



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра Менеджмента в строительстве

УТВЕРЖДАЮ
Начальник учебно-методического управления

«29» июня 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Сбалансированная система показателей

направление подготовки/специальность 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)/специализация образовательной программы Менеджмент организации
инвестиционно-строительной сферы

Форма обучения очная

Санкт-Петербург, 2023

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целями являются приобретение теоретических знаний о стратегическом управлении развитием субъектов экономической деятельности по ключевым показателям в современных рыночных условиях, а также овладение практическими навыками принятия эффективных организационно-управленческих решений в своей профессиональной деятельности и деятельности организаций в области строительной деятельности.

Задачи дисциплины:

- формирование представления о процессе стратегического управления развитием строительной организации на основе мониторинга ключевых показателей деятельности;
- изучение содержания системы сбалансированных показателей, ее целей, задач, принципов, функций и методов реализации;
- овладение навыками поиска, выявления, анализа, обобщения и применения в практической деятельности потенциальных возможностей внешней и/или внутренней среды для разработки и реализации корпоративной и конкурентной стратегии, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой) строительной организации, обеспечивающих ее долгосрочное и эффективное развитие;
- получение навыка построения внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- формирование и развитие навыка принятия обоснованных управленческих решений в профессиональной деятельности в области стратегического управления.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения ОПОП
ПК-1 Способен управлять процессами организации и планирования производства	ПК-1.5 Проводит оценку выполнения тактических планов деятельности организации и разрабатывает проект корректирующего действия	знает Основные понятия и определения системы сбалансированных показателей умеет Определять цели развития строительной организации исходя из влияния факторов внешней и внутренней среды владеет Навыками разработки стратегии развития строительной организации с помощью системы сбалансированных показателей
ПК-1 Способен управлять процессами организации и планирования производства	ПК-1.6 Проводит оценку показателей бизнес-процессов и разрабатывает проект корректирующего мероприятия	знает Методы оценки показателей бизнес-процессов и особенности разработки корректирующих мероприятий умеет Приводить в соответствие планы реализации функциональных стратегий строительной организации по срокам, ресурсам и исполнителям владеет Навыками разработки корректирующих мероприятий по реализации стратегии развития строительной организации

3. Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Данная дисциплина (модуль) включена в Блок «Дисциплины, модули» Б1.В.11 основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана.

№ п/п	Предшествующие дисциплины	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	Стратегический менеджмент	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ОПК-4.7
2	Управление персоналом	ОПК-3.6, ОПК-3.8
3	Информационные системы в менеджменте	ОПК-2.2, ОПК-2.4, ОПК-5.1, ОПК-5.2

Знает:

- особенности системного, ситуационного, процессного подходов к управлению;
- факторы, влияющие на эффективность управления;
- особенности процесса принятия и реализации решений в различных ситуациях;
- современные инструменты и методики расчета показателей производственной деятельности предприятия;
- сущность и роль, принципы управления персоналом в организации;
- теоретические основы принятия сбалансированных стратегических организационно-управленческих решений;
- способы и средства обеспечения согласованности выполнения стратегии функциональными подразделениями.

Умеет:

- формулировать цели и задачи на основе принципов управленческой теории
- формулировать стратегию и политику управления персоналом;
- определять причины и обстоятельства поведения субъектов рыночных отношений;
- проводить стратегический анализ деятельности организации;
- определять условия создания и сохранения конкурентного преимущества организации на основе анализа внешней и внутренней среды;
- определять условия и ограничения применения корпоративной и конкурентной стратегии организации;
- выявлять взаимосвязь между функциональными областями организации для создания и сохранения конкурентного преимущества;
- определять способы и средства, необходимые для осуществления эффективной деятельности субъекта рынка.

Владеет:

- навыком выделения основных проблем организации при решении управленческих задач;
- навыком оценивать влияние управленческого решения на технико-экономические показатели организации;
- навыком прогнозирования результатов деятельности организации;
- навыком проведения стратегического анализа деятельности организации;
- методами выбора способов и средств осуществления эффективной стратегии.

