

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

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе и
качеству образования

_____ И. А. Долгова

16 апреля 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Стратегический менеджмент
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	очная, заочная
Год начала подготовки:	2025

Самара
2025

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств
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	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,
		ПК-1.И-1.У-2. Умеет выявлять организационные мероприятия по внедрению системы сбалансированных показателей	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,
		ПК-1.И-1.В-1. Владеет методами и приемами управления реализацией стратегии посредством системы сбалансированных показателей	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,
	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	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,
	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	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,
		ПК-1.И-5.В-1. Владеет навыками применения количественных методов принятия решения для решения управленческих задач	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

Раздел 1. Введение в дисциплину «Система сбалансированных показателей»

1. Роль и место дисциплины в образовательной траектории обучающихся по ОПОПВО
2. Основные черты существующей системы стратегического управления
3. Объективные предпосылки появления сбалансированной системы показателей (ССП)
4. Сущность СПП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления

Раздел 2

Сбалансированная система показателей в системе стратегического управления

1. Сбалансированная система показателей как оценочная система
2. Сбалансированная система показателей как средство стратегического управления
3. Критерии оценок в стратегическом управлении
4. Понятие и назначение бизнес-процессов
5. Рынок, ориентированный на покупателя
6. Построение «стратегической карты»
7. Основные критерии выбора показателей
8. Содержательная интерпретация критериев и показателей уровня стратегического управления

Раздел 3

Моделирование стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей

1. Стратегия организации и её атрибуты: политика, тактика, процедуры
2. Соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения
3. Основные атрибуты модели стратегического управления: целеполагание, функции управления, обратные связи информация
4. Модель достижения удовлетворенности клиентов Кано
5. Модель процесса разработки и реализации стратегии компании «Horvath and Partners»

Раздел 4

Управление финансами на основе сбалансированной системы показателей

1. Понятие и назначение финансовых процессов в организации
2. Структура и содержание финансовой политики организации
3. Основные атрибуты финансовой деятельности: доходы, цены, издержки, производительности труда, текущие расходы, основные активы и инвестиции
4. Содержательная интерпретация критериев и показателей уровня управления финансами организации

Раздел 5

Управление маркетингом на основе сбалансированной системы показателей

1. Понятие и назначение маркетинговых процессов в организации
2. 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
3. Сбалансированная система показателей в маркетинге
4. Содержательная интерпретация критериев и показателей уровня маркетинга организации

Раздел 6

Управление производством на основе сбалансированной системы показателей

1. Понятие и назначение производственных процессов в организации
2. Основные атрибуты производственной деятельности: подготовка производства, производственные программы, графики, задания, запасы, ресурсы, продажи
3. послепродажное обслуживание
4. Сбалансированная система показателей в производстве
5. Содержательная интерпретация критериев и показателей уровня управления производством организации

Раздел 7

Управление персоналом на основе сбалансированной системы показателей

1. Понятие и назначение процессов управления персоналом в организации
2. Основные атрибуты управления персоналом организации: статус и удовлетворенность работника, кадровая база, эффективность деятельности работников, обучения и развитие работников, мотивация, участие работников в инновационной деятельности
3. Сбалансированная система показателей в управлении персоналом
4. Содержательная интерпретация критериев и показателей уровня управления персоналом организации

Раздел 8

Технологии применения сбалансированной системы показателей в организациях

1. Основные положения технологизации сбалансированной системы показателей в организациях
2. Требования к информации для применения ССП в различных процессах деятельности организации
3. Внедрение ССП в организации
4. Методы каскадирования
5. Построение ССП для отдельных структурных подразделений организации
6. Документирование целевых значений
7. Матрица расстановки приоритетов по стратегическим мероприятиям
8. Содержательная интерпретация технологий применения сбалансированной системы показателей в организации

Практические задания

Задание 1. Формирование стратегической карты

Разработать стратегическую карту предприятия

1. Определить видение предприятия
2. Определить миссию предприятия
3. Определить стратегические цели по каждой из 4-х проекций ССП (не более 5-ти) для предприятия в целом (одной организационной единицы)
4. Определить причинно-следственные связи между этими стратегическими целями
5. Установить силу влияния этих связей.
6. Оформить стратегическую карту

