

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

СОГЛАСОВАНО
Руководитель УЛАОП

Сталькина У. М.
26 мая 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

Перов С. Н.
26 мая 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

название дисциплины

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Стратегический менеджмент

Квалификация: магистр

Форма обучения: очная, заочная

Год начала подготовки по программе: 2021

Кафедра менеджмента

Руководитель
образовательной программы

подпись

Горбунова О.А.

26 мая 2021 г.

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
/протокол заседания № 9 от 25 мая 2021 г./

Заведующий кафедрой

подпись

Горбунова О.А.

Самара
2021

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам
ПК-1. Способен принимать основанные на принципах оптимизации решения по интеграции бизнес-процессов в организации любой организационно-правовой формы	ПК-1.И-1. Применяет комплексный (интегрированный) подход к формированию операционной стратегии организации	ПК-1.И-1.3-2. Знает основные подходы к постановке и внедрению системы сбалансированных показателей во взаимосвязи с системами ключевых показателей эффективности, управленческого учета и бюджетирования
		ПК-1.И-1.У-2. Умеет выявлять организационные мероприятия по внедрению системы сбалансированных показателей
		ПК-1.И-1.В-1. Владеет методами и приемами управления реализацией стратегии посредством системы сбалансированных показателей
	ПК-1.И-2. Проводит анализ внешней среды организации и сравнивать альтернативные операционные стратегии	ПК-1.И-2.У-1. Умеет применять методы анализа внешней среды с целью оптимизации бизнес-процессов
	ПК-1.И-5. Выбирает и применяет адекватные содержанию управленческой задачи количественные методы принятия решения	ПК-1.И-5.У-1. Умеет выбирать количественные методы принятия решения с учетом содержательного анализа управленческой задачи
		ПК-1.И-5.В-1. Владеет навыками применения количественных методов принятия решения для решения управленческих задач

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Индекс дисциплины по учебному плану	Курс, семестр изучения дисциплины (очная / заочная форма обучения)
Б1.В.06	2 курс, 3 семестр / 2 курс, 3 семестр

3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Объем дисциплины,
в т.ч. контактной (по видам учебных занятий) и самостоятельной работы студентов**

Виды учебной работы	Объем, часов/ЗЕТ		Распределение по семестрам (очная/ заочная форма обучения)			
	очная форма обучения	заочная форма обучения				
Контактная работа, в т.ч.:	48	16				
Лекции (Л)	16	6				
Практические занятия (ПЗ)	32	10				
Лабораторные работы (ЛР)						

Виды учебной работы	Объем, часов/ЗЕТ		Распределение по семестрам			
Самостоятельная работа (СР)	60	88				
Контроль – зачет		4				
Итого объем дисциплины	108/3	108/3				

Объем дисциплины по тематическим разделам и видам учебных занятий

Наименование тематического раздела дисциплины	Количество часов очная/ заочная форма обучения			
	Л	ПЗ	ЛР	СР
Введение в дисциплину «Система сбалансированных показателей»	2/-	4/1	-	7/11
Сбалансированная система показателей в системе стратегического управления	2/-	4/1	-	7/11
Моделирование стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей	2/1	4/1	-	7/11
Управление финансами на основе сбалансированной системы показателей	2/1	4/1	-	7/11
Управление маркетингом на основе сбалансированной системы показателей	2/1	4/1	-	8/11
Управление производством на основе сбалансированной системы показателей	2/1	4/2		8/11
Управление персоналом на основе сбалансированной системы показателей	2/1	4/2	-	8/11
Технологии применения сбалансированной системы показателей в организациях	2/1	4/1	-	8/11
Итого	16/6	32/10		60/88

