МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной и методической работе
_____/ Шубаева В.Г./
«___» ___06___ 20_19_ г.

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) программы	Управление бизнесом
Уровень высшего образования	бакалавриат
Форма обучения	очная

Составитель:
_____/д.э.н., профессор Растова Ю.И.

Санкт-Петербург
2019

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ 3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП..... 3
3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 3
4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ..... 3
5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ 4
6. ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА 5
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ 5
8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ 6
9. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 7
9.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 7
9.2. Материально-техническое обеспечение учебного процесса 8
10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ..... 8
11. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 9

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: формирование у обучающимися компетенций в части использования системного и практико-ориентированного инструментария по реализации стратегии корпорации и по контролю над эффективностью ее деятельности

Задачи:

– дать знания современных концепции сбалансированной системы показателей и способов их применения на практике;

– сформировать умение выбирать критерии построения непротиворечивой системы измеримых целей с учетом роли финансовых рынков и институтов;

– привить навыки владения приемами построения и каскадирования стратегических карт, разработки системы ключевых показателей эффективности.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ «Система сбалансированных показателей» относится к выборным дисциплинам Блока 1 и является обязательной для освоения обучающимся после их выбора.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции выпускника	Уровень освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели освоения компетенции)
ПК-16: владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	Первый уровень (пороговый) (ПК-16) –1	**Знать**: основы оценки инвестиционных проектов, прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов *З1(II) (ПК-16);* **Уметь**: оценивать инвестиционные проектов, прогнозировать финансы с учетом роли финансовых рынков и институтов *У1(II) (ПК-16);* **Владеть**: навыками оценки систем сбалансированных показателей, прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов *В1(II) (ПК-16)*

4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Форма промежуточной аттестации: зачет – 5 семестр.

Распределение фонда времени по темам дисциплины по очной форме обучения представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Распределение фонда времени по темам дисциплины (очная форма обучения)

Номер и наименование тем	Объем дисциплины (ак. часы)			
	Контактная работа			СРО
	ЗЛТ	ПЗ	ЛР	
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Тема 1. Содержание концепции сбалансированной системы показателей	4	2	-	4
Тема 2. Управленческие метрики сбалансированной системы показателей	4	6	-	10
Тема 3. Процедура разработки стратегической карты корпорации	4	6	-	10
Тема 4. Стратегическое соответствие и стратегическое выравнивание сбалансированной системы показателей по управленческим уровням	4	6	-	10
Тема .5 Проект внедрения ССП и политика мотивации персонала	4	6	-	10
Тема 6. Формы отчетности по ССП	2	6	-	10
Всего по дисциплине:	**22**	**32**	**-**	**54**

5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Содержание концепции сбалансированной системы показателей.

Эволюция разработки ССП. Классическая модель ССП Д.Нортона и Р.Каплана. Ключевые положения и элементы ССП. Логика сбалансированности. Стратегические гипотезы и стратегическое картирование. Разработка и формулирование стратегических целей. SMART-модель. Декомпозиция целей. Форматы стратегических карт. «Дорожная карта» и ССП. Модификация моделей ССП. Особенности модели ССП для корпораций и крупных холдингов. Управленческий кокпит.

Тема 2. Управленческие метрики сбалансированной системы показателей.

Цели и функции управленческих метрик. Виды управленческих метрик. Традиционные показатели и их недостатки. Требования к показателям ССП. Система показателей в модели ССП. Финансовые и нефинансовые показатели эффективности. Показатели формирования стоимости. Ключевые показатели эффективности (KPI) и критерии их отбора. Целевые значения и критические показатели деятельности. Правило «светофора». Критерии оценки отобранных показателей. Опережающие и запаздывающие показатели. Правила декомпозиции показателей. Матрица решений при декомпозиции. Проектирование системы показателей. Документирование системы показателей. Показатели и процессы обратной связи. Стратегические мероприятия и расстановка приоритетов. Аудит системы измерений.

Тема 3. Процедура разработки стратегической карты корпорации.

Мотивы владельцев бизнеса. Стратегии финансовых перспектив и выбор финансовых целей. Постановка финансовых целей на основе факторной модели стоимости. Модели прибыли А. Сливотски. Абсолютные и относительные финансовые показатели. Разработка целей и показателей финансовой перспективы. Три горизонта маркетинга и ценовые стратегии. Модели потребительской мотивации и потребительского поведения. Анализ клиентов по удовлетворенности, лояльности, ценности и вовлеченности. Разработка целей и показателей клиентской перспективы. Цепочка ценности. Матрица бизнес-процессов. Типология и содержание бизнес-процессов. Схема управления процессом. Правило выделения ключевых бизнес-процессов в ССП. Разработка целей и показателей перспективы бизнес-процессов. Модели стратегического управления персоналом. Модели занятости и модели оплаты труда в корпорации. Показатели удовлетворенности, мотивированности, продуктивности, эффективности и вовлеченности персонала. Разработка целей и показателей перспективы персонал/инфраструктура.

