формы и сформулированные выводы содержат серьезные ошибки;

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если допущены грубые ошибки в расчетах, подготовленных отчетных формах, обучающийся затрудняется интерпретировать полученные результаты.

**Критерием оценивания** тестовых заданий является оценка. Общая сумма баллов, которая может быть получена за тест, соответствует количеству заданий. За каждый правильный ответ присваивается по 5 баллов.

Соотношение критериев и шкалы оценивания тестовых заданий представлено в таблице:

Критерии оценивания	Шкала оценок
100%-90% правильных ответов	Отлично
90%-70% правильных ответов	Хорошо
70%-50% правильных ответов	Удовлетворительно
50%-0% правильных ответов	Неудовлетворительно

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- перечень вопросов к зачету с оценкой;
- практическое задание.

### Перечень вопросов к экзамену:

1. Обусловленность сбалансированной системы показателей конкуренцией и деятельностью организации в условиях интеграции бизнес-процессов, взаимодействия с клиентами, поставщиками, рыночной ориентированности на покупателя, инновации и интеллектуальный труд
2. Модель сбалансированной системы показателей в стратегическом управленческом учете
3. Показатели финансовой составляющей сбалансированной системы
4. Использование показателей финансовой составляющей сбалансированной системы на стадиях жизненного цикла
5. Оценка эффективности деятельности по показателям финансовой составляющей сбалансированной системы при реализации организацией различных бизнес-стратегий
6. Использование показателей финансовой составляющей сбалансированной системы в оценках эффективности центров ответственности
7. Оценка прибыльности продукта по показателям финансовой составляющей сбалансированной системы
8. Показатели потребительской составляющей сбалансированной системы
9. Сегментирование рынков и клиентов в потребительской составляющей сбалансированной системы
10. Ключевые показатели инновационной составляющей сбалансированной системы
11. Оценка эффективности продаж потребителям в клиентской составляющей сбалансированной системы показателей
12. Оценка прибыльности клиента в потребительской составляющей сбалансированной системы показателей
13. Концепция внутриорганизационных бизнес-процессов сбалансированной системы показателей
14. Концепция всеобщего управления качеством во внутриорганизационной составляющей сбалансированной системы показателей
15. Ключевые показатели внутриорганизационной составляющей сбалансированной системы
16. Показатели безубыточности внутриорганизационной составляющей сбалансированной системы

17. Маржинальный и операционный анализ как инструмент анализа безубыточности в сбалансированной системе

18 Инновационный (обучения и развития) аспект сбалансированной системы показателей как составляющая инфраструктуры экономического субъекта

## Перечень практических заданий представлен в разделе 20.1.

	УТВЕРЖДАЮ Заведующий кафедрой Экономический безопасности и бухгалтерского учета Сапожникова Н.Г. _____ _____. __. 20__		
Направление подготовки <b>38.05.01 Экономическая безопасность</b> Дисциплина <b>Б1.В.ДВ.07.02 Сбалансированная система показателей в стратегическом учете</b> Курс <b>3 курс</b> Форма обучения <b>очная</b> Вид аттестации <b>промежуточная</b> Вид контроля <b>зачет с оценкой</b>			
<b>Контрольно-измерительный материал №1</b>			
1. Основные экономические концепции, основанные на стратегическом подходе: стратегический менеджмент, стратегический маркетинг, стратегическое управление затратами, стратегический учет, стратегический анализ 2. Задание: 1) установить с помощью расчетов, какую продукцию организация должна производить больше, предполагая, что давление со стороны рынка на какой-либо вид продукции не существует; 2) исходя из того, что существует договоренность о поставках 200 000 кг сырья каждый месяц, рассчитать наиболее прибыльный ассортимент продукции и предполагаемую прибыль, если ожидаемый спрос на каждый продукт составляет для X, Y, Z 5 000 ед., 16 000 ед., 30 000 ед. соответственно. Исходные данные: организация производит три вида продукции – X, Y, Z. Информация о них представлена в табл. 7.2.1.			
Таблица 7.2.1			
Показатели деятельности организации X, Y, Z (р. на ед.)			
Показатели	X	Y	Z
Цена продаж	200	250	325
Материальные затраты (по 10 р. за 1 кг)	30 / 3 кг.	40 / 4 кг.	50 / 5 кг.
Оплата труда	50	100	100
Переменные накладные затраты	40	60	85
Постоянные затраты составляют 1 000 тыс. р. в месяц. Из-за плохого снабжения сырьем выпуск продукции лимитируется.			
Преподаватель _____		Недомолкина Я.Н.	