Содержание тематических разделов дисциплины

Наименование раздела	Содержание раздела
Введение в дисциплину «Система сбалансированных показателей»	Объект и предмет дисциплины. Роль и место дисциплины в образовательной траектории обучающихся по ОПОПВО. Основные черты существующей системы стратегического управления. Объективные предпосылки появления сбалансированной системы показателей (ССП). Сущность ССП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления.
Сбалансированная система показателей в системе стратегического управления	Сбалансированная система показателей как оценочная система. Сбалансированная система показателей как средство стратегического управления. Критерии оценок в стратегическом управлении. Понятие и назначение бизнес-процессов. Рынок, ориентированный на покупателя. Построение «стратегической карты». Основные критерии выбора показателей. Содержательная интерпретация критериев и показателей уровня стратегического управления.
Моделирование стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей	Сбалансированная система показателей как система управления. Стратегия организации и её атрибуты: политика, тактика, процедуры. Соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения. Основные атрибуты модели стратегического управления: целеполагание,

Наименование раздела	Содержание раздела
зателей	функции управления, обратные связи, информация. Модель достижения удовлетворенности клиентов Кано. Модель процесса разработки и реализации стратегии компании «Horvath and Partners».
Управление финансами на основе сбалансированной системы показателей	Понятие и назначение финансовых процессов в организации. Структура и содержание финансовой политики организации. Основные атрибуты финансовой деятельности: доходы, цены, издержки, производительности труда, текущие расходы, основные активы и инвестиции. Содержательная интерпретация критериев и показателей уровня управления финансами организации.
Управление маркетингом на основе сбалансированной системы показателей	Понятие и назначение маркетинговых процессов в организации. Основные атрибуты маркетинговой деятельности: сегментация рынка, доля рынка, потребители, клиентская база, удовлетворение потребностей клиентов, продвижение новых продуктов, взаимоотношения с рыночными субъектами, торговая марка и имидж, сроки, качество и цена. Сбалансированная система показателей в маркетинге. Содержательная интерпретация критериев и показателей уровня маркетинга организации.
Управление производством на основе сбалансированной системы показателей	Понятие и назначение производственных процессов в организации. Основные атрибуты производственной деятельности: подготовка производства, производственные программы, графики, задания, запасы, ресурсы, продажи, послепродажное обслуживание. Сбалансированная система показателей в производстве. Содержательная интерпретация критериев и показателей уровня управления производством организации.
Управление персоналом на основе сбалансированной системы показателей	Понятие и назначение процессов управления персоналом в организации. Основные атрибуты управления персоналом организации: статус и удовлетворенность работника, кадровая база, эффективность деятельности работников, обучения и развитие работников, мотивация, участие работников в инновационной деятельности. Сбалансированная система показателей в управлении персоналом. Содержательная интерпретация критериев и показателей уровня управления персоналом организации.
Технологии применения сбалансированной системы показателей в организациях	Основные положения технологизации сбалансированной системы показателей в организациях. Требования к информации для применения ССП в различных процессах деятельности организации. Внедрение ССП в организации. Методы каскадирования. Построение ССП для отдельных структурных подразделений организации. Документирование целевых значений. Матрица расстановки приоритетов по стратегическим мероприятиям. Содержательная интерпретация технологий применения сбалансированной системы показателей в организации.

4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При проведении учебных занятий по дисциплине Университет обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей Самарской области).

Образовательные технологии

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
Проблемное обучение	Активное взаимодействие обучающихся с проблемно-представленным содержанием обучения, имеющее целью развитие познавательной способности и активности, творческой самостоятельности обучающихся.	Поисковые методы обучения, постановка познавательных задач с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Концентрированное обучение	Погружение обучающихся в определенную предметную область, возможности которого заложены в учебном плане образовательной программы посредством одновременного изучения дисциплин, имеющих выраженные междисциплинарные связи. Имеет целью повышение качества освоения определенной предметной области без увеличения трудоемкости соответствующих дисциплин.	Методы погружения, учитывающие динамику и уровень работоспособности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Развивающее обучение	Обучение, ориентированное на развитие физических, познавательных и нравственных способностей обучающихся путём использования их потенциальных возможностей с учетом закономерностей данного развития. Имеет целью формирование высокой самомотивации к обучению, готовности к непрерывному обучению в течение всей жизни.	Методы вовлечения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в различные виды деятельности на основе их индивидуальных возможностей и способностей и с учетом зоны ближайшего развития.
Активное, интерактивное обучение	Всермерная всесторонняя активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством различных форм взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Имеет целью формирование и развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, лидерских качеств, уверенности в своей успешности.	Методы социально-активного обучения с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Рефлексивное обучение	Развитие субъективного опыта и критического мышления обучающихся, осознание обучающимися «продуктов» и процессов учебной деятельности, повышение качества обучения на основе информации обратной связи, полученной от обучающихся. Имеет целью формирование способности к самопознанию, адекватному самовосприятию и готовности к	Традиционные рефлексивные методы с обязательной обратной связью, преимущественно ориентированные на развитие адекватного восприятия собственных особенностей обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
	саморазвитию.	

