

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Высоцкая Татьяна Александровна  
Должность: Директор филиала  
Дата подписания: 11.02.2025 13:46:01  
Уникальный программный ключ:  
49ad56fe82cf536c4e0b05841d800326647338f0

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник  
учебно-методического управления  
Платонова Т.К.  
«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Анализ системы сбалансированных показателей**

Направление 38.03.01 Экономика  
Направленность 38.03.01.01 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит"

Для набора 2021 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Анализ хозяйственной деятельности и прогнозирование****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	119	119	119	119
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): д.э.н., профессор, Гузей В.А.

Зав. кафедрой: Усенко Л.Н.

Методический совет направления: к.э.н., доцент Андреева О.В.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Цели дисциплины: приобретение студентами навыков построения сбалансированной системы показателей
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-11:</b> Способность применять методы финансового анализа информации, содержащейся в бухгалтерской (финансовой) отчетности; устанавливать причинно-следственные связи произошедших изменений
<b>ПК-7:</b> Способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности, иных документах хозяйствующих субъектов, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
- сущность, содержание и основные инструменты формирования системы сбалансированных показателей (соотнесено с индикатором ПК-7.1); - ключевые показатели, формирующие сбалансированную систему показателей (соотнесено с индикатором ПК-11.1);
<b>Уметь:</b>
- использовать сведения о практических аспектах внедрения системы сбалансированных показателей (соотнесено с индикатором ПК-7.2); - использовать ключевые показатели, формирующие сбалансированную систему показателей (соотнесено с индикатором ПК-11.2);
<b>Владеть:</b>
- навыки применения аналитического подхода к внедрению системы сбалансированных показателей (соотнесено с индикатором ПК-7.3); - навыки формирования стратегической карты исследуемого предприятия (соотнесено с индикатором ПК-11.3);

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Теоретические аспекты системы сбалансированных показателей деятельности предприятий

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1. Теоретическое исследование подходов к формированию сбалансированных показателей деятельности предприятий в системе управленческого учета и отчетности 1.1. Роль и значение сбалансированных показателей в деятельности производственных предприятий 1.2. Критериальные признаки сбалансированности показателей деятельности предприятий, определенных в системе управленческого учета и отчетности LibreOffice / Лек /	7	2	ПК-11, ПК-7	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Тема 1. Теоретическое исследование подходов к формированию сбалансированных показателей деятельности предприятий в системе управленческого учета и отчетности 1.1. Роль и значение сбалансированных показателей в деятельности производственных предприятий 1.2. Критериальные признаки сбалансированности показателей деятельности предприятий, определенных в системе управленческого учета и отчетности / Пр /	7	2	ПК-11, ПК-7	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Тема 2. Учетно-информационное обеспечение управления деятельностью предприятия в соответствии с концепцией сбалансированных показателей 2.1. Теоретические аспекты организации управленческого учета в формировании управленческой отчетности как основы построения информационного контура модели сбалансированных показателей деятельности предприятия 2.2. Информационная база формирования сбалансированных показателей деятельности предприятия (на примере обрабатывающей отрасли) База статистических данных Росстата <a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a> / Лек /	7	2	ПК-11, ПК-7	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.4	Тема 2. Учетно-информационное обеспечение управления деятельностью предприятия в соответствии с концепцией	7	2	ПК-11, ПК-7	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	сбалансированных показателей 2.1. Теоретические аспекты организации управленческого учета в формировании управленческой отчетности как основы построения информационного контура модели сбалансированных показателей деятельности предприятия 2.2. Информационная база формирования сбалансированных показателей деятельности предприятия (на примере обрабатывающей отрасли) База статистических данных Росстата <a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a> / Пр /				
1.5	Тема 3. Научно-методические рекомендации по анализу сбалансированных показателей деятельности предприятий в системе управленческого учета и отчетности 3.1. Методика определения сбалансированности показателей предприятий обрабатывающей промышленности 3.2. Исследование сбалансированных показателей состояния и развития предприятий обрабатывающей промышленности с помощью моделей управленческого учета 3.3. Методика анализа сбалансированных показателей деятельности производственного предприятия 3.4. Методика управленческого анализа и оценки развития промышленных предприятий на основе системы сбалансированных показателей 3.5. Выявление причинно-следственных связей в информационном обеспечении модели сбалансированных показателей деятельности производственного предприятия / Лек /	7	2	ПК-11, ПК-7	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.6	Тема 3. Научно-методические рекомендации по анализу сбалансированных показателей деятельности предприятий в системе управленческого учета и отчетности 3.1. Методика определения сбалансированности показателей предприятий обрабатывающей промышленности 3.2. Исследование сбалансированных показателей состояния и развития предприятий обрабатывающей промышленности с помощью моделей управленческого учета 3.3. Методика анализа сбалансированных показателей деятельности производственного предприятия 3.4. Методика управленческого анализа и оценки развития промышленных предприятий на основе системы сбалансированных показателей 3.5. Выявление причинно-следственных связей в информационном обеспечении модели сбалансированных показателей деятельности производственного предприятия / Пр /	7	2	ПК-11, ПК-7	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.7	Подготовка к опросу по вопросам, перечень которых представлен в Приложении 1. Подготовка рефератов, перечень которых представлен в Приложении 1. При подготовке рефератов и презентации к нему используется LibreOffice. Подготовка к прохождению тестирования. / Ср /	7	57	ПК-11, ПК-7	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

## Раздел 2. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 4. «Построение ССП» 4.1. «Практика внедрения ССП в АПГ «Алтайские закрома» 4.2. «Практика внедрения ССП в ВГУЭиС» 4.3. Практика внедрения ССП в ООО «Капитал-Плюс 4.4. Практика внедрения ССП в ФПК «Гарант-Инвест 4.5. Практика внедрения ССП в компании «Тротуар-холдинг» Центр раскрытия корпоративной информации Интерфакс. - <a href="http://www.e-disclosure.ru/">http://www.e-disclosure.ru/</a> / Лек /	7	2	ПК-11, ПК-7	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	Тема 4. «Построение ССП» 4.1. «Практика внедрения ССП в АПГ «Алтайские закрома» 4.2. «Практика внедрения ССП в ВГУЭиС» 4.3. Практика внедрения ССП в ООО «Капитал-Плюс 4.4. Практика внедрения ССП в ФПК «Гарант-Инвест 4.5. Практика внедрения ССП в компании «Тротуар-холдинг» Центр раскрытия корпоративной информации Интерфакс. - <a href="http://www.e-disclosure.ru/">http://www.e-disclosure.ru/</a> / Пр /	7	2	ПК-11, ПК-7	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	Подготовка к опросу по вопросам, перечень которых представлен	7	62	ПК-11, ПК-	Л1.1, Л1.2, Л2.1,

	в Приложении 1. Подготовка рефератов, перечень которых представлен в Приложении 1. При подготовке рефератов и презентации к нему используется LibreOffice. Подготовка к прохождению тестирования. / Ср /			7	Л2.2, Л2.3
2.4	/ Экзамен /	7	9	ПК-11, ПК-7	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Энгельхарт К.	Система сбалансированных показателей в снабжении: [пер. с нем.]	М.: КИА центр, 2007	28
Л1.2	Акулов А. О.	Системы сбалансированных показателей: учебное пособие	Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278243">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278243</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Амбрасовский Ю. В.	Совершенствование управления финансами организации на основе системы сбалансированных показателей на примере АО "Тандер" г. Санкт-Петербург: выпускная квалификационная работа: студенческая научная работа	Санкт-Петербург, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=456644">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=456644</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Гагаринский, А. В.	Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров. Теоретические и практические аспекты: монография	Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015	<a href="https://www.iprbookshop.ru/90522.html">https://www.iprbookshop.ru/90522.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Журнал Финансовые исследования	,	<a href="https://www.iprbookshop.ru/62035.html">https://www.iprbookshop.ru/62035.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. ИСС «КонсультантПлюс»
2. ИСС «Гарант» <http://www.internet.garant.ru/>
3. База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>
4. База данных Центрального банка РФ [http://cbr.ru/hd\\_base/](http://cbr.ru/hd_base/)
5. Базы данных ВЦИОМ <https://wciom.ru/?id=79>, <https://wciom.ru/?id=1130>
6. Центр раскрытия корпоративной информации Интерфакс. - <http://www.e-disclosure.ru>
7. База данных Федеральной налоговой службы <https://www.nalog.ru/>

##### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
LibreOffice

##### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-7 – способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности, иных документах хозяйствующих субъектов, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений			
Знания: - сущность, содержание и основные инструменты формирования системы сбалансированных показателей;	Раскрывает - сущность, содержание и основные инструменты формирования системы сбалансированных показателей в ходе опроса. Выполняет тестовые задания. Выявляет проблему, анализирует ее и применяет различные информационные источники при выполнении проектного задания. Применяет различные информационные источники при подготовке к экзамену.	Полнота и содержательность ответов на вопросы в ходе проведения опроса; верность ответов на тестовые задания; целенаправленность поиска и отбора информации при написании проектного задания. Полнота и содержательность ответов на вопросы к экзамену.	О – опрос (вопросы 1-15), Т – тест (вопросы 1-10), ПЗ – проектное задание (темы 1-14), вопросы к экзамену (1-20)
Умения: - использовать сведения о практических аспектах внедрения системы сбалансированных показателей;	Демонстрирует умение использовать сведения о практических аспектах внедрения системы сбалансированных показателей при решении расчетных заданий. Демонстрирует умение пользоваться основной и дополнительной литературой при выполнении проектного задания.	Умение применять материалы лекций и учебной литературы для решения расчетных заданий; умение пользоваться дополнительной литературой, сведениями из информационных ресурсов Интернет при подготовке проектного задания;	РЗ – расчетное задание (задание 1-2), ПЗ – проектное задание (темы 1-14)