№ п/п	Последующие дисциплины	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-1.4, УК-1.5, УК-1.6, УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-3.4, УК-3.5, УК-3.6, УК-4.1, УК-4.2, УК-4.3, УК-4.4, УК-5.1, УК-5.2, УК-5.3, УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3, УК-6.4, УК-6.5, УК-7.1, УК-7.2, УК-7.3, УК-7.4, УК-8.1, УК-8.2, УК-8.3, УК-8.4, УК-9.1, УК-9.2, УК-9.3, УК-10.1, УК-10.2, УК-10.3, УК-10.4, УК-10.5, УК-11.1, УК-11.2, УК-11.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-1.4, ОПК-1.5, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3, ОПК-2.4, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-3.5, ОПК-3.6, ОПК-3.7, ОПК-3.8, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ОПК-4.5, ОПК-4.6, ОПК-4.7, ОПК-4.8, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-6.1, ОПК-6.2, ОПК-6.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-1.4, ПК-1.5, ПК-1.6, ПК-1.7, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3, ПК-2.4, ПК-2.5, ПК-2.6, ПК-2.7, ПК-2.8, ПК-2.9, ПК(Ц)-1.1, ПК(Ц)-1.2, ПК(Ц)-1.3, ПК(Ц)-1.4
2	Проектная практика	ОПК-1.4, ОПК-1.5, ОПК-3.2, ОПК-3.8, ОПК-4.1, ОПК-4.3, ОПК-4.7, ПК-1.3, ПК-1.4, ПК-1.5, ПК-1.6, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.5, ПК-2.6, ПК-2.7, ПК-2.8, ОПК-2.2
3	Научно-исследовательская работа	ОПК-1.3, ОПК-1.4, ОПК-4.3, ПК-1.6

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Вид учебной работы	Всего часов	Из них часы на практическую подготовку	Семестр
			7
Контактная работа	64		64
Лекционные занятия (Лек)	32	0	32
Практические занятия (Пр)	32	10	32
Иная контактная работа, в том числе:	1,5		1,5
консультации по курсовой работе (проекту), контрольным работам (РГР)	1		1
контактная работа на аттестацию (сдача зачета, зачета с оценкой; защита курсовой работы (проекта); сдача контрольных работ (РГР))	0,25		0,25
контактная работа на аттестацию в сессию (консультация перед экзаменом и сдача	0,25		0,25
Часы на контроль	26,75		26,75
Самостоятельная работа (СР)	51,75		51,75
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)			
часы:	144		144
зачетные единицы:	4		4

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1. Тематический план дисциплины (модуля)

№	Разделы дисциплины	Семестр	Контактная работа (по учебным занятиям), час.						СР	Всего, час.	Код индикатора достижения компетенции
			лекции		ПЗ		ЛР				
			всего	из них на практическую подготовку	всего	из них на практическую подготовку	всего	из них на практическую подготовку			
1.	1 раздел. 1-й раздел. Сбалансированная система показателей как управленческая система										
1.1.	Основные понятия и определения системы сбалансированных показателей	7	2		2				5	9	ПК-1.5
1.2.	Составляющие сбалансированной системы показателей	7	4		4				5	13	ПК-1.5
1.3.	Создание организационных условий для внедрения сбалансированной системы показателей	7	4		2				5	11	ПК-1.6
1.4.	Проведение стратегического анализа	7	4		4	2			6	14	ПК-1.5
1.5.	Определение стратегических целей	7	2		2				4	8	ПК-1.6
2.	2 раздел. 2-й раздел. Разработка и применение сбалансированной системы показателей										
2.1.	Постановка целей разработки сбалансированной системы показателей	7	2						5	7	ПК-1.6
2.2.	Построение стратегической карты и выбор ее показателей, определение целевых значений	7	4		6	3			5	15	ПК-1.5
2.3.	Разработка стратегических мероприятий, оценка затрат на реализацию мероприятий, детализация стратегических мероприятий	7	4		6	3			5	15	ПК-1.5
2.4.	Управление каскадированием	7	4		4	2			6	14	ПК-1.6