Дисциплина реализуется с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Вид занятий (лекции, практические занятия, лабораторные работы и т.д.), форма промежуточной аттестации	Применяемые дистанционные образовательные технологии
Лекции	ДОТ 1 Zoom, ДОТ 4 Moodle
Практические занятия	ДОТ 1 Zoom, ДОТ 4 Moodle, ДОТ 8 работа с электронными обращениями обучающихся: рассылка заданий, проверка письменных работ
Зачет	ДОТ 4 Moodle, ДОТ 8 работа с электронными обращениями обучающихся: рассылка заданий, проверка письменных работ

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО И ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная литература, в том числе:

Основная:

Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стереотип. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>. – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Текст : электронный.

Кафидов, В. В. Современные концепции управления=Modern management concepts : учебник / В. В. Кафидов. – Москва : Креативная экономика, 2020. – 442 с. : ил.. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599510>. – Библиогр.: с. 435 - 440. – ISBN 978-5-91292-285-5. – DOI 10.18334/9785912922855. – Текст : электронный.

Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – Москва : Юнити, 2015. – 623 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>. – ISBN 978-5-238-01209-4. – Текст : электронный.

Методологический инструментарий управления ценностной цепочкой продукта пищевой промышленности в регионе=Methodological tools for managing the value chain of the food industry product in the region / Т. В. Андреева, Н. П. Болдырева, Р. С. Видищева и др. – Москва : Первое экономическое издательство, 2019. – 328 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599494>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-91292-296-1. – DOI 10.18334/978591292296. – Текст : электронный.

Сбалансированное инновационное развитие нефтяных компаний: финансы, производство, исследования=Balanced innovative development of oil companies: finance, production, researches / Н. Д. Бублик, У. Р. Урманцев, Э. Р. Ахмерова и др. – Москва : Креативная экономика, 2018. – 328 с. : табл., схем., ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499043>. – Библиогр.: с. 305-311. – ISBN 978-5-91292-234-3. – DOI 10.18334/9785912922343. – Текст : электронный.

Дополнительная:

Акмаева, Р. И. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Елифанова. – Москва : Прометей, 2018. – 584 с. : табл., ил. –URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=483180>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-906879-73-8. – Текст : электронный.

Антипова, О. В. Управление ресурсосбережением и устойчивым управлением компаний ВИНК: теория и практика=Management of resource saving and sustainable development of vertically integrated companies: theory and practice / О. В. Антипова. – Москва : Библио-Глобус, 2020. – 322 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599692>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-907063-62-4. – DOI 10.18334/9785907063624. – Текст : электронный.

Елисеева, Е. Л. Стратегический менеджмент: шпаргалка : [16+] / Е. Л. Елисеева, Т. А. Лейни ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 48 с. : табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578408>. – ISBN 978-5-9758-2008-2. – Текст : электронный.

Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С. В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>. – Библиогр. в кн. – ISBN 5-7567-0164-8. – Текст : электронный.

Лицензионное программное обеспечение:

Microsoft Windows 7 Professional x64 RUS.

Moodle. Среда дистанционного обучения с открытым кодом, свободная (распространяется по лицензии GNU GPL).

Информационно-справочные системы и профессиональные базы данных:

Центр раскрытия корпоративной информации <http://www.e-disclosure.ru>

<https://www.e-executive.ru/management> - Сайт Сообщества менеджеров

eLIBRARY.RU, российский информационно-аналитический портал. URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы учебной мебелью, в том числе мебелью для преподавателя дисциплины, учебной доской, и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, экран, компьютер, звуковые колонки, интерактивная доска).