<p>Навыки: - навыки применения аналитического подхода к внедрению системы сбалансированных показателей;</p>	<p>Демонстрирует владение навыками применения аналитического подхода к внедрению системы сбалансированных показателей при выполнении расчетного задания; обоснованность личного мнения по исследуемой проблеме при выполнении проектного задания.</p>	<p>Актуальность и соответствие проектного задания и расчетного задания методическим рекомендациям; аргументированность высказывания и обоснованность личного мнения по исследуемой проблеме.</p>	<p>РЗ – расчетное задание (задание 1-2), ПЗ – проектное задание (темы 1-14)</p>
<p>ПК-11 - способностью применять методы финансового анализа информации, содержащейся в бухгалтерской (финансовой) отчетности; устанавливать причинно-следственные связи произошедших изменений</p>			
<p>Знания: - ключевые показатели, формирующие сбалансированную систему показателей;</p>	<p>Раскрывает сущность ключевых показателей, формирующих сбалансированную систему показателей в ходе проведения опроса. Выполняет тестовые задания. Выполнение проектного задания в соответствии с проблематикой исследования. Применяет различные информационные источники при подготовке к экзамену.</p>	<p>Полнота и содержательность ответов на вопросы в ходе проведения опроса; верность ответов на тестовые задания; целенаправленность поиска и отбора информации при написании проектного задания. Полнота и содержательность ответов на вопросы к экзамену.</p>	<p>О – опрос (вопросы 1-15), Т – тест (вопросы 1-10), ПЗ – проектное задание (темы 1-14), вопросы к экзамену (1-20)</p>
<p>Умения: - использовать ключевые показатели, формирующие сбалансированную систему показателей;</p>	<p>Демонстрирует умение использовать ключевые показатели, формирующие сбалансированную систему показателей в ходе проведения опроса, выполнения расчётных заданий. Выполнение проектного задания, основываясь на проблематике исследования.</p>	<p>Умение применять материалы лекций и учебной литературы для решения расчетных заданий; умение пользоваться дополнительной литературой, сведениями из информационных ресурсов Интернет при выполнении проектного задания;</p>	<p>РЗ – расчетное задание (задание 1-2), ПЗ – проектное задание (темы 1-14)</p>



<p>Навыки: - навыки формирования стратегической карты исследуемого предприятия;</p>	<p>Демонстрирует владение навыками формирования стратегической карты исследуемого предприятия при выполнении расчетного задания. Применяет современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы при подготовке проектного задания.</p>	<p>Объем выполненного расчетного задания работы (в полном, не полном объеме). Актуальность темы проектного задания, аргументированность высказывания и обоснованность личного мнения по исследуемой проблеме.</p>	<p>РЗ – расчетное задание (задание 1-2), ПЗ – проектное задание (темы 1-14)</p>
---	---	---	---

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

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

### **Вопросы к экзамену**

1. Роль и значение сбалансированных показателей в деятельности производственных предприятий.
2. Критериальные признаки сбалансированности показателей деятельности предприятий, определенных в системе управленческого учета и отчетности.
3. Теоретические аспекты организации управленческого учета в формировании управленческой отчетности как основы построения информационного контура модели сбалансированных показателей деятельности предприятия.
4. Информационная база формирования сбалансированных показателей деятельности предприятия (на примере обрабатывающей отрасли).
5. Методика определения сбалансированности показателей предприятий обрабатывающей промышленности.
6. Исследование сбалансированных показателей состояния и развития предприятий обрабатывающей промышленности с помощью моделей управленческого учета.
7. Методика анализа сбалансированных показателей деятельности производственного предприятия.
8. Методика управленческого анализа и оценки развития промышленных предприятий на основе системы сбалансированных показателей.
9. Выявление причинно-следственных связей в информационном обеспечении модели сбалансированных показателей деятельности производственного предприятия.
10. Система управления и ее связь со сбалансированной системой показателей.
11. История возникновения сбалансированной системы показателей.
12. Особенности системы сбалансированных показателей.

13. Составляющие системы сбалансированных показателей.
14. СПП и ее преимущества.
15. Причинно-следственные связи в системе ССП.
16. Необходимость применения нефинансовых показателей.
17. Сущность построения ССП.
18. Стратегическая карта организации.
19. Методика создания и внедрения ССП.
20. Процесс внедрения ССП.

**Критерии оценивания:**

- 84-100 баллов (оценка «отлично») выставляется, если студент в полном объеме представляет ответы на поставленные в билете вопросы, приветствуется использование студентом материалов из дополнительной литературы в ходе ответа; студент демонстрирует умение приводить примеры.
- 67-83 баллов (оценка «хорошо») выставляется, если студент представляет ответы на поставленные в билете вопросы, объемом более чем 70%; соответствие представленной в ответах информации материалам лекций и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно») выставляется, если студент представляет ответы на поставленные в билете вопросы, объемом более чем 50%; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно») выставляется, если студент не представляет ответы на поставленные в билете вопросы; наблюдается несоответствие представленной в ответах информации, материалам лекций и учебной литературы; студент не владеет материалом.

**Вопросы для опроса**

1. Роль и значение сбалансированных показателей в деятельности производственных предприятий.
2. Критериальные признаки сбалансированности показателей деятельности предприятий, определенных в системе управленческого учета и отчетности.
3. Теоретические аспекты организации управленческого учета в формировании управленческой отчетности как основы построения информационного контура модели сбалансированных показателей деятельности предприятия.
4. Информационная база формирования сбалансированных показателей деятельности предприятия (на примере обрабатывающей отрасли).
5. Методика определения сбалансированности показателей предприятий обрабатывающей промышленности.
6. Исследование сбалансированных показателей состояния и развития предприятий обрабатывающей промышленности с помощью моделей управленческого учета.
7. Методика анализа сбалансированных показателей деятельности производственного предприятия.
8. Методика управленческого анализа и оценки развития промышленных предприятий на основе системы сбалансированных показателей.
9. Выявление причинно-следственных связей в информационном обеспечении модели сбалансированных показателей деятельности производственного предприятия.
10. «Построение ССП».
11. «Практика внедрения ССП в АПГ «Алтайские закрома».
12. «Практика внедрения ССП в ВГУЭиС».
13. Практика внедрения ССП в ООО «Капитал-Плюс».
14. Практика внедрения ССП в ФПК «Гарант-Инвест».
15. Практика внедрения ССП в компании «Тротуар-холдинг».

### **Критерии оценки:**

Правильный ответ на один вопрос оценивается в 5 баллов. Студент получает максимальную оценку 25 баллов, если дает правильные ответы на 5 вопросов.

- 5-4 баллов выставляется, если студент в полном объеме отвечает на вопрос преподавателя, необходимо использование студентом материалов из дополнительной литературы, материалов сети Интернет; студент демонстрирует умение приводить примеры.
- 3-1 баллов выставляется, если студент не полностью раскрывает сущность и содержание вопроса преподавателя.
- 0 баллов выставляется, если студент не раскрывает сущности и содержания вопроса, либо не предоставляет ответа на него; наблюдается несоответствие представленной в ответе информации, материалам лекций и учебной литературы; студент не владеет материалом.

### **Комплект расчетных заданий**

Задание 1. Ознакомиться с российским и зарубежным опытом формирования и внедрения системы сбалансированных показателей. Проанализируйте сущность и содержание системы сбалансированных показателей, найдите в литературных источниках и в сети Интернет практические примеры их применения, в рамках деятельности экономических субъектов. Подготовьте 2-3 примера формирования системы сбалансированных показателей, включая отечественный и зарубежный опыт ее составления и использования.

#### **1. Общая характеристика Агропромышленной группы "Алтайские Закрома"**

Руководству агропромышленной группы "Алтайские закрома", созданной в 1998 году, удалось связать в единую замкнутую цепь весь процесс производства - от поля и до прилавка. В состав АПГ "Алтайские закрома" входят: посевные площади, машинно-тракторная станция, собственный склад ГСМ, два мельничных комплекса, завод по производству растительных масел, комбикормовый завод, птицефабрика, четвертый хлебозавод, оптово-розничная торговля. (Структура предприятий "Алтайские закрома Рисунок 1).

Агропромышленная группа "Алтайские закрома" имеет структуру замкнутого вертикально интегрированного холдинга и объединяет:

- Блок растениеводства в него входит "Мельник", "Агро-Лад", "Зерновик" (около 20 тыс. га.)
- Блок сельскохозяйственной переработки - ООО "Повалихинский комбинат зернопереработки "Алтайские закрома" (две мельницы, мощность 1150 т в месяц и 250 т в месяц; крупоцех, 230 т в месяц; маслозавод, 170 т растительного масла в месяц; комбикормовый цех, 1300 т в месяц)
- Блок производства - ООО "Новоеловская птицефабрика" (объем продаж мяса птицы, полуфабрикатов и субпродуктов 350 - 400 т в месяц)
- Блок производства - ООО "Хлебозавод №4" (40 т в сутки; хлеб хлебобулочные 25 - 30 т/сутки; кондитерские 10 - 15 т/сутки)
- группу компаний "Сладкая тайна" (реализация кондитерской продукции - 370 т в месяц)
- Блок реализации - ООО "Торговый дом "Алтайские закрома" (12 торговых точек).
- Блок безопасности - Частное охранное предприятие "Ястреб" (обеспечение экономической и юридической безопасности холдинга)

Слаженная работа предприятий агропромышленной группы позволяет своевременно и на высоком уровне выполнять заказы клиентов и являться гарантом высокого качества выпускаемой продукции.

## 2. Стратегическая карта АПГ "Алтайские Закрома"

Стратегическая карта - это диаграмма, которая используется для документирования главных стратегических целей, поставленных перед организацией или руководством организации.