Обучающемуся выдается КИМ, содержащий практическое задание и один теоретический вопрос. Обучающийся вначале излагает свой ответ на бланках документов для проведения аттестации, затем устно раскрывает теоретические вопросы и поясняет решение практического задания.

Для оценивания результатов обучения на зачете с оценкой (промежуточная аттестация) используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения представлено в таблице:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом дисциплины, способен иллюстрировать ответ примерами, применять теоретические знания для решения практических задач в области стратегического учета	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся владеет понятийным аппаратом дисциплины, способен иллюстрировать ответ примерами, допускает ошибки при ответе на вопросы.	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен отвечать на вопросы, не умеет в полном объеме решать практические задачи, либо решает их с серьезными ошибками.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки либо не понимает содержания вопросов дисциплины	-	Неудовлетворительно

По решению кафедры зачет может быть выставлен по результатам текущей успеваемости обучающегося в течение семестра, но не ранее, чем на заключительном занятии.

Соотношение критериев и шкалы выставления оценки за зачет по результатам текущей успеваемости обучающегося в течение семестра (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий):

Критерии оценивания	Шкала оценок
Отсутствие пропусков без документально подтвержденной уважительной причины, выполнение контрольных работ, всех практических заданий, заданий для самостоятельной работы на «зачтено», средняя арифметическая величина оценок за семестр 4,0 – 4,9	Хорошо
Отсутствие пропусков без документально подтвержденной уважительной причины, выполнение контрольных работ, всех практических заданий, заданий для самостоятельной работы на «зачтено», средняя арифметическая величина оценок за семестр 5,0	Отлично

Тестовые задания раздела 20.1 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины (Приложение 1).

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ  
38.05.01 Экономическая безопасность**

**ПК-4 Способен осуществлять организацию, планирование, контроль процесса систематизации и раскрытия учетной информации, обеспечение проверки достоверности формирования элементов различных форматов отчетности для выявления угроз и рисков с целью разработки программы по совершенствованию процедур управления рисками.**

Индикаторы достижения компетенции:

– ПК-4.1. Осуществляет организацию, планирование и координацию формирования экономической информации об объектах управленческого учета с целью принятия обоснованных стратегических управленческих решений

Компетенция формируется следующими дисциплинами/практиками:

**1. ЗАКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ**

**Б1.В.ДВ.07.02 Сбалансированная система показателей в стратегическом учете**

**1.1. (ПК-4.1.)**

Выберите правильный вариант ответа. Факторы, повлиявшие на появление концепции стратегического управления:

А – желание удержать и обеспечить конкурентные преимущества в условиях быстро меняющихся условиях ведения бизнеса;

Б – высокий динамизм внешней среды и следование моде;

В – сохраняющаяся возможность экстраполяции тенденций развития на будущее;

Г – новые реалии и попытка разгрузить высшее руководство от выполнения текущей работы.

**Ответ: желание удержать и обеспечить конкурентные преимущества в условиях быстро меняющихся условиях ведения бизнеса.**

**1.2. (ПК-4.1.)**

Выберите правильный вариант ответа. Назначение диверсификации заключается в:

А – минимизации рисков;

Б – обеспечении роста доходов персонала;

В – обеспечении максимума прибыли;

Г – борьбе с конкурентами.

**Ответ: минимизации рисков.**

**1.3. (ПК-4.1.)**

Выберите правильный вариант ответа. Стратегическая цель конкурентной стратегии лидерства по затратам – это:

А – ценовая конкуренция на основе низких затрат;

Б – работа на узкую рыночную нишу;

В – ориентация на несколько сегментов;

Г – удовлетворение понимающего ценности потребителя;

Д – внедрение особых качеств при низких затратах.

**Ответ: ценовая конкуренция на основе низких затрат.**

**1.4. (ПК-4.1.)**

Выберите правильный вариант ответа. Информация о полной цепочке ценностей в отрасли позволит конкурирующим предприятиям выявить:

а) возможности реализации стратегии интегрированного экономического роста;

- б) возможности реализации стратегии концентрированного экономического роста;
- г) возможности реализации стратегии диверсифицированного экономического роста.

**Ответ: возможности реализации стратегии интегрированного экономического роста.**

1.5. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. Причины недостаточного использования цепочки ценности:

- А – сложность сбора информации;
- Б – сложность расчета;
- В – незаинтересованность в результатах.