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Электронно-библиотечные системы (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивает одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания для преподавателя

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий;

- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

Лекции – разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрение теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме. Главное назначение лекции – обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований. Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов, выполнения заданий и пр.

Преподаватель должен ориентировать студентов на использование при подготовке к практическим занятиям в первую очередь специальной научной литературы (монографий, статей из научных журналов, диссертаций).

Результаты работы на практических занятиях учитываются преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей оценке в рамках промежуточной аттестации.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с профессиональными базами данных.

Особенности реализации дисциплины в отношении лиц из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создания комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Согласно требованиям, установленным Министерством науки и высшего образования Российской Федерации к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ОВЗ, необходимо иметь в виду, что:

- 1) инвалиды и лица с ОВЗ по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь;
- 2) инвалиды и лица с ОВЗ по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при промежуточной аттестации;
- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с экзаменатором);
- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении промежуточной аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность прохождения испытания промежуточной аттестации (зачета, экзамена, и др.) обучающимся инвалидом может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи испытания, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительность подготовки обучающегося к ответу, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ОВЗ Университет обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для прохождения промежуточной аттестации оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

- б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

- в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

- г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Методические указания для обучающихся

Для успешного освоения дисциплины студенты должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой.

Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того чтобы выделить главное в лекции и правильно ее законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции дает многое. Студенты получают общее представление о ее содержании и структуре, о главных и

второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Все это облегчает работу на лекции и делает ее целеустремленной.

Работа с литературой

При изучении дисциплины студенты должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание студентам следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Данные периодические издания представлены в читальном зале Университета. Для поиска научной литературы по дисциплине студентам также следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: eLIBRARY.RU, ЭБС «Университетская библиотека Online».

При подготовке к практическому занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы студентов определяется текущим контролем. Студент имеет право ознакомиться с ним.

Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса. Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;

- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Показатели оценивания
ПК-1. Способен принимать основанные на принципах оптимизации решения по интеграции бизнес-процессов в организации любой организационно-правовой формы	ПК-1.И-1. Применяет комплексный (интегрированный) подход к формированию операционной стратегии организации	ПК-1.И-1.3-2. Знает основные подходы к постановке и внедрению системы сбалансированных показателей во взаимосвязи с системами ключевых показателей эффективности, управленческого учета и бюджетирования	Блок 1 контрольного задания выполнен корректно
		ПК-1.И-1.У-2. Умеет выявлять организационные мероприятия по внедрению системы сбалансированных показателей	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
		ПК-1.И-1.В-1. Владеет методами и приемами управления реализацией стратегии посредством системы сбалансированных показателей	Блок 3 контрольного задания выполнен корректно
	ПК-1.И-2. Проводит анализ внешней среды организации и сравнивать альтернативные операционные стратегии	ПК-1.И-2.У-1. Умеет применять методы анализа внешней среды с целью оптимизации бизнес-процессов	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
	ПК-1.И-5. Выбирает и применяет адекватные содержанию управленческой задачи количественные методы принятия решения	ПК-1.И-5.У-1. Умеет выбирать количественные методы принятия решения с учетом содержательного анализа управленческой задачи	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
		ПК-1.И-5.В-1. Владеет навыками применения количественных методов принятия решения для решения управленческих задач	Блок 3 контрольного задания выполнен корректно

Типовое контрольное задание

БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

Выбрать **ОДИН** правильный ответ

- 1.1. Какие термины не относятся к атрибутам системы сбалансированных показателей
 - a. процедуры
 - b. политика
 - c. маркетинг
 - d. тактика
- 1.2. Целью применения системы сбалансированных показателей является
 - a. определение возможностей повышения эффективности производственных процессов
 - b. определение норм времени и простоев
 - c. определение уровня мотивации сотрудников
 - d. изучение потребительских предпочтений
- 1.3. Система сбалансированных показателей применяется во всех процессах, кроме
 - a. управление послепродажным обслуживанием
 - b. управление движением продукции
 - c. управление незавершенным производством
 - d. управление исследованием потребителей
- 1.4. Какой подпроцесс отвечает требованиям применения системы сбалансированных показателей
 - a. управление производственными мощностями
 - b. управление подготовкой производства
 - c. управление производственной программой
 - d. управление производственными графиками
- 1.5. В каких процессах никогда не используются системы сбалансированных показателей
 - a. процессы переработки
 - b. процессы изготовления
 - c. сборочные процессы
 - d. процесс тестирования