2.5.	Обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей	7	2		2				5,75	9,75	ПК-1.6
3.	3 раздел. Иная контактная работа										
3.1.	иная контактная работа	7								1,25	ПК-1.5, ПК-1.6
4.	4 раздел. Контроль										
4.1.	Экзамен	7								27	ПК-1.5, ПК-1.6

5.1. Лекции

№ разд	Наименование раздела и темы лекций	Наименование и краткое содержание лекций									
1	Основные понятия и определения системы сбалансированных показателей	Основные понятия и определения системы сбалансированных показателей Введение в проблематику системы сбалансированных показателей (ССП). Предмет сбалансированной системы показателей. Проблемы несбалансированности в менеджменте. Узкое и широкое понимание ССП. История создания и развития Balanced ScoreCard. Различие ССП и BSC. Предтечи и аналоги Balanced ScoreCard. Опыт разработки и использования ССП. Современное состояние науки и практики ССП: легенды и мифы. Основные понятия сбалансированной системы показателей. Краткая характеристика инструментария ССП. ССП в системе управления компанией.									
2	Составляющие сбалансированной системы показателей	Составляющие сбалансированной системы показателей Постановка целей. Финансовые и нефинансовые показатели оценки деятельности строительной организации. Составляющие ССП: финансы; потребители; внутренние бизнес-процессы; обучение и развитие. Критерии качества.									
3	Создание организационных условий для внедрения сбалансированной системы показателей	Создание организационных условий для внедрения сбалансированной системы показателей Постановка целей. Определение архитектуры сбалансированной системы показателей. Построение проектной организации. Стандартизация и информирование о методах и содержании системы. Анализ критических факторов успеха.									
4	Проведение стратегического анализа	Проведение стратегического анализа Постановка целей. Оценка стратегических предпосылок. Проверка стратегии для определения базовой стратегической ориентации. Интегрирование сбалансированной системы показателей в процессе разработки стратегии.									
5	Определение стратегических целей	Определение стратегических целей Постановка целей. Разработка стратегических целей, выбор стратегических целей, документирование стратегических целей, определение основных этапов разработки ССП и взаимосвязь между ними.									
6	Постановка целей разработки сбалансированной системы показателей	Постановка целей разработки сбалансированной системы показателей Постановка целей разработки сбалансированной системы показателей. Постановка целей, методы стратегического управленческого учета, учет в цепочке ценностей. Стратегическое									

		позиционирование как основа для модели учета. Анализ затратообразующих факторов. Взаимосвязь стратегического управленческого учета с другими инструментами управления.
7	Построение стратегической карты и выбор ее показателей, определение целевых значений	Построение стратегической карты и выбор ее показателей, определение целевых значений Постановка целей. Представление причинно-следственных связей, конкуренция на стратегически значимых взаимосвязях, разработка стратегических карт, формирование «истории стратегии». Выбор показателей и обеспечение использования выбранных показателей. Определение целевых значений, разработка основы для сравнения, установление динамики целевых значений, документирование целевых значений.
8	Разработка стратегических мероприятий, оценка затрат на реализацию мероприятий, детализация стратегических мероприятий	Разработка стратегических мероприятий, оценка затрат на реализацию мероприятий, детализация стратегических мероприятий Разработка стратегических мероприятий, оценка затрат на реализацию мероприятий, детализация стратегических мероприятий.
9	Управление каскадированием	Управление каскадированием Постановка целей. Внедрение сбалансированной системы показателей: определение структуры, определение методов. Этапы каскадирования. Проведение каскадирования. Согласование ССП организационных подразделений. Обеспечение качества и документирование результатов.
10	Обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей	Обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей Постановка целей. Интеграция сбалансированной системы показателей в управленческие системы, системы планирования, систему отчетности. Соединение сбалансированной системы показателей с концепцией стоимостно-ориентированного управления, с системой риск-менеджмента. Проблемы применения сбалансированной системы показателей.