Задание 2. Разработка показателей достижения стратегических целей

1. Используя стратегическую карту, дополнить каждую стратегическую цель показателями. Основные требования: - показателей не должно быть много - показатели должны иметь интегрированный характер (включать несколько показателей, которые будут декомпозированы на более низкий уровень стратегической карты)
2. Выбрать одну цель и оформить по ней паспорт цели
3. По выбранной цели сделать паспорт показателя (показателей)

Задание 3. Разработать стратегическую карту сбалансированных показателей для подсистемы управления персоналом

Задание 4. Разработать стратегическую карту сбалансированной системы показателей для маркетинговой стратегии

Задание 5. Разработка стратегической карты показателей для стратегии инноваций

1. Выберите функцию, процесс в организации (на предприятии), в рамках которого будет реализовываться инновация (например, производственный процесс, оказание услуг, управление персоналом, управление коммуникациями, маркетинг, логистика, продажи, закупки, и т.п.)
2. Определите цель инновационного процесса, в соответствии с целями процесса более высокого уровня декомпозиции (например процессе: управление закупками. Цель инновационного процесса - повышение эффективности организации закупочной деятельности)
3. Опишите содержание инновации (какая инновация будет внедряться, в чем ее новизна, т.е. обоснуйте, почему новый продукт или технология, которые будут внедряться, являются инновацией)
4. Составьте стратегическую карту инновационного процесса (графический формат) с определением целей, показателей
5. Установите зависимости между всеми целями, расположенными на стратегической карте сбалансированных показателей

Кейсы

Кейс 1.

ООО «Энергомонтаж» — организация, занимающаяся проведением электромонтажных работ. Предоставляет свои услуги в различных отраслях. Готовы выполнить заказ вне зависимости от сложности и объема. Работают с юридическими и физическими лицами. Вся продукция сертифицирована и соответствует высоким стандартам качества.

УСЛУГИ ООО «Энергомонтаж»:

Комплексная поставка электротехнического оборудования и гибкая система логистики.

Прокладка Воздушных и Кабельных линий

Пусконаладочные работы электротехнических установок, оборудования, систем автоматики и сигнализации.

Работы по строительству, реконструкции и капитальному ремонту объектов капитального строительства.

Монтаж и модернизация электрооборудования сетей энергоснабжения до 10 кВ.

Проведения предпроектного, предмонтажного и других видов обследования, консультация по подготовке технического задания на проектные работы.

Компания позиционирует себя так.

5 ПРИЧИН ПОЧЕМУ ВАМ ВЫГОДНО РАБОТАТЬ С НАМИ:

Предлагаем комплексный подход

Заявляем разумные сроки и выдерживаем их

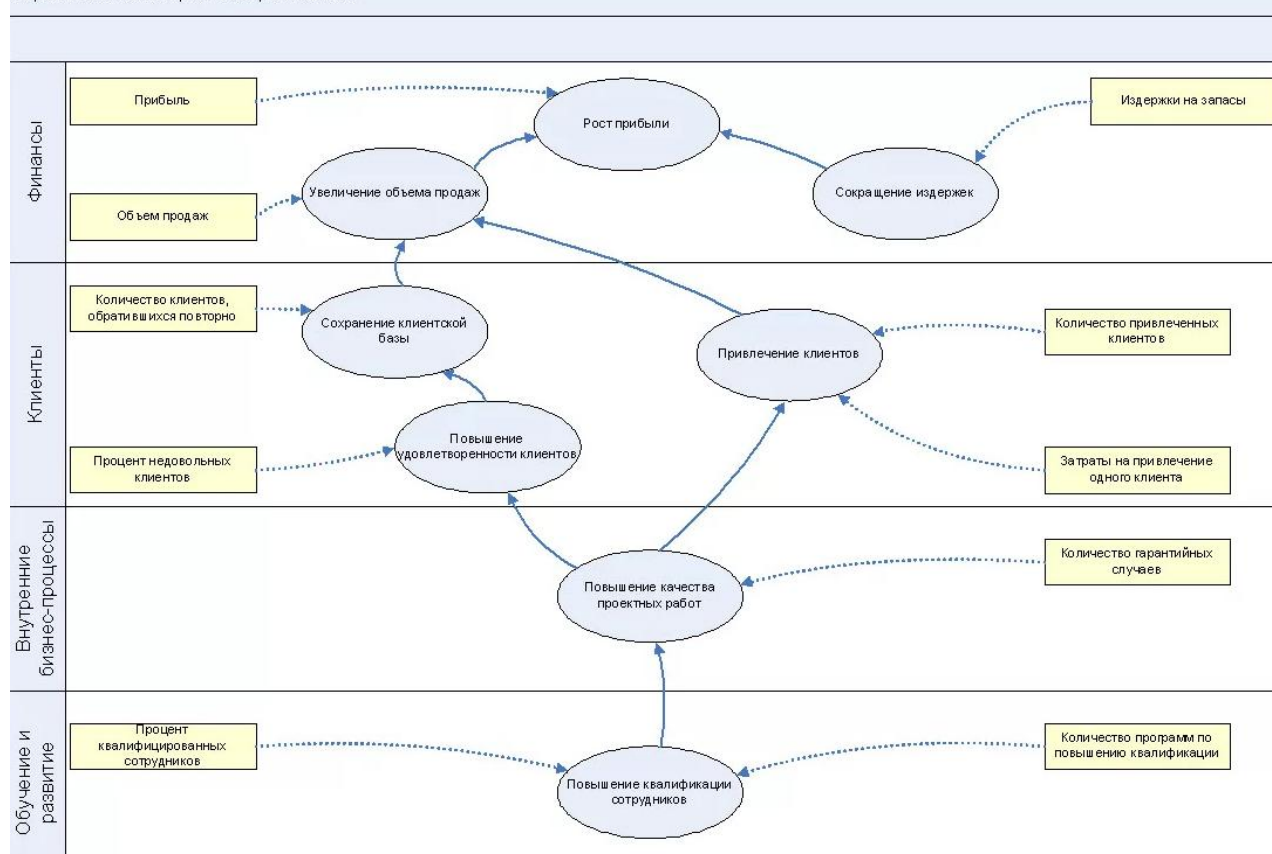
Полностью берем на себя взаимодействие с надзорными органами

Проектируем объекты с учетом накопленного 12-летнего опыта строительства и обслуживания.

80% наших новых клиентов обращаются к нам по рекомендациям.

Сотрудниками организации была составлена стратегическая карта.

Стратегическая карта "Энергомонтаж"

**Задание:**

Проанализируйте составленную карту.

Укажите, какие цели ставит перед собой организация?

Имеются ли недостатки у данной разработки. Если да, то укажите их.

Предложите усовершенствованный вариант стратегической карты компании.

Кейс 2.

Банк «БАНК» — один из крупнейших российских банков, работает на рынке более 24 лет. Основным акционером банка является Банк России.