Тема 4. Стратегическое соответствие и стратегическое выравнивание сбалансированной системы показателей по управленческим уровням.
Цели и содержание процесса каскадирования. Логика процесса каскадирования. Методы каскадирования Hovarth&Partners. Совместимость целей при каскадировании. Каскадирование «сверху вниз» и «снизу вверх». Каскадирование стратегии до уровня персональных целей. Пошаговая процедура процесса каскадирования. Логика стратегического выравнивания архитектура бизнеса и архитектуры сбалансированной системы показателей. Этапы стратегического выравнивания. Согласование стратегических карт различных уровней управления между собой. Построение стратегического соответствия между управляющими и управляемыми уровнями.
Тема 5. Проект внедрения ССП и политика мотивации персонала.
Стратегическая готовность персонала к изменениям и политика поддержки глубинных перемен. Политика мотивации и вознаграждения персонала. Снижение рисков при внедрении ССП. Автоматизация ССП.
Тема 6. Формы отчетности по ССП.
ССП в стандартах международной отчетности G3. Интеграция ССП и системы планирования. ССП и бюджетирование. ССП и управление стоимостью. ССП и координация. ССП и система стратегического контроля

6. ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА

Таблица 6.1 – Практические занятия/ Семинарские занятия / Лабораторные работы

№ темы	Тема занятия	Вид занятия/ Наименование оценочного средства
1	*2*	*3*
1	Содержание концепции сбалансированной системы показателей	СЗ: Тематическая дискуссия
2	Управленческие метрики сбалансированной системы показателей	ПЗ: Игровые занятия на машинных моделях
3	Процедура разработки стратегической карты корпорации	ПЗ: Имитационные упражнения
4	Стратегическое соответствие и стратегическое выравнивание сбалансированной системы показателей по управленческим уровням	ПЗ: Имитационные упражнения
5	Проект внедрения ССП и политика мотивации персонала	ПЗ: Имитационные упражнения
6	Формы отчетности по ССП	ПЗ: Имитационные упражнения

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

7.1. Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины

Для формирования четкого представления об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине в самом начале учебного курса обучающийся должен ознакомиться с учебно-методической документацией:

– рабочей программой дисциплины: с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, перечнем знаний и умений, которыми в процессе освоения дисциплины должен владеть обучающийся,

– порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации;

– графиком консультаций преподавателей кафедры.

Систематическое выполнение учебной работы на занятиях лекционных и семинарских типов, а также выполнение самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину.

В процессе освоения дисциплины обучающимся следует:

– слушать, конспектировать излагаемый преподавателем материал;

– ставить, обсуждать актуальные проблемы курса, быть активным на занятиях;

– задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений;

– выполнять задания практических занятий полностью и установленные сроки.

При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то обратится к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на занятиях семинарского типа.

Обучающимся, пропустившим занятия (независимо от причин), не имеющим письменного решения задач или не подготовившимся к данному занятию, рекомендуется не позже, чем в 2 - недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме.

7.2. Организация самостоятельной работы

Под самостоятельной работой обучающихся понимается планируемая работа обучающихся, направленная на формирование указанных компетенций, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, без его непосредственного участия.

Методическое обеспечение самостоятельной работы при наличии обучающихся лиц с ограниченными возможностями представляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Электронный учебно-методический комплекс дисциплины «Система сбалансированных показателей» размещен в СДО «Moodle» на сайте СПбГЭУ de.unecon.ru.

Виды самостоятельной работы по дисциплине представлены в таблице 7.2.1.

Таблица 7.2.1 – Организация самостоятельной работы обучающегося

№ темы	Вид самостоятельной работы
1	*2*
1-6	Подготовка к проверке знаний по теме.
1-3	Подготовка к письменной контрольной работе.
4-6	Подготовка к тестированию.

Каждый вид СРО, указанный в таблице 7.2.1 обеспечен методическими материалами.

8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В преподавании дисциплины «Система сбалансированных показателей» используются разнообразные образовательные технологии как традиционные, так и с применением активных и интерактивных методов обучения.

Активные и интерактивные методы обучения:

– проблемная лекция (тема № 1, тема № 5);
– тематическая дискуссия (тема № 1);
– игровые занятия на машинных моделях (тема № 2);
– имитационные упражнения (тема №3, тема № 4, тема № 5, тема № 6).

Тематическая дискуссия: обсуждения темы (спорного или проблемного характера) в учебной группе.