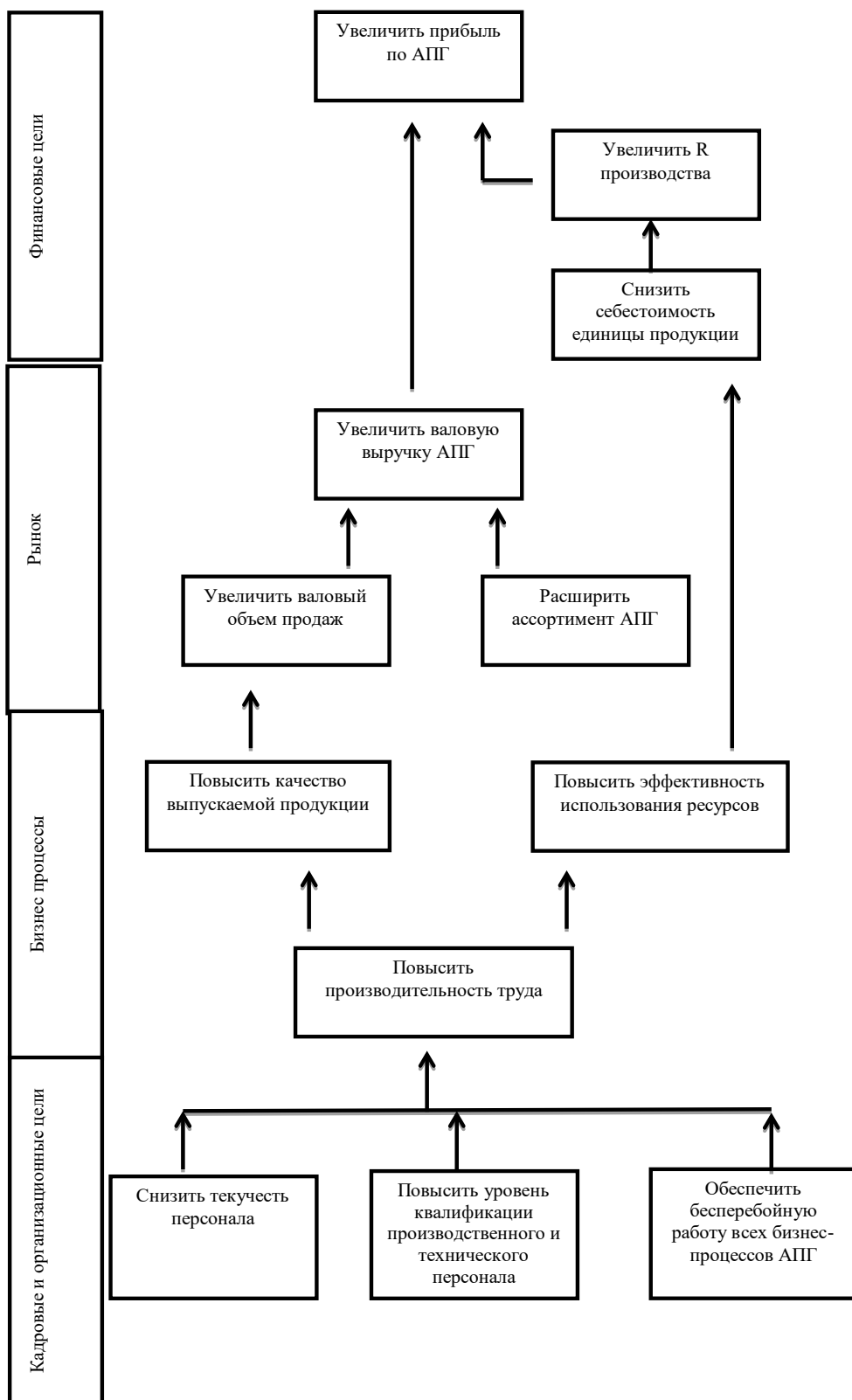


Рисунок 1 - "Стратегическая карта АПГ "Алтайские закрома"

### 3. Система сбалансированных показателей АПГ "Атайские закрома" с целевыми значениями

Исходя из дерева целей и стратегической карты, представленных выше, наиболее важные цели являются цели АПГ "Алтайские Закрома", которые представлены в таблице "Стратегические цели АПГ "Алтайские Закрома" на 2018-2020 год". В таблице мы можем увидеть: Стратегические цели, Показатели и целевые значения по АПГ в целом, Основные корпоративные стратегии АПГ и Целевые значения предприятий.

Таблица 1 - "Стратегические цели АПГ "Алтайские Закрома" на 2018-2020 год"

Стратегические цели	Показатель и их целевые значения по АПГ	Основные корпоративные стратегии АПГ	Целевые значения предприятий			
			Мельник	ПКЗ АЗ	ХЗ	НПТФ
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. ФИНАНСОВЫЕ</b>						
<b>1.1 Увеличить рентабельность производства АПГ до уровня, %</b>	<b>12%</b> (факт 7%)	Стратегия снижения затрат на производство единицы продукции за счет внедрения новых энергосберегающих технологий, увеличения объема продаж (снижение доли накладных расходов), повышения эффективности использования ресурсов (материальных, трудовых, финансовых).	(факт 12%)	(факт "-5%)	(факт 7%)	(факт 9%)
<b>1.2 Снизить долю общепроизводственных и общехозяйственных расходов в производственной себестоимости АПГ до уровня, %</b>	<b>12%</b> (факт -14%)	Создать экономическую службу АПГ и на предприятиях	16% (факт 18%)	12% (факт 14%)	18% (факт 20%)	21% (факт 23%)
<b>2. РЫНОЧНЫЕ</b>						
<b>2.1 Увеличить валовую выручку АПГ</b>	-	Сочетание стратегий: Оптимальных издержек, Отличительного имиджа и Дифференциации товара. Поддержание темпа роста отпускных цен не более 10% в год.	-	-	-	-
<b>существующие направления производства:</b>	-	-	-	-	-	-
зерно, тонн	25000	Повысить качественные	25000 (факт 20000)			

		характеристики зерна.				
мука, тонн	13000	Обеспечить плановую потребность хлебозавода в муке и 100% -ную загрузку мельниц.		13000 (факт 8900)		
масло, тонн	1800	Повысить качественные характеристики масла.		1800 (факт 1000)		
комбикорм, тонн	20000	Развить направление фасовки и упаковки для рынка частных лиц. Обеспечить плановую потребность в комбикорме НПТФ и Мельника.		20000 (факт 12000)		
мясо птицы, тонн	4800	Увеличение доли рынка на покрытой территории, расширение ассортимента продукции переработки. Стратегия оптимального сочетания цены и качества.				4800 (факт 3000)
хлебобулочные, тонн	10000	Дифференциация товара, создание и продвижение продуктовых брендов, повышение качества сервиса, увеличение доли рынка на покрытой территории.			10000 (факт 8650)	
кондитерские, тонн	5400	Дифференциация товара, создание и продвижение продуктовых брендов, повышение качества сервиса, увеличение доли рынка на покрытой территории, развитие региональных продаж.			5400 (факт 3000)	
прочая продукция (квас, сухарь), тонн	350	Оптимальное соотношение цены и качества.			350 (факт 240)	

<b>2.2 Создать бренд АПГ "Алтайские закрома" и систему поддерживающих его продуктовых брендов</b>		Создать подразделение маркетинга на уровне АПГ, курирующее исследование, разработку и продвижение системы продуктовых брендов предприятий АПГ и имиджевого направления АПГ				
<b>2.2.1 Количество продуктовых брендов</b>	<b>9</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
крупы, мука, масло	1	Разработать единый бренд для трех групп продукции		1		
комбикорм	2	Разработать 1 бренд для комбикорма		1		
мясо птицы	1	Разработать единый бренд для мяса птицы				1
хлебобулочные	3	Разработать 3 бренда для основного хлебобулочного направления			3	
<b>2.2.2 Повысить узнаваемость АПГ "Алтайские закрома" как производителя группы брендов на рынке Алтайского края и г. Барнаула</b>	<b>75%</b>	Разработать стратегию позиционирования АПГ и выпускаемых ею брендов на рынке Алтайского края и г. Барнаула	-	-	-	-
<b>3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ</b>						
<b>3.1 Нарастить производственные мощности по текущим направлениям</b>	-	Направлять на инвестирование в переоснащение и развитие производственной базы __% прибыли				
Посевная площадь, га	15000 (+4200 га)		15000 (+4200)			
Комбикормовый цех, тонн	36000 (факт 15500)			36000 (факт 15500)		
Маслоцех, тонн	1800 (факт 1500)			1800 (+500)		
Крупощех, тонн	6600 (без изм)			6600 (без изм)		
Птичники, тонн	4800 (факт 3000)					4800 (факт 3000)
Кондитерское производство, тонн	6555 (факт 5455)				6555 (факт 5455)	

Хлебобулочное производство, тонн	13000 (факт - 10000)				13000 (факт - 10000)	
<b>3.2 Повысить эффективность использования ресурсов</b>	-	Замена оборудования на более производительное, внедрение энергосберегающих технологий, использование более качественного сырья и материалов, внедрение процессного подхода к организации работ персонала.				
Урожайность, центнеров/га	25 ц/га		25 ц/га (факт -			
Среднесуточный привес бройлера, грамм	50 грамм					50 грамм
Достичь экономии затрат на электроэнергию, на %	на _____%	Газификация	на _____%	на _____%	на _____%	на _____%
Повысить производительность труда, %	на 5%	Механизация и автоматизация производства	на 5%	на 5%	на 5%	на 5%
Достичь уровня загрузки производственных мощностей, %	-	Обеспечение запланированного уровня продаж	100%	100%	75%	100%
Повысить эффективность использования автопарка, %	5%	Навигация, маршрутизация	-	10%	10%	-
<b>4. КАДРОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ: Стать организацией, в которой люди бы стремились работать.</b>						
4.1 Повысить производительность труда (выработку на 1 работника в год) на, % без учета темпов инфляции	15%	Достичь единства в разрезе АПГ в принципах построения системы оплаты, социальных гарантиях и идеологической основе, а также в системе подбора, отбора, повышения квалификации аттестации персонала	15%	15%	15%	15%
4.2 Снизить текучесть персонала до уровня, % в год	5%	Ввести ежегодную индексацию заработной платы сотрудникам предприятий АПГ Разработать конкурентоспособную систему оплаты труда, привязанную к индивидуальным и корпоративным результатам труда и стимулирующую на	5%	5%	5%	5%
ржи	70% (факт 55%)					
4.3 Сформировать высококвалифицированный кадровый потенциал: Каждому менеджеру высшего и среднего звена проходить учебные курсы вне предприятия с	1		1	1	1	1



периодичностью, кол-во в год		достижение целей организации Создать службу управления персоналом на уровне АПГ, реализующую механизм подбора, отбора, повышения квалификации, аттестации и т.д.				
------------------------------	--	---	--	--	--	--

#### 4. Рекомендации по внедрению системы сбалансированных показателей, как инструмента повышения конкурентоспособности компании

Установление, обеспечение и поддержание требуемого уровня конкурентоспособности компании может быть осуществлено только при эффективном управлении. При этом управление конкурентоспособностью предприятия следует понимать, как целенаправленный процесс скоординированных воздействий на объект управления для установления, обеспечения и поддержания необходимого на рынке уровня конкурентоспособности предприятия. Данный процесс может быть наиболее эффективно осуществлен посредством совершенствования бизнес-процессов компании, в частности, внедрения сбалансированной системы показателей.

Далее рассмотрим пошаговые рекомендации по внедрению сбалансированной системы показателей.

1. *Организация проекта.* Первый этап разработки сбалансированной системы показателей организационный. Нужно определить состав команды проекта, составить план работы, установить сроки, назначить ответственных исполнителей. Каждая стадия проекта должна принести конкретные результаты. Не завершив один этап, нельзя переходить к следующему.

Команда проекта - это люди, относящиеся к стратегическому уровню руководства компании, те, кто отвечает за определенные направления стратегии. В команду проекта должны войти:

- генеральный директор;
- заместитель генерального директора по производству;
- директор по маркетингу;
- директор по персоналу;
- финансовый директор.

Оптимальная численность команды - семь-десять человек. При большем числе участников сложнее организовать коллективную работу. В крупной организации в разработке стратегии участвует значительно большее число людей, поэтому создаются несколько команд в соответствии с управленческой иерархией.

Необходимо подчеркнуть, что разработка сбалансированной системы показателей - это коллективная работа. Если ее выполнит один человек, например генеральный директор, то результат не будет иметь никакой ценности<sup>1</sup>.

После того как команда сформирована, необходимо назначить руководителя проекта, администратора и архитектора системы. Руководитель отвечает за результаты проекта, имеет в своем распоряжении все необходимые ресурсы для его выполнения, принимает все ключевые решения в ходе проекта. Обычно руководитель такого проекта - это первое лицо компании.