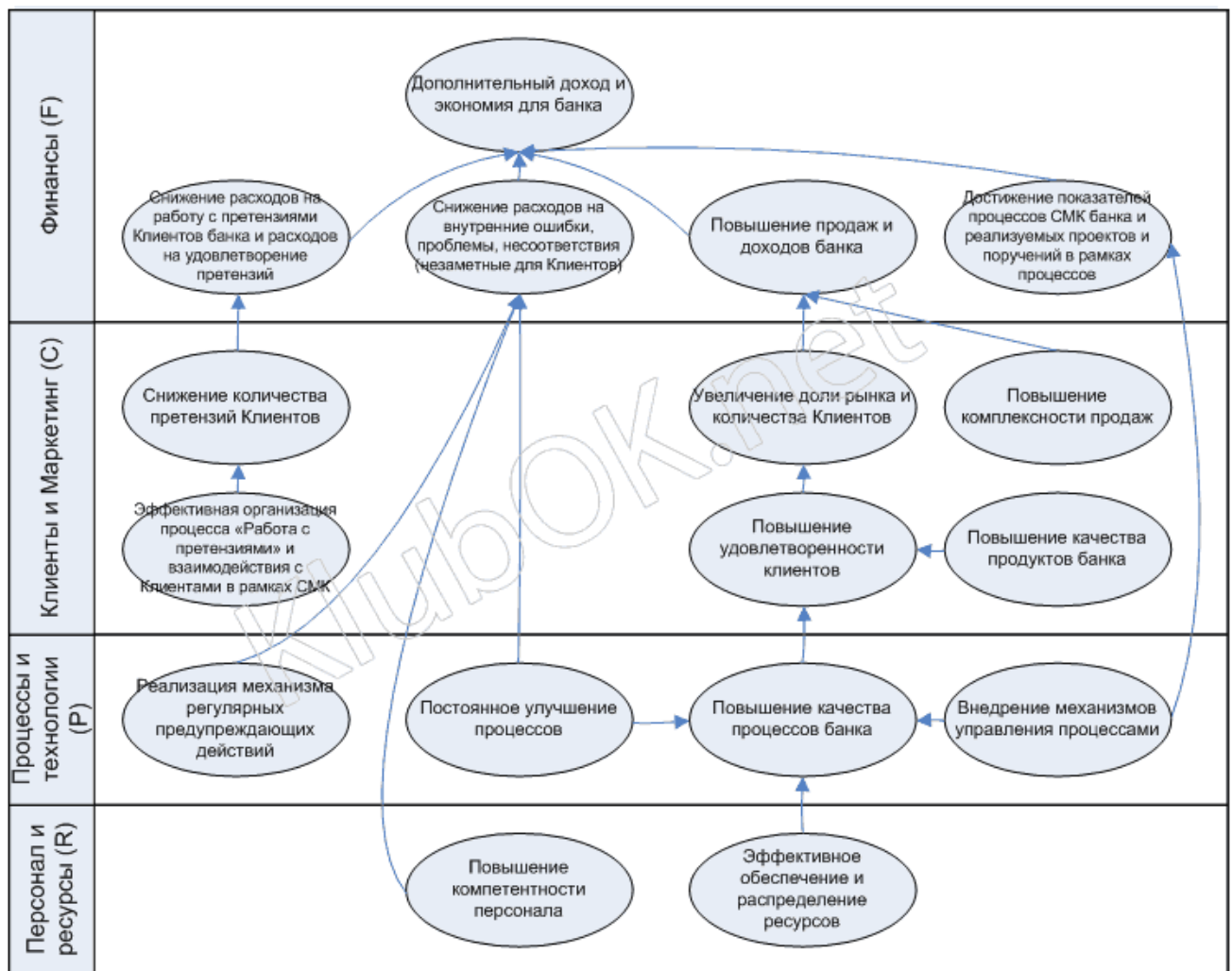
Банк обслуживает частных лиц, малый и средний бизнес, крупных корпоративных клиентов, предлагая широкий перечень современных и высокотехнологичных финансовых продуктов и услуг. Банк обладает широким региональным охватом: порядка 400 отделений, расположенных по всей России — от Калининграда до Владивостока.

Банк уделяет большое внимание развитию дистанционных сервисов, поскольку ценит время клиентов и стремится к тому, чтобы обслуживание для них было максимально удобным. Интернет-банк и мобильный банк неизменно входят в число лучших на рынке по данным независимых исследований.

Основной успех банка кроется в задачах, которые он для себя ставит и неукоснительно выполняет, таких как:

1. Создание и разработка новых приемов бизнеса, новых решений и вариантов для различных программ в системе банка, направленные именно на удовлетворение большей части населения;
2. Своевременность и эффективность принятых решений;
3. Предоставление максимально открытого доступа к банковским услугам и сервису;
4. Готовность быстро и вовремя выполнять все свои финансовые обязательства;
5. Работа на результат, предлагая разные удобные для вас варианты.

Сотрудниками была составлена стратегическая карта.



Задание:

Проанализируйте составленную карту.