Выбрать ВСЕ правильные ответы (больше одного)

- 1.6. Производственная стратегия это
 - a. совокупность направлений деятельности предприятия
 - b. тактические решения
 - c. текущие решения
 - d. инновационные решения
- 1.7. К приоритетам использования системы сбалансированных показателей при разработке производственных стратегий относится
 - a. качество и надежность продукции
 - b. издержки производства
 - c. надежность поставок
 - d. срок эксплуатации
- 1.8. Какие из нижеперечисленных подсистем относятся к подсистемам производственной системы и их состояние может быть измерено системой сбалансированных показателей
 - a. перерабатывающая подсистема
 - b. подсистема обеспечения
 - c. подсистема планирования и контроля
 - d. подсистема координации производства

Заполнить пропуски

- 1.9. Авторами системы сбалансированных показателей являются
-

1.10. Система сбалансированных показателей (ССП) – система управления, позволяющая руководителям компании переводить _____ цели компании в четкий план _____ деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей деятельности.

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. (ПК-1.И-1.У-2) Компания «Вода Веолия. СА» приняла решение по разработке системы сбалансированных показателей. Для этого были разработаны следующие мероприятия:

Представители компании «Вода Веолия. СА»	Мероприятия
Команда стратегического менеджмента	2-дневный семинар-практикум: тренинг, в рамках которого организованы обзор сбалансированной системы показателей эффективности, SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) и разработка ключевых факторов успеха, а также определение стратегических направлений с учетом заданных компонентов стратегического планирования, в число которых входят миссия компании, стратегическая концепция, ключевые ценности, потребности клиентов и ценностное предложение компании, факторы повышения эффективности управления и организационные трудности.
Команда стратегического менеджмента	Серия 1-дневных семинаров-практикумов: тренинги по созданию сбалансированной системы показателей эффективности на определенной стадии реализации проекта, включающие разработку комплекса стратегических мер, реализуемых на данной стадии. В ходе этих тренингов разработан комплекс целей 1-го уровня и стратегическая карта 1-го уровня с описанием показателей и приоритетных инициатив.
Команды 2-го уровня	Серия учебных практикумов для команды 2-го уровня в разных городах Северной Америки: тренинги по каскадной реализации стратегии, включающие разработку системы показателей эффективности для 2-го уровня.

Правильно ли выявлены организационные мероприятия? Обоснуйте свое мнение.

2.2. (ПК-1.И-2.У-1, ПК-1.И-5.У-1) Распределите возможные показатели системы сбалансированных показателей по перспективам.

Перспектива	Показатель
Финансы	
Клиенты	
Процессы	
Развитие	

Показатели:

Доля складских запасов по регионам; Прибыль; Количество статей и комментариев в целевых СМИ; Среднее время разработки новых продуктов; Время ожидания клиентом соединения с оператором контактного центра; Текучесть кадров среди ключевых сотрудников; Внедрение системы обратной связи; Объем выручки; Доля рынка компании; Число обращений по гарантии; Переменные издержки на единицу продукции; Количество инициатив со стороны сотрудников; Среднее время поставок техники по регионам; Доля продаж на новых рынках; Среднее время гарантийных ремонтов.

2.3. (ПК-1.И-2.У-1) При внедрении системы сбалансированных показателей, указанной в задании 2.2, возникла следующая проблема: Отсутствие или противоречивость данных, необходимых для мониторинга показателей. Какое информационно-аналитическое сопровождение необходимо для мониторинга каждого из показателей (укажите источники получения информации, единицы измерения показателей и т.д.)?

2.4. (ПК-1.И-1.У-2) Руководство НПО «Ростар» выявило мероприятия по внедрению системы сбалансированных показателей. Укажите возможные результаты их реализации.