Администратор проекта выполняет технические управленческие функции: информирование членов команды, обеспечение коммуникаций, ведение документации, контроль исполнения принятых решений и др.

Архитектором системы необходимо выбрать такого члена команды, который лучше других знаком с методологией сбалансированной системы показателей, обладает аналитическими способностями, умеет управлять дискуссией. Архитектор направляет усилия команды на протяжении всего проекта, формулирует вопросы для обсуждения, оформляет результаты каждого этапа.

<sup>1</sup> Schendel D. E., Hatten KJ. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972

В связи с этим руководителем проекта рекомендуется назначать генерального директора, администратором - директора по персоналу. Выполнять функции архитектора может быть поручено консультантам. В тех случаях, когда компания разрабатывает ССП без участия консультантов, необходимо провести предварительное обучение специалиста, который выдвигается на роль архитектора. Этот сотрудник должен изучить литературу по данной теме и посетить тренинги, на которых вырабатываются практические навыки, требующиеся для решения подобных задач. Как показывает опыт различных компаний, архитектором системы нередко становится директор по персоналу, директор по маркетингу или финансовый директор.

На организационном этапе необходимо также определить график работы команды - установить дни, в которые она будет собираться для коллективной работы. Оптимальный вариант - проведение рабочих сессий продолжительностью четыре часа один раз в две недели. Уплотнить график обычно не получается по причине высокой занятости руководителей. Однако длительные паузы между сессиями приводят к потере энергии, растягиванию сроков проекта. Необходимо учитывать, что между сессиями идет активное выполнение "домашних заданий", которые получает каждый участник проектной команды.

2. *Разработка стратегических целей.* Первая задача, которую должна решить проектная команда, - это определение стратегических целей для включения в ССП. Цели обычно группируются по четырем проекциям:

- финансы;
- рынок;
- процессы;
- потенциал.

Число проекций и их названия не предписываются методологией сбалансированной системы показателей. Смысл группировки стратегических целей в разрезе проекций состоит в том, чтобы выделить все стратегически важные аспекты деятельности компании и в каждом из них установить цели. Так, проекция "Финансы" отражает интересы акционеров и содержит наиболее значимые для них цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности компании. Проекция "Рынок" включает цели, касающиеся повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличения клиентской базы, объемов продаж и доли рынка. Очевидно, финансовых целей можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке. К проекции "Процессы" относятся цели совершенствования процессов и структур компании, за счет которых достигаются успехи в работе с клиентами и завоевании рынка. Проекция "Потенциал" имеет много альтернативных названий, однако обобщенно можно сказать, что в ней сосредоточены цели компании, связанные с развитием ее ключевых ресурсов, к которым относятся прежде всего люди. В эту же проекцию нередко включаются информационные технологии как ключевой информационный ресурс современного бизнеса. Цели данной проекции обеспечивают базу достижения успеха по всем остальным направлениям.

Следующим шагом является критическое рассмотрение стратегических целей и отбор из начального списка тех, которые заслуживают включения в ССП. Это делается в ходе командной работы. Последовательно рассматривается каждая цель списка.

Практика показывает, что для любой качественной цели можно разработать измеримый показатель. В формулировку цели не стоит включать числовые величины. Главное требование к определению цели следующее: она должна представлять собой конкретное словесное выражение устремлений компании. Необходимо, чтобы смысловая нагрузка была как можно более емкой. Количественные характеристики будут включены в это определение позже.

Таким образом, после общего обсуждения и выработки решений первоначальный список целей должен быть разделен на три части.

- Цели, предназначенные для включения в ССП. Они распределены на группы, соответствующие выбранным проекциям.
- Цели, не соответствующие стратегии компании. Они исключаются из дальнейшего рассмотрения.
- Цели низкого уровня - это задачи, которые следует отнести к мероприятиям, обеспечивающим достижение стратегических целей. Они вписываются в стратегию компании, но должны входить в план работ по реализации стратегии, который будет разрабатываться позднее.

Ограничение числа целей в ССП является принципиально важным требованием. Нельзя забывать, что мы занимаемся описанием стратегии, которая отражает самые важные направления развития компании. Если в ССП содержится большое количество целей, это означает, что у

руководителей компании нет ясности относительно приоритетов и фактически отсутствует стратегия. Слишком малое число целей в ССП может говорить о недостаточной конкретизации, чрезмерном обобщении формулировок.

В завершение данного этапа работы необходимо документировать цели, включенные в ССП, кроме наименования целей, итоговый документ содержит их развернутые определения, поясняющие смысл формулировок, а также обоснование целей (почему они включены в ССП). Для каждой цели указаны исполнители и координатор, отвечающий за организацию действий, обеспечивающих ее достижение. Тщательное документирование результатов работы команды необходимо, для того чтобы:

- зафиксировать достигнутое командой согласие по определению стратегических целей;
- передать понимание стратегических целей менеджерам среднего звена, которые будут вовлечены в дальнейшую работу по реализации стратегии.

3. *Разработка стратегии.* Карта стратегии отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними. Создатели методологии Balanced Scorecard Д. Нортон и Р. Каплан дали новое определение корпоративной стратегии как цепочке причинно-следственных связей. В соответствии с этим карта стратегии наглядно представляет стратегию компании.

Для получения хороших результатов на этапе разработки карты стратегии полезно руководствоваться несколькими правилами.

- Не стремиться обозначать все сколько-нибудь значимые взаимосвязи между целями. Необходимо выделять только самые существенные связи.
- Не дублировать связи: если существует последовательность связей между целями А и В, а также между В и С, то не нужно соединять стрелкой цели А и С. Это ничего нового не добавляет к логике схемы (А и С и так связаны через В), но перегружает ее, делая более сложной для восприятия.
- Стараться так располагать на схеме цели и связи, чтобы избежать пересечения стрелок. Как правило, это удастся, если схема не содержит лишних связей.

Необходимо помнить, что карта стратегии выполняет коммуникативную функцию, т.е. объясняет всем заинтересованным сторонам смысл стратегии компании, поэтому карта должна быть построена так, чтобы создавался ясный и убедительный образ стратегии.

Построение карты стратегии является первым результатом в процессе создания сбалансированной системы показателей, представляющим самостоятельную ценность. Действительно, руководство компании получает мощный коммуникативный инструмент, помогающий членам управленческой команды понять стратегию и объяснить ее акционерам, сотрудникам, партнерам.

Для того чтобы данная карта превратилась в инструмент управления реализацией стратегии, необходимо:

- разработать показатели, с помощью которых можно измерить "расстояние" до целей;
- установить целевые значения показателей;
- разработать комплекс стратегических мероприятий, проектов, обеспечивающих достижение целей;
- внедрить сбалансированную систему показателей, обеспечив регулярное поступление данных для мониторинга целевых показателей, формирование отчетности.

4. *Разработка показателей.* Стратегическая карта позволила нам выстроить логическую причинно-следственную связь между целями. Однако как мы поймем, что мы чего-то достигли? Для этого нам необходимо разработать соответствующие показатели, на основе которых мы сможем судить о нашем продвижении к цели.

Выбор модели для количественной оценки состояния объекта. В тех случаях, когда стратегической целью является улучшение того или иного процесса, мы должны выработать количественную меру предполагаемых улучшений. Если мы говорим о результате процесса, то будем интересоваться показателем "выхода" процесса. Если же мы рассматриваем эффективность процесса, то - соотношением между "входом" и "выходом". Для оценки стабильности, воспроизводимости результатов - вариабельностью процесса. А как нам оценить уровень управления процессом? Это уже оценка качественная, и рассмотренные показатели не дадут нам ответа на поставленный вопрос. Следовательно, нам необходимо разработать модель, описывающую развитие объекта.

Таким образом, формализованная оценка уровня зрелости позволяет перейти от качественных характеристик процесса к количественным показателям, по которым можно устанавливать целевые значения и отслеживать их выполнение.

Конкретизация формулировки цели. Как было отмечено ранее, слишком общие формулировки целей вызывают трудности при определении целевых показателей. В таком случае необходимо пересмотреть определение цели. Конкретизируете ее вопросом "В чем именно состоит проблема или возможность?".

Использование косвенных методов измерения показателей. В некоторых случаях процесс сбора данных и измерения того или иного показателя оказывается слишком сложным и дорогостоящим. В таких ситуациях могут применяться косвенные методы измерения. Например, затруднения зачастую вызывают измерения доли рынка. В большинстве случаев такие измерения требуют значительных затрат, к тому же достоверность результатов вызывает сомнения. Вполне приемлемой альтернативой могут быть показатели продаж нескольких конкурентов, входящих в число лидеров, или средние темпы роста отрасли. Сравнивая себя с группой лидеров или отраслью в целом, мы можем отслеживать динамику роста своей компании и косвенно оценивать направленность изменений занимаемой нами доли рынка и темпы изменений.

5. *Установление целевых значений.* Определив способы измерения показателей, следует установить для них целевые значения на каждый год того периода, на который разработана стратегия. В ряде случаев удастся найти ответы с помощью анализа данных управленческого учета. Однако, если мы ввели принципиально новый показатель, для определения которого не имеется исходных данных, то необходимо провести измерение базового значения данного показателя.

В крайних случаях, когда отсутствуют возможности получения количественных данных, следует использовать оценки экспертов или опросы сотрудников компании.

6. *Разработка стратегических мероприятий.* Стратегические мероприятия - это мероприятия, проекты, программы, инициативы, которые реализуются для достижения стратегических целей. Это наш ответ на вопрос "как мы будем реализовывать стратегию?". Опыт показывает, что идеи, перерастающие в стратегические мероприятия, возникают еще на этапе разработки стратегии. Поэтому обычно к этому моменту у команды уже сформирован достаточно большой набор конкретных предложений. Теперь их надо проанализировать и дополнить.

Разработка стратегических мероприятий состоит из четырех последовательных шагов:

- Формулировка идей и предложений по составу стратегических мероприятий;
- Структуризация разработанных предложений;
- Оценка затрат и определение приоритетов;
- Детализация стратегических мероприятий.

Первым шагом станет анализ проектов, выполняющихся в компании в текущий момент. Основная задача - проверить соответствуют ли они целям сбалансированной системы показателей. Те, что с целями согласуются, добавляются к списку для дальнейшей работы. Целесообразность проектов, не согласующихся со стратегией, должна быть пересмотрена.

Таким образом, необходимо сформировать два списка:

- идеи, возникшие на предыдущих этапах работы (например, цели, которые были признаны мероприятиями и не включены в карту стратегии);
- текущие проекты, реализуемые компанией и согласующие с ее стратегией.

Теперь к ним следует добавить третий список, в который будут внесены новые предложения. Пополнение состава стратегических инициатив проводится с помощью техники мозгового штурма. Предложения, внесенные участниками в ходе совместной работы, на следующем этапе тщательно анализируются, уточняются и дорабатываются, прежде чем они будут включены в общий список стратегических мероприятий.