**Ответ: сложность сбора информации.**

1.6. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. Стратегическая цель конкурентной стратегии сфокусированной дифференциации – это:

- А – работа на узкую рыночную нишу;
- Б – ориентация на весь рынок;
- В – удовлетворение понимающего ценность потребителя.

**Ответ: работа на узкую рыночную нишу.**

1.7. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. Ставка драйвера затрат в ABC-калькулировании определяется по формуле:

- А – пул косвенных затрат / количество единиц драйвера затрат;
- Б – пул косвенных затрат \* количество единиц драйвера затрат;
- В – пул косвенных затрат / драйвер косвенных затрат.

**Ответ: пул косвенных затрат / количество единиц драйвера затрат.**

1.8. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. Пул косвенных затрат в ABC-калькулировании определяется по формуле:

- А – ставка драйвера затрат \* количество единиц драйвера затрат;
- Б – ставка драйвера затрат / количество единиц драйвера затрат;
- В – количество единиц драйвера затрат / ставка драйвера затрат.

**Ответ: ставка драйвера затрат \* количество единиц драйвера затрат.**

1.9. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. При ABC-калькулировании драйвером косвенных затрат по виду «Оформление заказов на поставку материалов» является:

- А – количество заказов на поставку материалов;
- Б – частота оформления заказов на поставку материалов;
- В – сроки поставки материалов.

**Ответ: количество заказов на поставку материалов.**

1.10. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. При ABC-калькулировании драйвером косвенных затрат по виду «Контроль качества полуфабрикатов» является:

- А – время (часы) проведения проверок качества полуфабрикатов;
- Б – число (количество) полуфабрикатов;
- В – оплата труда контролеров качества полуфабрикатов.

**Ответ: время (часы) проведения проверок качества полуфабрикатов.**

1.11. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. При ABC-калькулировании основу для расчета ставки распределения затрат составляют:

- А – драйверы затрат;
  - Б – пулы затрат;
  - В – виды деятельности.
- Ответ: драйверы затрат.

1.12. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. Стратегический учет по элементам цепочки ценности является инструментом:

- А – оценки финансового состояния экономического субъекта;
- Б – стратегического позиционирования экономического субъекта;
- В – стратегического управленческого учета.

**Ответ: оценки финансового состояния экономического субъекта.**

1.13. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. Стратегический учет по цепочке ценности определяет информационное обеспечение оценки рентабельности:

- А – элементов цепочки ценности;
- Б – активов по элементам цепочки ценности;
- В – деятельности экономического субъекта.

**Ответ: элементов цепочки ценности.**

1.14. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. Основное содержание стратегического учета на этапах жизненного цикла состоит в оценке:

- А – рисков (предпринимательского или финансового) по фазам жизненного цикла продукта или экономического субъекта;
- Б – затрат исходя из свойств фаз жизненного цикла продукта или экономического субъекта;
- В – изменения денежных потоков по фазам жизненного цикла продукта или экономического субъекта.

**Ответ: рисков (предпринимательского или финансового) по фазам жизненного цикла продукта или экономического субъекта.**

1.15. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. На стадии «Рост» жизненного цикла возникает необходимость измерения:

- А – увеличения объемов производства и продаж;
- Б – доходности, прибыльности, рентабельности продуктов и рынков (клиентов);
- В – минимизации затрат.

**Ответ: увеличения объемов производства и продаж.**

1.16. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. На стадии «Зрелость» жизненного цикла основное внимание уделяется калькулированию затрат на:

- А – качество;
- Б – маркетинг;
- В – инвестирование новых проектов (инвестиционные проекты).

**Ответ: качество.**

1.17. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. Практическое использование концепции всеобщего управления качеством:

А – позволяет экономить затраты экономического субъекта;

Б – повышает затраты экономического субъекта;

В – не влияет на величину затрат экономического субъекта.

**Ответ: позволяет экономить затраты экономического субъекта.**

1.18. (ПК-4.1.)

Выберите правильный вариант ответа. В Отчет о затратах на качество не входят:

А – затраты на брак;

Б – затраты на предупреждение брака;

В – затраты на мониторинг качества;

Г – затраты на обнаружение продуктов нестандартного качества.

**Ответ: затраты на брак.**

## 2. ОТКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

(короткие)

### Б1.В.ДВ.07.02 Сбалансированная система показателей в стратегическом учете

2.1. (ПК-4.1.)