Этап	Мероприятие	Результат
1	Проведение стратегических сессий	
2	Проведение менеджерских сессий	
3	Моделирование системы управления и мониторинга бизнес-показателей на базе ССП и КРІ	
4	Интеграция системы КРІ в систему премирования топ-менеджеров	
5	Апробация и тестирование новой системы управления, внесение необходимых корректировок	
6	Запуск новой системы в полноценном режиме	

2.5. (ПК-1.И-1.У-2, ПК-1.И-2.У-1, ПК-1.И-5.У-1) При внедрении системы сбалансированных показателей в ООО «Метрополь» возникла следующая проблема: Отсутствие доверия у топ-менеджеров и понимания реальной выгоды от внедрения новой технологии управления на уровне подчиненных им подразделений. Предложите организационные мероприятия, направленные на устранение выявленной проблемы и успешную реализацию системы сбалансированных показателей.

БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ

3.1. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы. (Время выполнения задания – 40 минут).

Сауналайф

Сеть московских саун «Сауналайф» существует около 15 лет. Сейчас – у компании семь объектов, оборот в 2010 году составил примерно 30 млн руб. Штат сотрудников – 50 человек. Большинство помещений, в которых расположены сауны (их площадь от 300 кв. м до 500 кв. м), находятся в собственности владельцев сети. До недавнего времени бизнес приносил неплохой доход, но после кризиса наметился заметный спад в посещаемости заведений. Особенно сильно упала загрузка в дневное время и летом.

Все попытки дополнительно привлечь клиентов особенного успеха не принесли. «В России многие люди воспринимают сауну как место, где можно «весело» провести время, развлечься с девушками. Руководство «Сауналайф» хочет разрушить этот стереотип и сделать свои сауны привлекательными в первую очередь для женщин, для семейного посещения, создать на их базе клубы красоты и здоровья.

Сейчас руководители компании разрабатывают спа-программы и программы релаксации, собираются даже ввести элементы аквафитнеса. Делается новый сайт с акцентом на здоровье и красоту с целью активного продвижения в интернете.

Владельцы сети к экспериментам готовы, в том числе и к тратам. Они осознают, что речь может пойти о достаточно серьезном репрофилировании компании – придется нанять новый персонал, переоборудовать помещения. Условия сейчас подходящие. Для некоторых заве-

дений как раз пришло время ремонта, кроме того, у «Сауналайф» есть несколько новых помещений, которые можно оборудовать уже с учетом новых задач.

Сейчас для «Сауналайф» главное – продумать концепцию сауны «нового типа», учесть все факторы, важные для потребителей. А затем научиться бороться со стереотипами и привлекать в заведения женщин и семьи с детьми.

Первую сауну владельцы открыли в 2002 году на месте бывших солдатских бань, полностью переоборудовав здание площадью 500 кв. м. В результате получился банный комплекс, состоящий из нескольких отдельных залов с парной, бассейном, комнатой отдыха и бильярдной. Услуга оказалась востребованной, и сейчас у компании семь подобных точек, расположенных в различных районах Москвы.

Залы оборудованы телевизорами и музыкальными центрами с караоке. Предусмотрены и спальни. Среди клиентов есть и влюбленные парочки, но спальни нравятся практически всем – ведь так приятно полежать, расслабиться после парной. Залы рассчитаны на разное количество людей, самые большие могут вместить до 20 человек. Иногда даже корпоративы проводят. Посетители с удовольствием играют в бильярд, поют караоке, для них устраиваются шоу-программы. Многие сауны имеют договоренности с ближайшим рестораном об обслуживании клиентов. Там, где ресторанов нет, посетителям разрешают приносить напитки и закуски с собой.

Слово «сауна» в данном случае достаточно условно: в заведениях «Сауналайф» есть и финские парные с сухим воздухом (собственно сауны), и русские влажные парные.

Стоимость часа аренды зала зависит от его величины, обычно от 1200 руб. до 2200 руб. Средний срок аренды составляет три-четыре часа. Если клиенты снимают помещение на четыре часа, пятый час им предоставляется бесплатно.