После составления полного списка стратегических инициатив мы переходим к этапу формирования на его основе портфеля стратегических проектов.

Прежде всего, объединим стратегические мероприятия в кластеры, сформировав из близких по направленности инициатив стратегические программы. Затем соотнесем мероприятия с целями. Для этого удобно использовать матрицу "Цели-Мероприятия", по столбцам которой мы запишем цели, а по строкам - мероприятия. В ячейках получившейся таблицы мы отметим, достижению каких целей способствует каждое мероприятие.

Вместе с тем, при принятии решений об отказе от тех или иных проектов, необходимо учитывать, что (1) проекты могут быть связаны между собой, (2) отказ от проекта или перенос его

сроков на более поздний период может оказаться равнозначным отказу от каких-то стратегических целей.

После того как состав проектов окончательно утвержден, наступает черед их организационного оформления. На этом этапе необходимо:

- Назначить руководителей проектов,
- Сформировать команды проектов,
- Разработать план и определить основные "вехи" по каждому проекту,
- Разработать и согласовать бюджеты проектов.

Таким образом, мы получим пакет стратегических проектов, направленных на достижение стратегических целей компании.

7. *Проверка сбалансированной системы показателей.* Итак, разработка сбалансированной системы показателей завершена. Правомерно задать вопрос, в какой степени полученные результаты соответствуют стратегии компании? Не отклонились ли мы от первоначальных стратегических установок в ходе длительной работы по созданию сбалансированной системы показателей?

В связи с этим на заключительном этапе полезно провести верификацию сбалансированной системы показателей. Для того чтобы убедиться в правильности нашей системы, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Соответствуют ли цели сбалансированной системы показателей миссии компании?
- Соответствуют ли цели сбалансированной системы показателей "Видению" компании?
- Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия рыночной концепции?
- Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия организационной концепции?
- Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия базовой стратегической ориентации?

Все эти аспекты стратегии были разработаны до того как мы приступили к созданию сбалансированной системы показателей. На заключительном этапе мы должны получить положительные ответы на все поставленные вопросы.

Проверив ССП на верность стратегии, имеет смысл оценить полноту, целостность и непротиворечивость нашей системы показателей. Полнота системы означает, что все стратегически значимые цели нашли отражение в ССП. Целостность означает наличие взаимосвязей между целями, отсутствие изолированных сегментов на стратегической карте.

8. *Внедрение сбалансированной системы показателей.* Разработкой сбалансированной системы показателей проект не заканчивается. Теперь необходимо провести внедрение, чтобы превратить спроектированную систему в работающий механизм. Внедрить сбалансированную систему показателей - это значит:

- Разработать регламенты поступления информации, необходимой для расчета показателей сбалансированной системы показателей и обеспечить их исполнение;
- Внедрить показатели сбалансированной системы показателей в регулярную управленческую отчетность, так, чтобы по итогам каждого месяца, квартала, года эти показатели отражались в соответствующих отчетах, поступающих руководителям компании;
- Внедрить показатели сбалансированной системы показателей в систему планирования и бюджетирования; данные показатели должны войти в состав планов и бюджетов, которые регулярно разрабатываются, утверждаются и контролируются руководством компании;
- Внедрить систему управления стратегическими проектами, которая обеспечивает планирование проектов, мониторинг их исполнения, анализ эффективности, мотивацию исполнителей и руководителей.

Этот этап работы не имеет существенных отличий от других проектов, направленных на проведение значимых изменений в компании, таких как внедрение комплексного планирования, управленческого учета, оптимизация тех или иных процессов. Для этой работы требуется высокая мотивация участников, вовлеченность и воля руководства компании, хороший уровень организации проекта, обеспеченность необходимыми ресурсами, как человеческими, так и материальными. Наличие этих компонент является необходимым условием успешного внедрения.

**Задание 2.** Изучить опыт применения системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса). Подготовить примеры зарубежного опыта компаний, в части реализации системы сбалансированных показателей. Найдите в литературных источниках и в сети Интернет практические примеры их применения, в рамках деятельности экономических субъектов. Подготовьте 2-3 примера формирования системы сбалансированных показателей, включая зарубежный опыт ее составления и использования.

Следуя концепции стратегического управления, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) столкнулся с необходимостью воплотить полученные в процессе стратегического планирования результаты в оперативную деятельность. При выборе инструмента, позволяющего реализовать стратегию при оптимальном использовании имеющихся ресурсов, были проведены анализ существующих методов управления организацией с целью повышения эффективности ее деятельности и их классификация. Согласно данной классификации все существующие методы группируются следующим образом:

- методы, ориентированные на показатели финансовой деятельности;
- методы, ориентированные на внутренние процессы и внутреннюю среду организации;
- методы, ориентированные на внешнюю среду организации;
- системные методы.

Первые три группы методов позволяют организации повысить эффективность ее деятельности: первая — с точки зрения финансовых показателей, вторая — с точки зрения бизнес-процессов и внутренней среды, третья — с точки зрения взаимодействия с внешней средой. Они применяются при низкой эффективности отдельных направлений деятельности компании, угрозе потери конкурентного преимущества, высоких темпах роста, приводящих к снижению потребительского качества производимой продукции, в ходе упорядочивания информационных потоков и внедрения документационного обеспечения управления, перед внедрением или модификацией информационных технологий, в ходе комплексной оптимизации организационной структуры. Для достижения поставленной цели или решения существующей проблемы возможно одновременное использование нескольких методов, которые взаимно дополняют друг друга. Методы, основанные на системном подходе к деятельности организации, рассматривают организацию как систему и применяются с целью достижения качественно нового состояния ее функционирования. Они применяются в тех случаях, когда организация достигла определенных успехов на рынке и возникает необходимость пересмотреть дальнейшие пути ее развития; в организации наблюдается снижение основных экономических показателей благополучия и возникает необходимость найти причину снижения показателей и устранить такую тенденцию; при отсутствии осмысления о вложении инвестиций, реализации плана стратегического развития и т. д. При использовании методов данной группы чаще всего применяются и методы первых трех групп для достижения специфических целей. Например, в методе TQM используются Strategic Management, Strategic Alliances, Benchmarking и так далее.

Выбор метода управления, позволяющего реализовать стратегию. В качестве метода управления, позволяющего ВГУЭС реализовать свою стратегию, следуя которой вуз перейдет в качественно новое состояние, то есть перевести сформулированные стратегические цели и задачи ВГУЭС, учитывающие все аспекты его дальнейшего развития, в конкретные действия, был выбран один из системных методов — Система сбалансированных показателей. Выбор ССП был обусловлен тем, что она позволяет одновременно:

- связать стратегические цели с оперативными действиями, позволяющими реализовать стратегию;
- учесть нефинансовые показатели, что необходимо для оценки деятельности университета, связанной с нематериальными активами и информацией;
- своевременно реагировать на несоответствующие изменения в бизнес-процессах посредством различия показателей, которые измеряют достигнутые результаты, и показателей, которые отображают процессы по достижению этих результатов.

Методология системы сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей переводит миссию и общую стратегию организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, сгруппированных в четыре основные проекции: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы» и «Инфраструктура/сотрудники», которые располагаются в определенном иерархическом порядке.

Анализ целей каждой из проекций позволяет ответить на следующие основные вопросы: Какой организация представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам (перспектива «Финансы»)? Какой организация представляется своим клиентам (перспектива «Клиенты»)? Какие бизнес-процессы организация должна улучшить, на каких сосредоточиться (перспектива «Процессы»)? С помощью каких ресурсов организация сможет продолжать свое развитие и повышать эффективность своей деятельности (перспектива «Инфраструктура/сотрудники»)? Применение ССП возможно при наличии в организации объективного осознания ее сильных и слабых сторон, сложившейся ситуации на рынке, на основе чего должны быть разработаны миссия и стратегические приоритеты развития организации. Процесс внедрения ССП заключается в последовательном выполнении трех следующих этапов:

1. Разработка целей, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии (сбалансированность).

2. Разработка показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели, и мероприятий, которые должны обеспечить желаемый уровень показателя (каскадирование).

#### Внедрение ССП в оперативную деятельность

На первом этапе последовательно сверху вниз по перспективам «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Инфраструктура/сотрудники» разрабатываются цели, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии. При этом в карту вносятся только такие новые цели, которые способствуют достижению уже существующих. Для концентрации внимания на аспектах, отраженных в миссии и стратегических приоритетах, рекомендуется, чтобы количество целей не превышало 25. Для более подробного отражения целей и задач в ССП можно построить набор вспомогательных карт «второго уровня». Данный набор может быть сформирован из карт, построенных для каждого из стратегических приоритетов, либо для каждой стратегической хозяйственной единицы организации. Количественный и качественный состав целей по перспективам следующий:

- «Финансы» — цели, раскрывающие способы достижения стратегических намерений в области финансов (3–5 целей).

- «Клиенты» — цели, описывающие рыночную стратегию, как способ достижения финансовых целей верхнего уровня (5–8 целей).

- «Внутренние процессы» — цели, описывающие направления приложения усилий к внутренним процессам организации, являющиеся способом достижения целей клиентской и финансовой составляющей (6–10 целей).

- «Инфраструктура/сотрудники» — цели, описывающие способы достижения определенного состояния в структуре материальных и нематериальных активов, как ресурсов для достижения целей во внутренних процессах (4–6 целей).

Карта целей должна быть сбалансирована по вертикали — достижение целей нижних уровней должно способствовать достижению целей верхних уровней. Не должно быть целей, не поддержанных другими целями этого же или нижележащих уровней, кроме некоторых целей 4-го уровня. Не должно быть целей, не поддерживающих цели этого же или вышележащих уровней, кроме некоторых целей 1-го уровня. На втором этапе разрабатываются показатели, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели, и мероприятия, которые должны обеспечить необходимый уровень показателя (каскадирование). Желательно для каждой цели разработать такой набор показателей, чтобы в него входили как результирующие показатели, так и формирующие, причем результирующие показатели характеризуют степень достижения этой цели, а формирующие — характеризуют усилия, направленные на ее достижение. Карта целей должна быть сбалансирована по горизонтали — необходимо наличие причинно-следственной связи между результирующими и формирующими показателями внутри каждого набора показателей. Далее разрабатывается набор мероприятий, с помощью которых планируется достижение целей (одно мероприятие может способствовать достижению нескольких целей; достижению одной цели может способствовать несколько мероприятий). Назначаются сроки, бюджет и ответственные подразделения и лица для каждого мероприятия. При наличии целей, не поддержанных другими или не поддерживающих другие цели, а также таких целей, для которых сложно разработать показатели или мероприятия, необходимо проанализировать причинно-следственные связи и либо переформулировать, либо исключить такие цели. В дальнейшем показатели проецируются на подразделения организационной структуры: происходит декомпозиция сложных показателей, назначаются ответственные, определяется процесс сбора показателей и источники данных на нижних уровнях планирования и учета, процессы обратной связи для каждого показателя и уровень

автоматизации этих процессов. Третий этап представляет собой внедрение ССП в оперативную деятельность. На данном этапе происходит:

- разработка и реализация плана мероприятий по внедрению ССП;
- обучение принципам работы с ССП;
- регламентация контроля за реализацией мероприятий;
- мониторинг показателей;
- стыковка ССП с системой мотивации;
- стыковка ССП с существующими системами учета и управления организацией.