5.2. Практические занятия

№ разд	Наименование раздела и темы практических занятий	Наименование и содержание практических занятий
1	Основные понятия и определения системы сбалансированных показателей	ССП как инструмент стратегического менеджмента Дискуссия, подготовка к тестированию
2	Составляющие сбалансированной системы показателей	Составляющие сбалансированной системы показателей Индивидуальное задание №1
3	Создание организационных условий для внедрения сбалансированной системы показателей	Определение критических факторов успеха организации Индивидуальное задание №1
4	Проведение стратегического анализа	Стратегический анализ Индивидуальное задание №2

5	Определение стратегических целей	Постановка стратегических целей Дискуссия, подготовка к тестированию
7	Построение стратегической карты и выбор ее показателей, определение целевых значений	Построение стратегической карты Индивидуальное задание №3
8	Разработка стратегических мероприятий, оценка затрат на реализацию мероприятий, детализация стратегических мероприятий	Разработка ССП Индивидуальное задание №4
9	Управление каскадированием	Управление каскадированием Индивидуальное задание №5
10	Обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей	Использование ССП Тест

5.3. Самостоятельная работа обучающихся

№ разд	Наименование раздела дисциплины и темы	Содержание самостоятельной работы
1	Основные понятия и определения системы сбалансированных показателей	Понимание ССП Изучение рекомендуемых литературных источников
2	Составляющие сбалансированной системы показателей	Составляющие сбалансированной системы показателей Изучение рекомендуемых литературных источников
3	Создание организационных условий для внедрения сбалансированной системы показателей	Организационные условия для внедрения сбалансированной системы показателей Изучение рекомендуемых литературных источников
4	Проведение стратегического анализа	Стратегический анализ Подготовка к практическому занятию
5	Определение стратегических целей	Стратегические цели Изучение рекомендуемых литературных источников
6	Постановка целей разработки сбалансированной системы показателей	Цели ССП Изучение рекомендуемых литературных источников
7	Построение стратегической карты и выбор ее показателей, определение целевых	Построение стратегической карты Подготовка к практическим занятиям, изучение рекомендуемых литературных источников

	значений	
8	Разработка стратегических мероприятий, оценка затрат на реализацию мероприятий, детализация стратегических мероприятий	Разработка ССП Подготовка к практическим занятиям, изучение рекомендуемых литературных источников
9	Управление каскадированием	Управление каскадированием Подготовка к практическим занятиям, изучение рекомендуемых литературных источников
10	Обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей	Применение ССП Подготовка к тестированию, изучение рекомендуемых литературных источников

6. Методические материалы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Программой дисциплины предусмотрено проведение лекционных занятий, на которых дается основной систематизированный материал, и практических занятий, предполагающих закрепление изученного материала и формирование у обучающихся необходимых знаний, умений и навыков.

Кроме того, важнейшим этапом изучения дисциплины является самостоятельная работа обучающихся с использованием всех средств и возможностей современных образовательных технологий. В объем самостоятельной работы по дисциплине включается следующее:

- изучение теоретических вопросов по всем темам дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к выполнению курсовых работ;
- подготовка к экзамену.

Залогом успешного освоения этой дисциплины является обязательное посещение всех видов занятий, так как пропуск одного (тем более, нескольких) занятий может осложнить освоение разделов курса. На практических занятиях материал, изложенный на лекциях, закрепляется выполнением индивидуальных заданий, примеры которых приведены в РПД, решением тестов, участием в дискуссиях по предметной области, а также выполнением курсовой работы. Описание задания и методические рекомендации по выполнению курсовой работы приведены в приложении.