На протяжении долгого времени заведения привлекали, прежде всего, посетителей-мужчин, любителей не только попариться, но и хорошо расслабиться с помощью алкоголя. Многие из них были постоянными клиентами. Мужчины и на данный момент составляют 70% посетителей «Сауналайф». 85% новых клиентов находят «Сауналайф» через интернет, но таких не так уж много.

По мнению руководства «Сауналайф», ниша банных и спа-услуг для клиентов, интересующихся здоровым образом жизни, на данный момент свободна. Именно в этом направлении хочет развиваться и сеть «Сайналайф».

Последнее время спа-салоны стали появляться и в Москве. Но заведения, которые позиционируют себя подобным образом, как правило, не имеют даже бассейна и чаще всего состоят из нескольких массажных кабинетов. Для того чтобы построить бассейн, нужны немалые вложения – около \$25 тыс. за квадратный метр.

Бассейны у «Сауналайф» есть, и владельцы сети саун считают, что у них все шансы сделать уютные и недорогие клубы, куда женщины будут приходить попариться, сделать полезные для тела и лица процедуры, посидеть и поболтать о своих проблемах. В саунах можно сделать небольшие магазинчики с товарами для красоты и здоровья. Сауны могут быть интересны и для семейного досуга – в бассейнах, например, для детей можно устраивать детские водные праздники. При этом руководитель уверена, что компания может предложить и привлекательные финансовые условия: цены не менялись уже несколько лет. Поскольку помещения находятся в собственности, владельцы могут себе это позволить. А вложения в проект рассматривают как долгосрочные инвестиции.

Женские компании приходят в сауны и сейчас. Тем не менее, их не так много. Рассудив, что потенциальными посетителями саун могут стать жители близлежащих домов, в «Сауналайф» провели рекламную кампанию, разбросав листовки в почтовые ящики. В листовках делали упор на пользу сауны для здоровья и красоты, но отдачи от акции практически не было.

Интересных идей у руководителей «Сауналайф» немало. Время от времени в компании устраивают мозговой штурм. Например, одна из идей – сделать хамам. Другая – проводить мастер-классы косметологов.

Но теперь из идей надо выстроить концепцию, расставить приоритеты. В переоборудование и строительство новых саун компания планирует вложить около \$1 млн, еще \$500 тыс. готова потратить на продвижение проекта.

Вопросы и задания:

1. Предложите корпоративную стратегию для сети «Сауналайф». (ПК-1.И-1.В-1)
2. В соответствии с предложенной стратегией дайте рекомендации по возможной системе сбалансированных показателей. Результаты занесите в таблицу. (ПК-1.И-1.В-1, ПК-1.И-5.В-1)

Перспектива	Стратегическая цель	Пример показателя
Финансы		
Клиенты		
Процессы		
Развитие		

Методические рекомендации к процедуре оценивания

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

Предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т.п.);

Фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

Контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);

Контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

Восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием.

Оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале.

Подведение итогов оценки компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3},$
где P_i – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

**Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации
(сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)**

Результат промежуточной аттестации (P)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
От 0 до 36	Не сформирована.	Неудовлетворительно (не зачтено)	F (не зачтено)
«Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции.			
От 37 до 49	Уровень владения компетенцией недостаточен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Неудовлетворительно (не зачтено)	FX (не зачтено)
«Условно неудовлетворительно» контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.			
От 50 до 59	Уровень владения компетенцией посредственен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Удовлетворительно (зачтено)	E (зачтено)
«Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
От 60 до 69	Уровень владения компетенцией удовлетворителен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Удовлетворительно (зачтено)	D (зачтено)
«Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
От 70 до 89	Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Хорошо (зачтено)	C (зачтено)
«Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.			
От 90 до 94	Уровень владения компетенцией высокий для ее формирования в результате обучения по	Отлично (зачтено)	B (зачтено)

Результат промежуточной аттестации (<i>P</i>)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
	дисциплине.		
«Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания содержат одну-две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.			
От 95 до 100	Уровень владения компетенцией превосходный для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Отлично (зачтено)	A (зачтено)
«Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают как на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, способности разрабатывать новые решения.			