Также на данном этапе разрабатываются и принимаются регламенты проведения сессий стратегического планирования, целью которых будет являться анализ фактических значений показателей и их отклонение от плановых, принятие решений по корректировке организационной структуры, производственного процесса, плана мероприятий, карты целей, показателей, стратегии в целом. Эффективность использования ССП в организации непосредственно зависит от полноценности ее внедрения.

#### Применение ССП во ВГУЭС

В процессе осуществления проекта по стратегическому планированию во ВГУЭС проведен анализ внутренней и внешней среды. На основе проведенного анализа во время сессий стратегического планирования под руководством экспертов были сформированы миссия и стратегические приоритеты университета.

Миссия ВГУЭС. ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет, центр образования мирового уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, в карьере и в жизни. Для выполнения миссии ВГУЭС стремится быть:

- активным участником политического, социально-экономического и культурного развития Дальнего Востока;
- открытым для установления партнерских отношений с региональными сообществами в образовательных, научных и культурных проектах;
- объектом гордости жителей города Владивостока и Приморского края, благодаря созданию и передаче своих знаний, умений, ресурсов и ценностей;
- научным сообществом, развивающим динамичную научную среду, творческие экспериментальные площадки, проектно-ориентированные технологии прикладных исследований для предприятий малого и среднего бизнеса;
- сообществом вовлеченных студентов и сотрудников, разделяющих ответственность за выполнение миссии Университета и получающих признание за свой вклад в его развитие.

Стратегические приоритеты ВГУЭС.

- Достижение мирового уровня образования в сфере бизнеса и сервиса.
- Создание условий для возможности обучения через всю жизнь.
- Обеспечение лидерства в области информационных технологий.
- Развитие динамичной научной среды.
- Интеграция в образовательное пространство и сообщества стран АТР.
- Становление университета как саморазвивающейся организации.
- Формирование корпоративной культуры предпринимательского (инновационного) университета.

На основе миссии, стратегических приоритетов и проведенного анализа внутренней и внешней среды в университете в соответствии с методологией ССП последовательно разработана карта целей ССП, отражающая миссию и стратегические приоритеты ВГУЭС с точки зрения 4-х перспектив.

В различных источниках рекомендуется для государственной и некоммерческой структуры строить карту ССП, в которой перспектива «Клиенты» перемещена вверх по иерархии. Данная рекомендация не вполне подходит для предпринимательского университета, вследствие того, что государственное финансирование далеко не всегда является достаточным для функционирования и университет должен заниматься деятельностью, приносящей прибыль. С другой стороны, университет является общественной государственной организацией и должен служить интересам общества. Вследствие этого на одной из рабочих встреч по постановке ССП было принято решение добавить в карту целей ССП пятую перспективу — «Общество», что не противоречит концепции



Нортон и Каплана. Цели данной перспективы являются проекцией миссии ВГУЭС на ценность, которую составляет университет для широкой общественности.

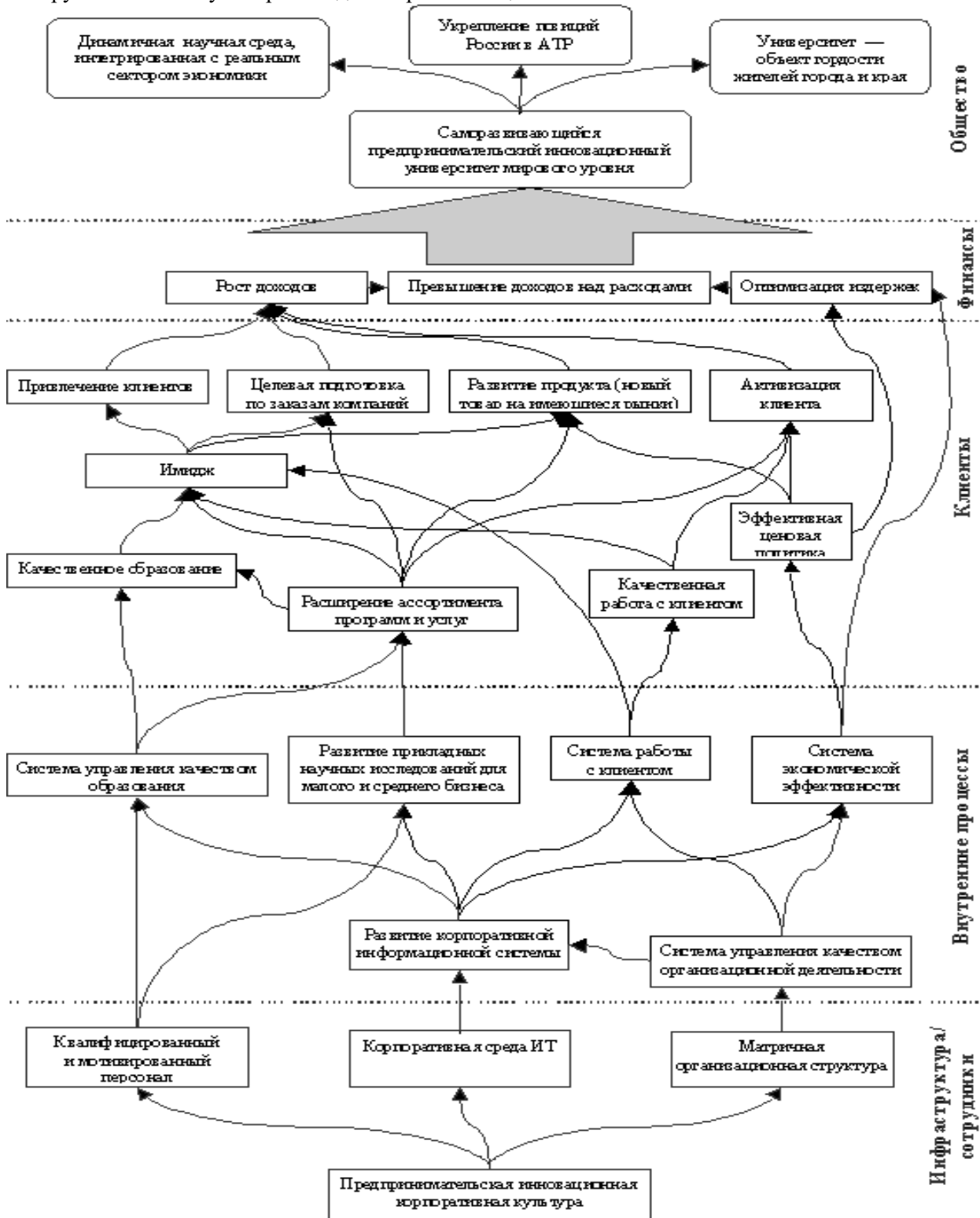


Рисунок 1. Стратегическая карта ВГУЭС

Таким образом, в перспективе «Клиенты» находятся цели, связанные с клиентами — потребителями продуктов и услуг университета, а в перспективе «Общество» — цели, связанные с региональной общественностью и государством. Выполнение целей данной перспективы напрямую зависит от реализации целей всех нижележащих перспектив. Работа по построению карты ССП велась инициативной группой, в которую входят работники лабораторий стратегического планирования и экономического анализа и прогнозирования под руководством сотрудников,

прошедших обучение по курсу «Постановка ССП», проводимому НОУ ДО «Академия менеджмента ИНТАЛЕВ» в г. Москве. При разработке данной карты учитывались опыт, накопленный во время сессий стратегического планирования, и результаты деятельности лабораторий. Карта целей сбалансирована с точки зрения перспектив: достижение целей нижних уровней способствует реализации целей верхних.

Краткая формулировка целей.

Перспектива «Общество». ВГУЭС является государственной организацией, которая должна отвечать интересам общества. Миссия университета предполагает достижение следующих общественных целей:

- Укрепление позиций России в АТР.
- Динамичная научная среда, интегрированная с реальным сектором экономики.
- Университет — объект гордости жителей города и края.

Для достижения этих целей ВГУЭС необходимо стать саморазвивающимся предпринимательским инновационным университетом мирового уровня, что, в свою очередь, будет обеспечено выполнением целей нижележащих перспектив.

Перспектива «Финансы».

1.1. Превышение доходов над расходами. Цель верхнего уровня, являющаяся воплощением стратегии собственника на продолжение бизнеса.

1.2. Рост доходов. Достижение данной цели необходимо для реализации цели 1.1. Рост объема выручки планируется как за счет увеличения объемов оказания услуг на освоенных рынках, так и за счет внедрения на новые рынки.

1.3. Оптимизация издержек. Для каждой бизнес-операции следует найти такой оптимальный объем издержек, который максимизирует прибыль, что необходимо для реализации цели 1.1.

2. Перспектива «Клиенты».

2.1. Привлечение новых клиентов. Достижение данной цели планируется за счет интенсификации методов привлечения клиентов традиционных для университета услуг: высшее, дополнительное, довузовское образование и т. п., а также новых видов услуг: консалтинг, корпоративные тренинги и т. п.

2.2. Целевая подготовка. Планируется развить направление целевой подготовки специалистов — студентов разных форм обучения, слушателей курсов повышения квалификации — обучение которых полностью или частично оплачено за счет целевых договоров с организациями.

2.3. Развитие продукта. Университет выходит с новыми для своей деятельности видами услуг: консалтингом, корпоративными тренингами, а также интенсифицирует деятельность по некоторым уже существующим, например, дополнительное образование, курсы повышения квалификации, прикладные научные исследования.

2.4. Активизация клиента. Каждому клиенту любой услуги, оказываемой университетом, предлагается получить сопутствующие образовательные и необразовательные (сервисные) услуги.

2.5. Имидж. Одной из основных целей в клиентской перспективе является создание благоприятного имиджа университета в глазах сообщества. Имидж планируется формировать за счет работы по достижению целей 2.6–2.8, а также за счет непосредственной работы над имиджем (цель 3.3).

2.6. Качество образования. Затрагиваются аспекты качества проведения занятий — грамотные преподаватели, преподаватели-практики, современные методы подачи материала и т. п., качества наполнения — эффективная структура курса и качества ассортимента — наличие комплекса современных, востребованных, популярных образовательных программ. Необходимо иметь в распоряжении современные инновационные образовательные курсы и программы, образовательные технологии как для традиционного, так и для дополнительного образования.