Укажите, какие цели ставит перед собой организация?

Имеются ли недостатки у данной разработки. Если да, то укажите их.

Предложите усовершенствованный вариант стратегической карты компании.

Кейс 3.

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 нанимать 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		

Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
Устный опрос, коллоквиум	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов
Решение задач, кейсов, заданий, выполнение лабораторных работ	
Верно выполненное практическое (лабораторное) задание	5 баллов

2.2. Тесты для текущего контроля

Образцы тестов

1.1. Система сбалансированных показателей это:

- А) концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения
- Б) полностью учтенные ежегодные расходы предприятия, связанные с приобретением и использованием информационных технологий в бизнесе
- В) система распределения затрат по функциям и расчета интенсивности их потребления
- Г) методика определения финансового состояния предприятия на основе бухгалтерского баланса

1.2. Выберите положения, отражающие суть системы сбалансированных показателей:

- А) Одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы полностью и всесторонне описать состояние предприятия
- Б) Система может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления
- В) Основой методики является потребление функций, в отличие от традиционных методов, основанных на оценке потребления ресурсов
- Г) Бизнес-подразделения компании потребляют не информационные системы, а услуги ИТ, то есть решение задач бизнеса средствами ИТ

1.3. Построение системы сбалансированных показателей включает следующие этапы:

- А) определяются ключевые показатели результативности
- В) определяются затраты ресурсов на выполнение каждой функции
- Г) определяются текущие цели

1.4. Традиционный набор перспектив в системе сбалансированных показателей включает:

- А) Финансы
- Б) Внутренние процессы
- В) Вклад в бизнес
- Г) Инвестиции

1.5. Критерии, применяемые к целям в системе сбалансированных показателей, включают:

- А) Цели должны быть измеримыми
- Б) На достижение целей можно влиять
- В) Каждая цель имеет один показатель для измерения
- Г) Цели должны быть выражены в денежной форме

1.6. Причинно-следственные связи в модели ССП должны связывать в единую цепочку:

- А) Перспективы
- Б) Стратегические цели
- В) Показатели
- Г) Стратегические инициативы

1.7 Каскадирование ССП включает:

- А) Клиентское направление
- Б) Оперативное направление
- В) Технологическое направление
- Г) Вертикальное направление

Заполнить пропуски

1.8. _____ Авторами _____ системы _____ сбалансированных _____ показателей _____ являются _____

1.9. Баланс в рамках концепции ССП между финансовыми и _____ показателями успеха.

1.10. Баланс в рамках концепции ССП между _____ и оперативным уровнями управления и контроля

1.11. К достоинствам системы сбалансированных показателей можно отнести:

- А) Смещение акцента с финансовых показателей
- Б) Согласование интересов сотрудников на всех уровнях компании
- В) Легкость применения без необходимости адаптации
- Г) Учет косвенных (небюджетируемых) затрат

1.12 Каскадирование ССП не предполагает использование метода из следующего списка

- 1. Бизнес-планирование
- 2. Комбинирование стандартных и индивидуальных целей
- 3. Прямое определение целей на основе целей верхнего уровня
- 4. Прямое определение стратегических мероприятий

1.13. Назовите разработчиков системы сбалансированных показателей:

- А) Роберт Каплан и Дэвид Нортон
- Б) Майкл Хаммер и Джеймс Чампи
- В) Карл Маркс и Фридрих Энгельс
- Г) Gartner Group и Interpose

1.14 ССП включает составляющую

- А) Инвестиции
- Б) Прибыль
- В) Самооценка
- Г) Обучение и развитие

1.15 Формулирование личной ССП включает область оценки

- А) Особенности характера
- Б) Личное видение будущего
- В) Личные показатели веса и роста
- Г) Структурную модель

1.16 Обеспечение высокого уровня взаимодействия с коллегами – элемент следующей составляющей (перспективы) личной ССП

- А) Финансовая перспектива
- Б) Внешняя перспектива
- В) Внутренняя перспектива
- Г) Перспектива знаний и обучения

1.17 Основные принципы ССП не включают

- А) Причинно-следственные связи
- Б) Ориентацию компании на полное самофинансирование
- В) Факторы достижения результатов
- Г) Взаимосвязь с финансовыми результатами

Заполнить пропуски

1.18. Баланс в рамках концепции ССП между интересами внутренних и _____ заинтересованных лиц (собственников, сотрудников, клиентов, общества, проч.)