Определите годовой экономический эффект стратегических перемен. Организация в прошлом году получила прибыль в объеме 14,2 млн. руб. В текущем году с учетом стратегических перемен организации удалось увеличить прибыль на 10%. При этом единовременные затраты на стратегические изменения составили 432 тыс. руб.

**Ответ: 1,42 млн. руб.**

**Решение:  $14,2 * 1,1 - 14,2 = 1,42$  млн. руб.**

2.2. (ПК-4.1.)

Укажите, какой тип стратегии реализует экономический субъект. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Экономический субъект реализует стратегию \_\_\_\_\_.

**Ответ: назад идущая интеграция.**

2.3. (ПК-4.1.)

Укажите, какой тип стратегии реализует производитель компьютеров. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценности не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Экономический субъект реализует стратегию \_\_\_\_\_.

**Ответ: вперед идущая интеграция.**

2.4. (ПК-4.1.)

Укажите тип стратегии, который реализует экономический субъект. Экономический субъект в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочном периоде. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получении максимально возможного дохода.

Экономический субъект реализует стратегию \_\_\_\_\_.

**Ответ: стратегия ликвидации.**

2.5. (ПК-4.1.)

Укажите тип конкурентной стратегии, которую реализует экономический субъект. Стратегия

экономического субъекта направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Экономический субъект реализует стратегию \_\_\_\_\_.

**Ответ: стратегия лидерства по затратам.**

2.6. (ПК-4.1.)

Укажите тип конкурентной стратегии, которую реализует экономический субъект. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по затратам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель – как выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации.

Экономический субъект реализует стратегию \_\_\_\_\_.

**Ответ: стратегия специализации.**

2.7. (ПК-4.1.)

Определите объем производства до внедрения концепции всеобщего управления качеством. До внедрения концепции всеобщего управления качеством объем производства составлял 12 000 ед., возврат из-за несоответствия качеству планировался в 3%, а объем продукции переводимой во второй сорт после проверки качества – 10%.

**Ответ: 13 560 ед.**

**Решение:  $12000:100*113=13560$  р.**

2.8. (ПК-4.1.)

Определите объем производства после внедрения концепции всеобщего управления качеством. До внедрения концепции всеобщего управления качеством объем производства составлял 12 000 ед., возврат из-за несоответствия качеству планировался в 3%, а объем продукции, переводимой во второй сорт после проверки качества – 10%. После внедрения концепции всеобщего управления качеством возврат из-за несоответствия качеству и объем продукции, переводимой во второй сорт, сократятся на 2%.

**Ответ: 13 080 ед.**

**Решение:  $12000:100*109=13080$  р.**

2.9. (ПК-4.1.)

Уточните, на каком этапе жизненного цикла продукта наблюдается быстрый рост объема продаж продукта: \_\_\_\_\_.

**Ответ: стадия «роста».**

2.10. (ПК-4.1.)

Уточните, на каком этапе жизненного цикла продукта наблюдается положение, когда спрос сбалансирован мощностями по производству продукта: \_\_\_\_\_.

**Ответ: стадия «зрелости».**

2.11. (ПК-4.1.)

Укажите, какой этап жизненного цикла продукта является периодом высокого риска: \_\_\_\_\_.

**Ответ: стадия «внедрения».**

2.12. (ПК-4.1.)

Укажите, какой этап жизненного цикла продукта является периодом низкого риска: \_\_\_\_\_.

**Ответ: стадия «зрелости».**

2.13. (ПК-4.1.)

Концепция сбалансированной системы показателей создана в \_\_\_\_\_ году.

**Ответ: 1992 г.**

2.14. (ПК-4.1.)

Укажите фамилии авторов. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) – ССП разработали:

---

**Ответ: Р. Каплан и Д. Нортон.**

2.15. (ПК-4.1.)

Впишите пропущенные слова. Сбалансированная система показателей состоит из \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ показателей.

**Ответ: финансовых и нефинансовых показателей.**

2.16. (ПК-4.1.)

Рентабельность продаж персоналом отдела маркетинга экономического субъекта является показателем \_\_\_\_\_ составляющей сбалансированной системы показателей.

**Ответ: клиентской составляющей ССП.**

2.17. (ПК-4.1.)

Уточните ключевой финансовый показатель по клиентской составляющей ССП?

---

**Ответ: прибыльность потребителя.**

2.18. (ПК-4.1.)

К какому ключевому процессу составляющей внутренних бизнес-процессов ССП относится доставка продукта (товара/услуги) потребителю? \_\_\_\_\_

**Ответ: операционный процесс.**