2.7. Расширение ассортимента программ и услуг. Необходимо расширить спектр (например, Английский язык, Управление проектами, Пользователь ПК) и глубину охвата (например, Английский для начинающих, продвинутый курс, подготовка к сдаче TOEFL) образовательных курсов, а также проанализировать имеющиеся возможности и сформировать ассортимент оказываемых университетом сервисных услуг (например, комплексное питание студентов, абонемент на посещение спорткомплекса и т. п.).

2.8. Качественная работа с клиентом. Достижение данной цели планируется осуществлять по двум направлениям: за счет вежливого и внимательного отношения к нуждам каждого клиента и за счет эффективной для клиента организации процесса.

2.9. Эффективная ценовая политика. Университет позиционируется на рынке стандартного потребления, поэтому ценовой аспект важен для клиента. Планируется отслеживание и формирование эффективного уровня цен на различные виды услуг, введение и развитие системы скидок (возможно, дисконтных карт).

Таблица 1 - Система сбалансированных показателей в разрезе перспективы «Клиенты»

Перспектива «Клиенты» Формирующие показатели	Результирующие показатели	Контрольные значения показателей, %
Количество обращений клиентов	Количество привлеченных клиентов за год	25 %
Количество имиджевых акций	Доля рынка	30 %
Количество фирм, участвующих в мероприятиях	Количество договоров с организациями	3 %
Количество баз практики	Доля целевых договоров в общем числе	15 %
Отношение к бренду (пользователей услуг, продукта)	Количество повторных обращений клиентов	50 %
Доля имиджа в мотивации	Доля иностранных студентов	3 %
Количество новых методических работ	Методическая оснащенность	1-2 %
Количество вспомогательной техники (проекторы и т. п.)	Охват студентов занятиями с использованием новых технологий	1-2 %
Количество оснащенных аудиторий	Количество рекламаций	35 %
Количество посадочных мест в оснащенных аудиториях	Удовлетворенность клиентов	80 %
Количество ППС, вовлеченных в международные программы	Количество новых программ	2-3 %
Количество специалистов по работе с клиентами	Количество клиентов, привлеченных за счет ценовой политики	30 %
Количество проведенных опросов общественного мнения	Количество выпускников, трудоустроенных по регионам, специальности, отрасли	5 %
Бюджет	Количество публикаций	5 %

### 3. Перспектива «Процессы».

3.1. Система управления качеством образовательных программ. Целью является организация процесса оценки и повышения эффективности качества образования, интенсификации и контроля над процессами разработки и совершенствования УМО.

3.2. Развитие прикладных научных исследований для малого и среднего бизнеса. Необходимо поощрять возникновение и развитие научных исследований, востребованных на рынке, а также анализировать региональный рынок и собственные возможности с целью поиска тем научных исследований и заказов на такие исследования.

3.3. Система работы с клиентами. Необходимо организовать систему работы по следующим направлениям: мониторинг потребностей клиента и оценки им оказанных услуг, работа с

клиентской базой, повышение эффективности существующих и появление новых методов работы с клиентами, анализ и работа над имиджем.

Таблица 2 - Система сбалансированных показателей в разрезе перспективы «Процессы»

Перспектива «Процессы» Формирующие показатели	Результирующие показатели	Контрольные значения показателей, % (увеличение за год)
Полнота охвата клиентов в БД	Количество опросов	3-4 %
Количество тренингов на 1 специалиста (в часах)	Количество обращений пользователей БД	1-2 %
Ассортимент тренингов	Система анкетирования	5 %
Количество методик повышения эффективности	Система рейтингов	15-20 %
Оснащенность компьютерами	Процедуры, регламенты	5 %
Бюджет	Количество внедренных прикладных исследований	1-2 %
	Количество фирм, использующих разработки	5-10 %
	Выручка от продажи разработок	3 %
	Рентабельность	5 %
	Доля внедренных НИР от общего числа, в т. ч. в учебный процесс	10-15 %
	Количество объектов повышения эффективности	5-7 %
	Эффект от внедрения методик	10-12 %
	Количество использованных методов	2-3 %
	Количество новых приложений	2-5 %
	Удовлетворенность пользователей	4-7 %
	Количество и скорость удовлетворенных требований	5 %
	Удовлетворенность смежных служб	2-3 %
	Скорость принятия управленческих решений	3-4 %
	Доля управления в численности	2-3 %

3.4. Система экономической эффективности. Целью является создание системы экономического анализа и обоснования принятия решений по организации бизнес-процессов. Данная система должна контролировать вопросы ценообразования, принятия решений по реализации проектов, повышения эффективности использования материальных ресурсов и т. п.

3.5. Развитие КИС. Необходимо проводить планомерную работу по внедрению информационных технологий во все аспекты деятельности университета таким образом, чтобы интегрированная система предоставляла возможность удобного доступа к необходимой информации и автоматически проводила первичный анализ данных с составлением отчетов.

3.6. Система управления качеством организационной деятельности. Целью является создание системы оценки организационной деятельности университета (принятие управленческих решений, документооборот и т. п.) путем мониторинга системы сбалансированных показателей и повышения эффективности организационной деятельности через качественные преобразования.

#### 4. Перспектива «Сотрудники/Инфраструктура».

4.1. Квалифицированный и мотивированный персонал. Для осуществления практически всех вышестоящих целей необходимы сотрудники с высоким уровнем профессионализма, творчески и заинтересованно подходящие к выполнению своих обязанностей. Необходимо создать в университете ясную и принимаемую всеми систему мотивации, трансформирующую творческие усилия и добросовестное исполнение служебных обязанностей в материальное вознаграждение и другие виды поощрения. Систематическое повышение квалификации сотрудников необходимо для поддержания определенного профессионального уровня и дальнейшего роста. Адаптация сотрудника на новом рабочем месте позволит быстрее включиться в рабочий процесс с большей эффективностью. Данные усилия необходимо реализовывать системно с помощью внутриуниверситетских и внешних курсов и тренингов. Для реализации цели необходима корпоративная идеология в области кадров, включающая в себя политики найма трудовых ресурсов, их развития, удержания и увольнения.

4.2. Корпоративная среда ИТ. Для реализации цели 3.5 необходимо иметь в наличии отлаженный программно-аппаратный комплекс. Необходима корпоративная идеология в области ИТ, которая определяла бы приоритетные направления в развитии КИС.

4.3. Матричная организационная структура. Планируется переход организационной структуры университета на матричную схему, которая является наиболее эффективной для предпринимательского инновационного университета. Для выполнения цели необходима система регламентирования взаимоотношений между функциональными отделами, проектами и руководством: должностные инструкции, права, обязанности и другое.

4.4. Предпринимательская инновационная корпоративная культура. Для достижения всех целей, в общем и целей 4.1, 4.2, 4.3 в частности в университете должна быть разработана разделяемая большинством корпоративная культура, ориентированная на внешний рынок, гибкость и стабильность, командную работу.

В настоящее время можно подвести итог об использовании данной системы на примере ВГУЭС в виде представленной ниже таблицы.

Таблица 3 – Результаты формирования и внедрения системы сбалансированных показателей в ВГУЭС

Стратегические цели	Показатели	Контрольное значение
<i>Финансовая составляющая</i>		
Рост доходов	Увеличение прибыли	Не более 15 %
Повышение доходов над расходами	Повышение спроса на товары и услуги	7-9 %
Оптимизация издержек	Повышение цен на товар и услуги	20-25 %
<i>Клиентская составляющая</i>		
Привлечение клиентов	Увеличение количества абитуриентов	20 %
Целевая подготовка по заказам компаний	Подготовка студентов на должность в крупной/известной компании	3-5 %
Развитие продукта (новый товар на имеющемся рынке)	Предложение товара на более выгодных условиях	1 %
Активизация клиента	Привлечение клиентов путем рекламы	3-4 %
Имидж	Повышение рейтинга вуза	15-20 %
Качественное образование	Привлечение лучших на должность преподавателей	0,5 %
Расширение ассортимента программ и услуг	Предложение новых товаров и услуг	1-2 %

Качественная работа с клиентом	Увеличение информации	10-15 %
Эффектная ценовая политика	Предложение услуг и товаров по приемлемым ценам	5-8 %
<i>Внутренние процессы (составляющие)</i>		
Система управления качеством образования	Повышение квалификации сотрудников, использование новых технологий	5 %
Развитие прикладных научных исследований для среднего и малого бизнеса	Привлечение новых информационных, технических и других систем	3 %
Система работы с клиентом	Упрощение связи с клиентом и подачи информации	10-15 %
Система экономической эффективности	Направление финансов в экономически-выгодные проекты	10-12 %
Развитие корпоративной информационной системы	Расширение системной информации	3-4 %
Система управления качеством организационной деятельности	Ведение инновационных технологий	2 %
<i>Инфраструктура/Сотрудники</i>		
Квалифицированный и мотивированный персонал	Осведомленность сотрудников о стратегических планах, непосредственное участие в организации этих планов	30 %
Корпоративная среда ИТ (информационных технологий)	Повышение интереса к новым технологиям	15-20 %
Матричная организационная структура	Сотрудничество всех отделов внутри компании	30 %
Предпринимательская инновационная корпоративная культура	Привлечение новых сотрудников и партнеров для организации проектов, услуг и товаров	3-5 %
<i>Общество («перспектива общества»)</i>		
Динамичная научная среда, интегрированная с реальными секторами в экономике	Сотрудничество с государственными структурами в сфере науки и технологии	3 %
Укрепление позиций РФ в АТР	Повышение знаний людей в сфере госрегулирования	30 %
Университет - объект гордости жителей города и края	Повышение статуса и имиджа вуза	5-15 %
Саморазвивающийся предпринимательский инновационный университет мирового уровня	Улучшение качества образования с применением мировых стандартов обучения в высших заведениях	5-7 %

### **Критерии оценки:**

Правильно выполненное расчетное задание оценивается максимально в 25 баллов. Студент получает максимальную оценку 25 баллов, если предоставляет преподавателю полностью выполненное расчетное задание.

- 25-21 баллов выставляется, если студент в полном объеме выполнил задание и отвечает на вопросы преподавателя, в рамках выполненного расчетного задания, необходимо использование студентом материалов из дополнительной литературы, материалов сети Интернет; студент демонстрирует умение приводить примеры.

- 20-16 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность полностью выполненного расчетного задания, объемом более чем 70%; соответствие ответа студента информации материалам лекций и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.

- 15-1 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность и содержание полностью выполненного расчетного задания, объемом более чем 50%; соответствие представленной в вопросах информации материалам лекции и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.

- 0 баллов выставляется, если студент не раскрывает сущности и содержания полностью выполненного расчетного задания, либо не предоставляет ответов на него; наблюдается несоответствие представленной в выполненном задании информации, материалам лекций и учебной литературы; студент не владеет материалом.