1.19. Баланс в рамках концепции ССП между _____ и отстающими показателями эффективности.

1.20. Система сбалансированных показателей – это управленческая и стратегически-измерительная система, которая переводит миссию и _____ развития в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей эффективности.

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

3.1. Банк контрольных заданий (с указанием компетенции)

БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (ПК-1.И-1.3-2.)

1.1. Установите правильную последовательность каскадирования системы сбалансированных показателей при реализации которого устанавливается мост между последовательными уровнями организационной иерархии.

- А. Тактический уровень
- Б. Операционный уровень
- В. Персональный уровень
- Г. Стратегический уровень

1.2. : Что является основным назначением сбалансированной системы показателей (ССП)?

- А. Повышение прибыли
- Б. Улучшение управления и оценки эффективности
- В. Уменьшение затрат
- Г. Увеличение объема продаж

1.3. Какие четыре перспективы включает в себя сбалансированная система показателей?

- А. Финансовая, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие
- Б. Рыночная, финансовая, инновации, общественное мнение
- В. Операционная, стратегическая, тактическая, финансовая
- Г. Краткосрочная, долгосрочная, целевая, плановая

1.4. Какой из следующих показателей относится к финансовой перспективе в ССП?

- А. Индекс удовлетворенности клиентов
- Б. Выручка от продаж
- В. Уровень образования сотрудников
- Г. Время выполнения заказов

1.5. Какой из следующих показателей можно отнести к перспективе "Клиенты"?

- А. Доля рынка
- Б. Себестоимость продукции
- В. Количество инновационных разработок
- Г. Качество внутренней отчетности

1.6. Что означает концепция "обратной связи" в модели ССП?

- А. Уменьшение расходов
- Б. Постоянный анализ и улучшение процессов
- В. Увеличение стоимости акций
- Г. Упрощение бизнес-процессов

1.7. Какое преимущество дает внедрение ССП в организации?

- А. Размеры компании
- Б. Автоматизация процессов
- В. Увеличение прозрачности результатов
- Г. Низкие затраты на управление

1.8. Какой из следующих показателей относится к внутренним процессам?

- А. Стоимость привлечения клиента
- Б. Уровень текучести кадров

- В. Процент успешных проектов
- Г. Общее количество продаж

1.9. Как может ССП способствовать обучению и развитию сотрудников?

- А. Запрет на обучение
- Б. Генерация дополнительных затрат
- В. Прозрачность карьерного роста и оценка производительности
- Г. Увеличение числа сотрудников

1.9. Какова основная цель использования нефинансовых показателей в ССП?

- А. Увеличение денежного потока
- Б. Долгосрочное стратегическое планирование
- В. Снижение налогов
- Г. Увеличение рыночной доли

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ (ПК-1.И-1.У-2 ПК-1.И-2.У-1. ПК-1.И-5.У-1.)

2.1. ПК-1.И-1.У-2 Установите соответствие между крупной сбалансированных показателей и примерами этих показателей

А. Финансы	1. Доля складских запасов по регионам
Б. Клиенты	2. Прибыль
В. Процессы	3. Среднее время разработки новых продуктов
Г. Персонал и развитие	4. Текучесть кадров среди ключевых сотрудников
	5. Доля продаж на новых рынках

1.2. ПК-1.И-2.У-1. Компания «Вода Веолия. СА» приняла решение по разработке системы сбалансированных показателей. Для этого были разработаны мероприятия для различных групп сотрудников на уровне стратегического управления. Установите соответствие между этими мероприятиями и группами сотрудников

А. Совет директоров	1. Серия учебных практикумов тренинги по каскадной реализации стратегии, включающие разработку системы показателей эффективности реализации стратегии на уровне операционных стратегий
Б. Команда топ-менеджеров	2. Серия 1-дневных семинаров-практикумов: тренинги по созданию сбалансированной системы показателей эффективности на определенной стадии реализации проектов, включающие разработку комплекса стратегических мер, реализуемых на данной стадии.
В. Руководители проектных команд	3. 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
Г. Команды линейных менеджеров	4. Серия 1-дневных семинаров-практикумов: тренинги по созданию сбалансированной системы показателей эффективности функциональных стратегий, 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.