Приступая к изучению дисциплины, необходимо в первую очередь ознакомиться содержанием РПД для студентов, а также методическими указаниями по организации самостоятельной работы студентов и подготовке к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям и в рамках самостоятельной работы по изучению дисциплины обучающимся необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники;
- выполнить практические задания в рамках изучаемой темы;
- подготовиться к промежуточной аттестации.

Итогом изучения дисциплины является экзамен, который проводится по завершении изучения курса. Для получения экзамена обучающийся должен выполнить курсовую работу, практические задания и пройти тестирование. Дифференцированная оценка ставится по результатам выполнения практических заданий, курсовой работы и тестирования.

Студенты, не прошедшие аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке. Для этого необходимо подготовиться по теоретическим вопросам, ликвидировать задолженность по практическим занятиям, выполнить курсовую работу и пройти тест, который создается специально для ликвидации задолженности.

7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины (модуля)	Код и наименование индикатора контролируемой компетенции	Вид оценочного средства
1	Основные понятия и определения системы сбалансированных показателей	ПК-1.5	Тест
2	Составляющие сбалансированной системы показателей	ПК-1.5	Тест
3	Создание организационных условий для внедрения сбалансированной системы показателей	ПК-1.6	Тест
4	Проведение стратегического анализа	ПК-1.5	Тест Индивидуальное

			задание №2
5	Определение стратегических целей	ПК-1.6	Тест
6	Постановка целей разработки сбалансированной системы показателей	ПК-1.6	Тест
7	Построение стратегической карты и выбор ее показателей, определение целевых значений	ПК-1.5	Тест Индивидуальное задание №3
8	Разработка стратегических мероприятий, оценка затрат на реализацию мероприятий, детализация стратегических мероприятий	ПК-1.5	Тест Индивидуальное задание №4
9	Управление каскадированием	ПК-1.6	Тест
10	Обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей	ПК-1.6	Тест
11	иная контактная работа	ПК-1.5, ПК-1.6	Курсовая работа
12	Экзамен	ПК-1.5, ПК-1.6	Компьютерное тестирование

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля успеваемости, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

Индивидуальные творческие задания (для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ПК-1.5)

1. Задание 1. Описание бизнес-модели организации
2. Задание 2. Разработка модели SCORE
3. Задание 3. Построение стратегической карты развития организации

Индивидуальные творческие задания (для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ПК-1.6)

1. Задание 4. Разработка системы сбалансированных показателей
2. Задание 5. Определение владельцев КФУ на основе бизнес-модели

Тестовые задания (комплект тестовых задания для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ПК-1.5, ПК-1.6)

1. Сопоставьте элементы ССП с их характеристикой
2. В рамках какого процесса менеджмента клиентов определяются группы покупателей, наиболее выгодные для предприятия?
 - a. выбор клиентов
 - b. развитие взаимоотношений с потребителями
 - c. привлечение клиентов
 - d. сохранение клиенткой базы
3. Как в системе сбалансированных показателей называется степень соответствия нематериальных активов стратегии предприятия или организации?
 - a. готовность
 - b. достаточность
 - c. надежность
 - d. гибкость
4. В рамках каких процессов создаются “революционные” продукты компании?
 - a. операционные
 - b. инновационные
 - c. функциональные
 - d. опциональные
5. Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?
 - a. необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях
 - b. необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе
 - c. необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации
 - d. необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг

Курсовая работа (для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ПК-1.5, ПК-1.6)

Тема "Разработка системы сбалансированных показателей организации на примере"

7.3. Система оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) при проведении текущего контроля успеваемости