## Тесты

1. К нефинансовым показателям относится:

1. прибыль
2. объем нового для компании рынка
3. рентабельность
4. доля оборотных активов в общем объеме имущества

2. Система сбалансированных показателей предназначена для:

1. повышения эффективности управления предприятием за счет применения оптимального набора индикаторов его деятельности
2. мониторинга и анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия
3. обеспечения выживаемости предприятия, отслеживания намеченных целей развития и достижения долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами

3. Стратегическая карта представляет собой

1. стратегические цели компании в формализованном виде во взаимосвязи и взаимозависимости на основе причинно-следственных связей между ними
2. финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров

4. Финансовая перспектива содержит

1. показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей
2. финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров
3. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

5. Перспектива Рынок/Клиенты содержит

1. показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей
2. финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров

3. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

6. Перспектива внутренних процессов содержит

1. показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей

2. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры

3. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

7. Перспектива сотрудники/инфраструктура содержит

1. показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей

2. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры

3. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

8. В ССП четыре основные перспективы характеризуются следующим образом:

- финансы - как организация делает добавленную стоимость
- клиенты - как организация управляет потребностями клиента
- бизнес - процессы - все, что касается денег
- обучение и рост - как организация управляет знаниями.

Ответ:

- 1) Неверно
- 2) Верно

9. В ССП четыре основные перспективы характеризуются следующим образом:

- финансы - как организация делает добавленную стоимость
- клиенты - все, что касается денег
- бизнес-процессы - как организация управляет знаниями.
- обучение и рост - как организация управляет потребностями клиента

Ответ:

- 1) Неверно
- 2) Верно

10. В ССП четыре основные перспективы характеризуются следующим образом:

- финансы - все, что касается денег
- клиенты - как организация управляет потребностями клиента
- бизнес-процессы - как организация делает добавленную стоимость
- обучение и рост - как организация управляет знаниями.

Ответ:

- 1) Неверно
- 2) Верно



Тестовые задания выполняются индивидуально. Правильным является один ответ или несколько из предложенных, в зависимости от задания. Студент максимально может получить 10 баллов.

#### **Критерии оценки:**

- 10-7 баллов выставляется, если студент в полном объеме отвечает на тестовые задания; студент демонстрирует владение лекционным и практическим материалом, полученным на занятиях.
- 6-4 баллов выставляется, если студент правильно ответил на тестовые задания, в объеме более чем 70%; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 3-1 баллов выставляется, если студент правильно ответил на тестовые задания, в объеме более чем 50%; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 0 баллов выставляется, если студент не предоставляет верных ответов на тестовые задания; студент не владеет материалом.

#### **Темы проектных заданий**

1. Тенденции развития финансовых показателей определения стоимости и эффективности деятельности организации.
2. Система управления и ее связь со сбалансированной системой показателей.
3. История возникновения сбалансированной системы показателей.
4. Особенности системы сбалансированных показателей.
5. Составляющие системы сбалансированных показателей.
6. СПП и ее преимущества.
7. Причинно-следственные связи в системе ССП.
8. Необходимость применения нефинансовых показателей.
9. Сущность построения ССП.
10. Стратегическая карта организации.
11. Методика создания и внедрения ССП.
12. Процесс внедрения ССП
13. Проблемы оценки эффективности применения ССП.
14. Анализ причин успеха или поражения в бизнесе.

#### **Критерии оценки:**

Правильно выполненное и оформленное проектное задание оценивается максимально в 40 баллов. Студент получает максимальную оценку 40 баллов, если предоставляет преподавателю полностью выполненное и оформленное проектное задание по теме, согласованной с преподавателем.

- 40-21 баллов выставляется, если студент в полном объеме раскрывает тему проектного задания, необходимо использование студентом материалов из дополнительной литературы, материалов сети Интернет; студент демонстрирует умение приводить примеры.

- 20-16 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность темы проектного задания, объемом более чем 50%; соответствие представленной в проектном задании информации материалам лекций и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.

- 15-1 баллов выставляется, если студент в проектном задании раскрывает сущность и содержание темы, объемом более чем 30%; соответствие представленной в проектном задании информации материалам лекции и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.

- 0 баллов выставляется, если студент не раскрывает сущности и содержания темы проектного задания, либо не предоставляет его; наблюдается несоответствие

представленной в проектном задании информации, материалам лекций и учебной литературы; студент не владеет материалом.

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

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** осуществляется в форме экзамена, который проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2. Каждому обучающемуся, допущенному к процедуре, при предъявлении зачётной книжки преподавателем выдается экзаменационный билет. После получения экзаменационного билета и подготовки ответов, обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать развёрнутые ответы на поставленные в задании вопросы, решить задачи в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов. При этом продолжительность проведения процедуры не должна, как правило, превышать двух академических часов.

Объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачётную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические и методические аспекты, позволяющие раскрыть основополагающие основы дисциплины, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки, требующиеся для освоения рамках исследуемой дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса и посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить проектное задание по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

### Методические рекомендации по выполнению проектного задания

Цель проектного задания – развитие у студентов навыков самостоятельной работы, овладение методами современных научных исследований, углубленное изучение какого-либо вопроса, темы, раздела учебной дисциплины (включая изучение литературы). Проектное задание должно показать глубину усвоения студентами изучаемой дисциплины, знание ее теоретических и практических аспектов, а также способность обобщить и дать оценку различным подходам к их решению, которые содержатся в экономической литературе.

Тема проектного задания выбирается из списка, предложенного преподавателем, в соответствии с темами рабочей программы. Допускается выбор свободной темы, но по согласованию с преподавателем и в рамках тем учебного плана по данной дисциплине.

Для выполнения проектного задания студенту необходимо ознакомиться, изучить и проанализировать по выбранной теме законодательные и нормативные документы, экономическую литературу, включая периодические публикации в журналах, сборники материалов научно-практических конференций, монографии за последние три года.

Подготовка проектного задания и презентации состоит из нескольких этапов:

- выбор темы и обоснование ее актуальности;
- подбор литературных источников, посвященных выбранной проблематики;
- обработка информации;
- формулировка выводов
- оформление проектного задания в соответствии с требованиями.

Теоретическая часть работы не должна превышать 10, но не менее 7 страниц формата А4. Она должна включать в себя:

- титульный лист;
- содержание (оглавление);
- основную текстовую часть;
- заключение;
- список используемых источников.

**Содержание** – это перечень всех частей проектного задания. В нем перечисляются названия разделов и подразделов, которые рассмотрены в данной работе, с указанием страниц.

**Основная текстовая часть** в свою очередь состоит из:

- введения,
- разделов;
- заключения.

Во введении должна обосновываться актуальность выбранной темы и ее оценка современного состояния.

Текстовая часть должна содержать как минимум два раздела, которые в свою очередь подразделяются на пункты.

В заключении необходимо представить основные выводы исследования.

Список используемых источников должен включать в себя не менее 4-5 наименований. Особо приветствуется использование в работе новейших источников информации, включая последние теоретические исследования по выбранным темам, представленным в периодической печати.

Выполненное задание должно быть оформлено с использованием компьютера (в исключительных случаях допускается написание работы аккуратно от руки черной или синей пастой), на белой бумаге, на одной стороне формата А4 (210 x 297 мм).

Текст работы должен быть аккуратно оформлен и грамотно изложен.

Все страницы должны быть пронумерованы и выполнены с соблюдением следующих минимальных размеров полей: с левой и правой стороны – 20 мм; сверху и снизу – 20 мм.

В тексте обязательно должны быть выделены: введение, название разделов, заключение, список литературы.

Проектное задание оформляется в соответствии с действующим ГОСТом, с которым можно ознакомиться в системах Консультант Плюс или Гарант, а также в сети Интернет.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические и методические аспекты, позволяющие раскрыть основополагающие основы дисциплины, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки, требующиеся для освоения рамках исследуемой дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом опроса, выполнения расчётных заданий, проектных заданий. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить проектное задание по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

### Методические рекомендации по выполнению проектного задания

Цель проектного задания – развитие у студентов навыков самостоятельной работы, овладение методами современных научных исследований, углубленное изучение какого-либо вопроса, темы, раздела учебной дисциплины (включая изучение литературы). Проектное задание должно показать глубину усвоения студентами изучаемой дисциплины, знание ее теоретических и практических аспектов, а также способность обобщить и дать оценку различным подходам к их решению, которые содержатся в экономической литературе.

Тема проектного задания выбирается из списка, предложенного преподавателем, в соответствии с темами рабочей программы. Допускается выбор свободной темы, но по согласованию с преподавателем и в рамках тем учебного плана по данной дисциплине.

Для выполнения проектного задания студенту необходимо ознакомиться, изучить и проанализировать по выбранной теме законодательные и нормативные документы, экономическую литературу, включая периодические публикации в журналах, сборники материалов научно-практических конференций, монографии за последние три года.

Подготовка проектного задания и презентации состоит из нескольких этапов:

- выбор темы и обоснование ее актуальности;
- подбор литературных источников, посвященных выбранной проблематики;
- обработка информации;
- формулировка выводов
- оформление проектного задания в соответствии с требованиями.

Теоретическая часть работы не должна превышать 10, но не менее 7 страниц формата А4. Она должна включать в себя:

- титульный лист;
- содержание (оглавление);
- основную текстовую часть;
- заключение;
- список используемых источников.

**Содержание** – это перечень всех частей проектного задания. В нем перечисляются названия разделов и подразделов, которые рассмотрены в данной работе, с указанием страниц.

**Основная текстовая часть** в свою очередь состоит из:

- введения,
- разделов;
- заключения.

Во введении должна обосновываться актуальность выбранной темы и ее оценка современного состояния.

Текстовая часть должна содержать как минимум два раздела, которые в свою очередь подразделяются на пункты.

В заключении необходимо представить основные выводы исследования.

Список используемых источников должен включать в себя не менее 4-5 наименований. Особо приветствуется использование в работе новейших источников информации, включая последние теоретические исследования по выбранным темам, представленным в периодической печати.

Выполненное задание должно быть оформлено с использованием компьютера и офисного пакета приложений LibreOffice (в исключительных случаях допускается написание работы аккуратно от руки черной или синей пастой), на белой бумаге, на одной стороне формата А4 (210 x 297 мм).

Текст работы должен быть аккуратно оформлен и грамотно изложен.

Все страницы должны быть пронумерованы и выполнены с соблюдением следующих минимальных размеров полей: с левой и правой стороны – 20 мм; сверху и снизу – 20 мм.

В тексте обязательно должны быть выделены: введение, название разделов, заключение, список литературы.

Проектное задание оформляется в соответствии с действующим ГОСТом, с которым можно ознакомиться в системах Консультант Плюс или Гарант, а также в сети Интернет.