Проблемная лекция: преподаватель ставит вопрос или формулирует проблемную задачу и показывает варианты ответов или способов решения, а студенты наблюдают за поиском и определяют свое отношение к полученному материалу.

Игровые занятия на машинных моделях: Участники занятия взаимодействуют с персональным компьютером (ПК), реализующим алгоритм реакции на их решения, либо взаимодействуют друг с другом посредством ПК (сетевые модели). Метод предполагает наличие имитационных машинных моделей (алгоритмы, разработки на базе пакетов прикладных программ и т.п.)

Имитационные упражнения: Метод характеризуется признаками, сходными с теми, которые присущи ситуационным методам. Специфическая черта имитационного упражнения – наличие заранее известного преподавателю правильного решения проблемы. Поэтому результат в определенном смысле является запрограммированным. Чаще всего здесь не требуется каких-либо длительных и глубоких исследований или проектно-конструкторских работ в период подготовки и проведения занятий, а сами занятия легко укладываются в обычное расписание. Пример имитационного упражнения – проверка знания тех или иных законоположений, правил, методов, инструкций – например, действия при наступлении чрезвычайной ситуации, разработка регламентов, заполнение форм бухгалтерской, статистической отчетности и т.п.

9. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

9.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Таблица 9.1.1 – Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Библиографическое описание издания (автор, заглавие, вид, место и год издания, кол. стр.)	**Основная/ дополнительная литература**	**Книгообеспеченность**	
		Кол-во. экз. в библ. СПбГЭУ	**Электронные ресурсы**
Бочарова И.Ю. Корпоративное управление : учебник / А.Ю. Рыманов, И.Ю. Бочарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 395 с.	Основная	-	ЭБС ZNANIUM
Вертакова Ю.В. Стратегическое управление жизнеспособностью организации на основе применения системы сбалансированны : монография / Ю.В. Вертакова , М.С. Борисова , А.М. Борисов. — Москва : Русайнс, 2016. — 200 с.	Дополнительная	-	ЭБС BOOK.ru
Бабешко Л.О. Прогнозирование финансово-экономических показателей по разнородным данным : монография /Л.О. Бабешко , В.А. Бывшев . — Москва : Русайнс, 2017. — 355 с.	Дополнительная	-	ЭБС BOOK.ru
Сигидов Ю.И. Расширение информационной базы отчетных показателей как основа повышения эффективности управления: Монография/Ю.И.Сигидов и др. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 236 с	Дополнительная	-	ЭБС ZNANIUM

Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент : Учебник для вузов .— 1 .— Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018 .— 468 с.	Дополнительная	-	ЭБС ZNANIUM
Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : Учебное пособие / Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. — 3-е изд., испр. и доп .— Электрон. дан. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 .— 208 с.	Дополнительная	-	ЭБС Юрайт

Таблица 9.1.2 – Перечень современных профессиональных баз данных (СПБД)

№	Наименование СПБД
1	Электронная библиотека Grebennikon.ru – www.grebennikon.ru
2	Научная электронная библиотека eLIBRARRY – www.elibrary.ru
3	Научная электронная библиотека КиберЛеника – www.cyberleninka.ru
4	База данных ПОЛПРЕД Справочники – www.polpred.com
5	База данных OECD Books, Papers & Statistics на платформе OECD iLibrary – www.oecd-ilibrary.org

Таблица 9.1.3 – Перечень информационных справочных систем (ИСС)

№	Наименование ИСС
1	Справочная правовая система КонсультантПлюс (инсталлированный ресурс СПбГЭУ или www.consultant.ru)
2	Справочная правовая система «ГАРАНТ» (инсталлированный ресурс СПбГЭУ или www.garant.ru)
3	Информационно-справочная система «Кодекс» (инсталлированный ресурс СПбГЭУ или www.kodeks.ru)
4	Электронная библиотечная система BOOK.ru - www.book.ru
5	Электронная библиотечная система ЭБС ЮРАЙТ – www.urait.ru
6	Электронно-библиотечная система ЗНАНИУМ (ZNANIUM) – www.znanium.com
7	Электронная библиотека СПбГЭУ– opac.unecon.ru

9.2. Материально-техническое обеспечение учебного процесса

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Таблица 9.2.1 – Перечень программного обеспечения (ПО)

№ п/п	Наименование ПО
1	Microsoft Windows Professional (КОНТРАКТ № 244/20 «26» июня 2020 г
2	Microsoft Office Professional (КОНТРАКТ № 244/20 «26» июня 2020 г)
3	7-Zip (freeware)

10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с

использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Университет обеспечивает:

– для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению: размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий; присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху: надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

– для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата: возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения кафедры, а также пребывание в указанных помещениях.

Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

11. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом и является приложением к рабочей программе дисциплины (модуля).