<p>Оценка «отлично» (зачтено)</p>	<p>знания: - систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы; - точное использование научной терминологии, систематически грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы; - полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине (модулю)</p> <p>умения: - умеет ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин</p> <p>навыки: - высокий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - владеет навыками самостоятельно и творчески решать сложные проблемы и нестандартные ситуации; - применяет теоретические знания для выбора методики выполнения заданий; - грамотно обосновывает ход решения задач; - безупречно владеет инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач; - творческая самостоятельная работа на практических/семинарских/лабораторных занятиях, активно участвует в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий</p>
<p>Оценка «хорошо» (зачтено)</p>	<p>знания: - достаточно полные и систематизированные знания по дисциплине; - усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине (модулю)</p> <p>умения: - умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку; - использует научную терминологию, лингвистически и логически правильно излагает ответы на вопросы, умеет делать обоснованные выводы; - владеет инструментарием по дисциплине, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач</p> <p>навыки: - самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; - средний уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - без затруднений выбирает стандартную методику выполнения заданий; - обосновывает ход решения задач без затруднений</p>

<p>Оценка «удовлетворительно» (зачтено)</p>	<p>знания: - достаточный минимальный объем знаний по дисциплине; - усвоение основной литературы, рекомендованной рабочей программой; - использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок умения: - умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им оценку; - владеет инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач; - умеет под руководством преподавателя решать стандартные задачи навыки: - работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий; - достаточный минимальный уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - испытывает затруднения при обосновании алгоритма выполнения заданий</p>
<p>Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено)</p>	<p>знания: - фрагментарные знания по дисциплине; - отказ от ответа (выполнения письменной работы); - знание отдельных источников, рекомендованных рабочей программой по дисциплине; умения: - не умеет использовать научную терминологию; - наличие грубых ошибок навыки: - низкий уровень культуры исполнения заданий; - низкий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - отсутствие навыков самостоятельной работы; - не может обосновать алгоритм выполнения заданий</p>

7.4. Теоретические вопросы и практические задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

7.4.1. Теоретические вопросы для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Примерные теоретические вопросы для проведения промежуточной аттестации обучающихся

1. Проблемы несбалансированности в менеджменте.
2. Узкое и широкое понимание ССП.
3. История создания и развития ССП.
4. Основные понятия сбалансированной системы показателей.
5. ССП в системе управления компанией.
6. Структуры ССП
7. Сбалансированность
8. Задачи и методы стратегического управленческого учета.
9. Экономические затраты и прибыль в учете
10. Сбалансированные системы управленческого учета
11. Сбалансированная система мотивации
12. Системы ключевых бюджетов, корреспондирующих с ССП
13. Функционально-стоимостной анализ.
14. Классификации показателей.
15. Роли показателей в ССП и управление системой показателей фирмы.

16. Оценки и оценочные шкалы
17. Комплексные оценки
18. Интегральные оценки
19. Использование на стадии эксплуатации ССП интегральных показателей.
20. Проблемы принятия решений при многих критериях.
21. Учет фактора риска/неопределенности в принятии решений.
22. Системы финансовых показателей.
23. Нефинансовые показатели.
24. Процесс разработки, внедрения и использования ССП.
25. Методики разработки ССП.
26. Типовые проектные решения при разработке ССП.
27. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности и их развитие во времени.
28. Альтернативные модели ССП.
29. Четыре составляющих (проекции) ССП: финансы, клиенты, бизнес-процессы, работники и НИР.
30. Виды основных целей предприятия на разных стадиях развития. Подбор и обоснование показателей в соответствии с целями.
31. Финансовые показатели, как основные итоговые критерии. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки.
32. Подбор (разработка) и обоснование финансовых и нефинансовых показателей составляющей «Клиенты» в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки.
33. Организационная структура предприятия. Проекция «бизнес-подразделение».
34. Подбор и обоснование показателей составляющей «Бизнес-процессы» в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки.
35. Персонал предприятия, его качественный состав. Мотивированность и удовлетворенность работников. Коммуникации в организации.
36. Взаимосвязь показателей внутри составляющих и критериев в общей системе (между проекциями). Взаимодействие итоговых и текущих показателей.
37. Проверка достижимости нормативов. Корректировка сроков достижения и нормативов с учетом взаимосвязи показателей.
38. Стратегические карты как способ мониторинга деятельности и достижения поставленных промежуточных и итоговых критериев.
39. Работа с персоналом по разъяснению целей и задач ССП. Распределение ответственности за конкретные задачи, мотивация достижения целей. Стимулирование.
40. Распространение ССП и стратегических карт на подразделения. Определение результативности подразделений работников. Определение результативных показателей каждого работника

7.4.2. Практические задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Практические задания для проведения промежуточной аттестации размещены по адресу ЭИОС Moodle (<https://moodle.spbgasu.ru/>)

7.4.3. Примерные темы курсовой работы (проекта) (при наличии)

Тема "Разработка системы сбалансированных показателей организации на примере ..."