2.3. ПК-1.И-5.У-1 Установите соответствие между выбором вида операционной стратегии и основными целевыми показателями

А. Своевременность выполнения заказов, сокращение сроков выполнения заказов	1.Операционная стратегия, ориентированная на удовлетворение уникальных потребностей клиентов
Б. Соответствие продукции/работ/услуг стандартам, техническим регламентам, нормативным показателям	2.Операционная стратегия, ориентированная на скорость обработки заявок и выполнение заказа
В. Повышение степени удовлетворенности клиента качеством продукции/услуг	3. Операционная стратегия, ориентированная на повышение качества продукции/работ/услуг
Г. Снижение затрат на операционную деятельность	4.Операционная стратегия, ориентированная на сокращение издержек

2.4.ПК-1.И-1.У-2 Установите соответствие между количественными показателями процедуры «заключение договора с клиентом» и примерами этих показателей

1. Соответствие условий договора ожиданиям клиента	А.Показатели процесса
2.Число случаев возврата клиентом проекта договора на доработку.	Б.Показатели результата
3.Объем и транзакционных издержек возникающих при построении взаимодействия с клиентами процесса	В. Показатели удовлетворенности клиента
4.Соответствие условий договора и формы договора спецификации на «входе»	
5. Объем организационных издержек, возникающих при заключении договора с клиентом	

2.5. ПК-1.И-2.У-1. Соотнесите этапы внедрения ССП:

Этап	Содержание
А. разработка показателей	1.после разработки карты показателей для всей организации подготовить дополнительные карты для каждого подразделения
Б. выявление причинной связи	2. увязать вознаграждение работников за успехи с BSC
В. разработка иерархии карт показателей	3. составить список показателей, отражающих важнейшие факторы успеха

Г. установление связи с оплатой	4. выбрать показатели, соответствующие цепочке причинно-следственных отношений, чтобы наметить конкретную логику создания ценности
Д. подготовка инфраструктуры информационных технологий	5. привести сбор данных и отчетность в соответствие с логикой BSC; конфигурировать и управлять системными компонентами, нужными для создания интегрированной системы
Е. получение и использование обратной связи	6. проводить периодические совещания для оценки обратной связи и поддержки непрерывного улучшения

БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ (ПК-1.И-1.В-1. ПК-1.И-5.В-1.)

3.1. ПК-1.И-1.В-1. Прочитайте текст и дайте полный развернутый ответ

При внедрении системы сбалансированных показателей 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, способ измерения по каждому показателю)?

Перечень показателей

Доля складских запасов по регионам;

чистая прибыль;

Количество статей и комментариев в целевых СМИ;

Среднее время разработки новых продуктов;

Текучесть кадров среди ключевых сотрудников;

Доля рынка компании.

3.2. ПК-1.И-5.В-1 Опишите, как сбалансированная система показателей может помочь в формировании стратегии компании. Какие ключевые аспекты следует учитывать?

3.3. ПК-1.И-1.В-1. Каким образом внедрение сбалансированной системы показателей может повлиять на мотивацию сотрудников?

3.4. ПК-1.И-5.В-1 Объясните значение каждой из четырех перспектив в сбалансированной системе показателей.

3.5. ПК-1.И-1.В-1. Каковы основные трудности, с которыми могут столкнуться организации при внедрении сбалансированной системы показателей?

3.2. Ключи к контрольным заданиям

1.1.	ГАБВ
1.2.	Б. Улучшение управления и оценки эффективности. ССП служит для комплексной оценки стратегических целей организации, связывая финансовые и нефинансовые показатели, что помогает в управлении и повышении эффективности.
1.3.	А. Финансовая, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие.

	ССП включает четыре ключевые перспективы, которые необходимы для комплексной оценки и управления быстрой сменой рыночных условий.
1.4.	Б. Выручка от продаж. Выручка от продаж является ключевым финансовым показателем, который помогает оценивать финансовую эффективность бизнеса.
1.5.	А. Доля рынка. Доля рынка показывает, насколько успешно организация позиционирует свои продукты и услуги среди клиентов.
1.6.	Б. Постоянный анализ и улучшение процессов. Обратная связь в ССП позволяет корректировать стратегии и тактики на основе полученных данных и анализа.
1.7.	В. Увеличение прозрачности результатов. ССП позволяет учитывать различные аспекты деятельности предприятия, что делает результаты более прозрачными для всех уровней управления.
1.8.	В. Процент успешных проектов. Успех выполнения проектов отражает эффективность внутренних процессов организации.
1.9.	В. Прозрачность карьерного роста и оценка производительности. ССП позволяет устанавливать четкие цели и показатели, что содействует обучению и развитию сотрудников.
1.10.	Б. Долгосрочное стратегическое планирование. Нефинансовые показатели, такие как удовлетворенность клиентов и качество продукции, играют важную роль в долгосрочном стратегическом планировании.
2.1.	A2B5B15Г4
2.2.	A3B4B2Г1
2.3.	A2B3B1Г4
2.4.	A235B4B1
2.5.	A3B4B1Г2Д5Е6
3.1.	Доля складских товарных запасов по регионам: Источник данных - бухгалтерский баланс, статья «Запасы». Измерение: соотношение проданных товаров и находящихся на складе. Чистая прибыль: Источник данных: отчет о финансовых результатах.. Измерение – разница между выручкой и всеми видами расходов (сырье, зарплата, управленческие расходы, налоги, выплаты по кредитам). Среднее время разработки новых продуктов. Источник: результаты scrum-планирования, экспертное мнение, бенчмаркинг. Измерение: разбивка на этапы, временные отрезки, установление последовательности, параллельности выполнения задач, суммирование временных отрезков. (возможно использование ПО по управлению проектами – диаграмма Ганта). Текущее кадров среди основных сотрудников. Источник данных: документы кадрового делопроизводства. Измерение: Количество уволившихся в течение определенного периода сотрудников делится на среднюю численность персонала, а затем полученная сумма умножается на 100. Доля рынка компании. Источник: отчет о финансовых показателях компании, данные маркетинговых и статистических исследований в отрасли (потребительский спрос исходя из средних показателей потребления, данные Росстата). Измерение: Соотношение общего объема продаж компании и общего объема продаж в отрасли
3.2.	ССП помогает в формировании стратегии компании, связывая краткосрочные действия и долгосрочные цели. Основные аспекты, которые следует учитывать, включают привязку показателей к стратегическим целям, анализ внешней среды, определение ключевых компетенций компании и внедрение системы обратной связи для корректировки стратегии в зависимости от анализа результатов.
3.3.	Внедрение ССП может значительно повысить мотивацию сотрудников, так как она

	обеспечивает ясность в целях и задачах, повышает уровень вовлеченности и ответственности. Система мотивирует персонал к достижению конкретных результатов, а также предоставляет возможности для карьерного роста и обучения через систему оценок.
3.4.	Финансовая перспектива обеспечивает понимание экономической эффективности бизнеса; перспектива клиентов дает информацию о рыночной позиции и удовлетворенности потребителей; внутренняя перспектива показывает эффективность процессов внутри компании; перспектива обучения и развития представляет собой оценку потенциала сотрудников и организации для инноваций и роста.
3.5.	Основные трудности включают сопротивление изменениям со стороны сотрудников, недостаток ясности в формулировке показателей, необходимость обучения персонала, а также сложность в интеграции нефинансовых показателей в общую систему управления. Решение этих проблем требует времени и усилий, а также поддержки на уровне руководства.

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

3.3. Перечень тем для проверки образовательных результатов на знания (вопросы к зачёту/экзамену, при наличии)