7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура проведения промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости регламентируется локальным нормативным актом, определяющим порядок организации и проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся. Процедура оценивания формирования компетенций при проведении текущего контроля приведена в п. 7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля приведены в п. 7.2. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в форме компьютерного тестирования.

7.6. Критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии оценивания	Уровень освоения и оценка			
	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
	«не зачтено»		«зачтено»	
	Уровень освоения компетенции «недостаточный». Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы	Уровень освоения компетенции «пороговый». Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.	Уровень освоения компетенции «продвинутый». Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.	Уровень освоения компетенции «высокий». Компетенции сформированы. Знания аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка

знания	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> -существенные пробелы в знаниях учебного материала; -допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; -непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета. 	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> -знания теоретического материала; -неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; -неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы. 	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> -знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - знания теоретического материала -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; -правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы. 	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> -глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; -полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, в рамках обсуждаемых заданий; -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, -логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора.
умения	<p>При выполнении практического задания билета обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень умений. Практические задания не выполнены</p> <p>Обучающийся не отвечает на вопросы билета при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	<p>Обучающийся выполнил практическое задание билета с существенными неточностями. Допускаются ошибки в содержании ответа и решении практических заданий.</p> <p>При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей.</p>	<p>Обучающийся выполнил практическое задание билета с небольшими неточностями. Показал хорошие умения в рамках освоенного учебного материала. Предложенные практические задания решены с небольшими неточностями. Ответил на большинство дополнительных вопросов.</p>	<p>Обучающийся правильно выполнил практическое задание билета. Показал отличные умения в рамках освоенного учебного материала. Решает предложенные практические задания без ошибок</p> <p>Ответил на все дополнительные вопросы.</p>

<p>владение навыками</p>	<p>Не может выбрать методику выполнения заданий. Допускает грубые ошибки при выполнении заданий, нарушающие логику решения задач. Делает некорректные выводы. Не может обосновать алгоритм выполнения заданий.</p>	<p>Испытывает затруднения по выбору методики выполнения заданий. Допускает ошибки при выполнении заданий, нарушения логики решения задач. Испытывает затруднения с формулированием корректных выводов. Испытывает затруднения при обосновании алгоритма выполнения заданий.</p>	<p>Без затруднений выбирает стандартную методику выполнения заданий. Допускает ошибки при выполнении заданий, не нарушающие логику решения задач. Делает корректные выводы по результатам решения задачи. Обосновывает ход решения задач без затруднений.</p>	<p>Применяет теоретические знания для выбора методики выполнения заданий. Не допускает ошибок при выполнении заданий. Самостоятельно анализирует результаты выполнения заданий. Грамотно обосновывает ход решения задач.</p>
--------------------------	--	---	---	--

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности компетенций, закрепленных за дисциплиной, и представляет собой среднее арифметическое от выставленных оценок по отдельным результатам обучения (знания, умения, владение навыками).

Оценка «отлично»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0.

Оценка «хорошо»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4.

Оценка «удовлетворительно»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 2,5 до 3,4.

Оценка «неудовлетворительно»/«не зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 0 до 2,4.

8. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

8.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания учебной и учебно-методической литературы	Количество экземпляров/электронный адрес ЭБС
<u>Основная литература</u>		
1	Малюк В. И., Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития, Москва: Юрайт, 2023	https://urait.ru/bcode/511532
2	Кузнецова Е. Ю., Крылатков П. П., Минеева Т. А., Подоляк О. О., Кузнецова Е. Ю., Современный стратегический анализ, Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016	http://www.iprbookshop.ru/68473.html
<u>Дополнительная литература</u>		
1	Серебрякова А. Б., Токунова Г. Ф., Петров А. А., Соловьева Л. Г., Аристова М. В., Стратегический анализ в условиях рыночной экономики: опыт применения SWOT- анализа, СПб., 2010	http://ntb.spbgasu.ru/elib/00207/

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

8.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Разработка сбалансированной системы показателей	https://www.businessstudio.ru/wiki/docs/current/doku.php/ru/bsc/bsc
Canva-сбалансированная система показателей	https://www.canva.com/ru_ru/grafiki/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej/
Библиотека Государственного университета "Высшая школа экономики"	http://www.hse.ru
Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»	http://www.uptp.ru
Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал	http://www.eup.ru
Портал методической и аналитической информации по управлению компаниями, инвестициям, финансам и маркетингу	http://www.cfin.ru
Экономический портал - проект института «Экономическая Школа»	http://economicus.ru
Административно-управленческий Портал	http://www.aup.ru
Виртуальная Экономическая Библиотека	http://www.econom.nsc.ru
Федеральный образовательный портал "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"	http://window.edu.ru

8.3. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

Наименование	Электронный адрес ресурса
Информационно-правовая система Консультант	\\law.lan.spbgasu.ru\Consultant Plus ADM
Система дистанционного обучения СПбГАСУ Moodle	https://moodle.spbgasu.ru/
Электронная библиотека Ирбис 64	http://ntb.spbgasu.ru/irbis64r_plus/
Электронно-библиотечная система издательства "Лань"	https://e.lanbook.com/
Электронно-библиотечная система издательства "ЮРАЙТ"	https://www.biblio-online.ru/
Электронно-библиотечная система издательства "IPRsmart"	http://www.iprbookshop.ru/
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	https://www.elibrary.ru/
Федеральный образовательный портал "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"	http://window.edu.ru
Российская государственная библиотека	www.rsl.ru
Единый электронный ресурс учебно-методической литературы СПбГАСУ	www.spbgasu.ru
Аналитический портал по экономическим дисциплинам	www.economicus.ru
Образовательные интернет-ресурсы СПбГАСУ	https://www.spbgasu.ru/Universitet/Biblioteka/Obrazovatelnye_internet-resursy/
Список сборников трудов и конференций в РИНЦ/eLIBRARY	https://www.spbgasu.ru/upload-files/universitet/biblioteka/List_rinc_elibrary_06_07_2020.pdf
Периодические издания СПбГАСУ	https://www.spbgasu.ru/Universitet/Biblioteka/Periodicheskie_izdaniya/

8.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Наименование	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
LibreOffice	Свободно распространяемое

8.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Сведения об оснащённости учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы

Наименование учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащённость оборудованием и техническими средствами обучения
26. Учебные аудитории для проведения практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Учебная аудитория для проведения практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – комплект мультимедийного оборудования (персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран, аудиосистема), доска, комплект учебной мебели, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Интернет
26. Помещения для самостоятельной работы	Помещение для самостоятельной работы (читальный зал библиотеки, ауд. 217): ПК-23 шт., в т.ч. 1 шт.- ПК для лиц с ОВЗ (системный блок, монитор, клавиатура, мышь) с подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду СПбГАСУ.
26. Учебные аудитории для проведения лекционных занятий	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, комплект мультимедийного оборудования (персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран, аудиосистема), доска, экран, комплект учебной мебели, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Интернет
26. Компьютерный класс	Рабочие места с ПК (стол компьютерный, системный блок, монитор, клавиатура, мышь), стол рабочий, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Internet

Для инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются специальные условия для получения образования в соответствии с требованиями нормативно-правовых документов.