

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 25.06.2025 16:03:58
Уникальный программный ключ:
8d665791f4048370b679b22cf26583a2f341522e

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор
ПОЧУ ВО «МУПИ»



В.В. Борисова

подпись

« 25 » июня 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Сбалансированная система показателей

направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки:
Стратегический менеджмент и инновации

Квалификация (степень) выпускника – *магистр*

Форма обучения
очная

Москва 2023 г.

1. Перечень планируемых результатов изучения дисциплины, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В рамках освоения основной профессиональной образовательной программы магистратуры обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Сбалансированная система показателей»

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1. Способен руководить бизнес-аналитическим процессом	ИПК-1.1. Владеет навыками сбора и обработки аналитической информации, планирования, организации и оформления результатов бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами ИПК-1.2. Владеет навыками применения информационных технологий в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Учебная дисциплина Б1.В.03 «Сбалансированная система показателей» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, цикла Б.1 «Дисциплины (модули)».

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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Сбалансированная система показателей» составляет 3 зачетных единиц.

Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		3	-
Аудиторные занятия (всего)	36	36	-
В том числе:	-	-	-
Лекции	18	18	-
Практические занятия (ПЗ)	18	18	-
Семинары (С)	-	-	-
Лабораторные работы (ЛР)	-	-	-
Самостоятельная работа (всего)	72	72	-
В том числе:	-	-	-
Курсовой проект (работа)	-	-	-
Расчетно-графические работы	-	-	-
Реферат	14	14	-
Подготовка к практическим занятиям	44	44	-
Тестирование	14	14	-
Вид промежуточной аттестации – зачет			-
Общая трудоемкость час / зач. ед.	108/3	108/3	-

4. Содержание дисциплины

4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоемкость (в часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятель- ная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1.	Введение в методику система сбалансированных показателей (ССП). Концепция и элементы ССП	17	3	3	11
2.	Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности	17	3	3	11
3.	Показатели сбалансированных систем	16	3	3	10
4.	Связь стратегии и системы мотивации через ССП	16	3	3	10
5.	Проектирование систем сбалансированных показателей	14	2	2	10
6.	Внедрение сбалансированных систем показателей	14	2	2	10
7.	Организация процесса исполнения стратегии на базе ССП	14	2	2	10
Всего		108	18	18	72
Зачет		-	-	-	-
Итого		108	18	18	72

4.2. Содержание разделов дисциплины

**Раздел 1. Введение в методику система сбалансированных показателей (ССП).
Концепция и элементы ССП.**

Определение ССП как метода стратегического управления. Уровни стратегии. Планирование. Стратегическая карта. Исполнение. «Аллея/Зал Славы» исполнения стратегии. Примеры компаний. Принципы: активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров; перевод стратегии на операционный уровень; создание стратегического соответствия организации; стратегия как повседневная работа каждого сотрудника; стратегия как непрерывный процесс. Предпосылки и причины возникновения методики ССП. История создания методологии ССП Сравнение ССП с финансово-ориентированной системой

показателей. Концепция и элементы ССП. Увязка миссии, видения и стратегия с целями и задачами ССП организации.

Раздел 2. Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности.

Стратегический анализ на стадии планирования. Примеры стратегических карт. Лучшие практики. Разработка целей для ССП. Использование стратегических карт на основе системы сбалансированных показателей. Этапы разработки стратегических карт. Выработка стратегических целей. Разработка базовых показателей.

Раздел 3. Показатели сбалансированных систем.

Проблема измерений в экономике. Шкалы (номинальная, порядковая, интервальная, степенная, отношений, разностей, абсолютная). Действия с экономическими измерениями. Качество измерений. Показатели (измерители, индикаторы). Требования к показателям. Классификации показателей сбалансированных систем. Использование показателей в ССП. Каскадирование показателей. Взаимосвязи показателей. Управление системой показателей предприятия. Комплексные и интегральные оценки в ССП. Показатели типовых и модифицированных ССП. Зависимость показателей ССП от стратегической альтернативы.

Раздел 4. Связь стратегии и системы мотивации через ССП.

Учет в целях мотивации. Принципы использования данных управленческого учета и ССП в мотивации. Фондообразующие и фондораспределяющие показатели. Финансовые и экономические аспекты мотивации по центрам затрат, доходов и прибыли. Зависимость концепции мотивации от стратегической позиции фирмы и бизнес-направления. Стратегический поворот мотивации. Финансовые и экономические основы мотивации руководящих работников.

Раздел 5. Проектирование систем сбалансированных показателей.

Классическая и модифицированная структура ССП и формы стратегических карт. Разработка структуры и набора показателей стратегических карт на основе миссии и стратегии: основные методы. Взаимосвязи стратегических карт. Каскадирование стратегических карт. Организационно-документальное обеспечение внедрения стратегических карт. Положительный и отрицательный опыт российских и зарубежных предприятий по формированию систем сбалансированных показателей. Основные программные решения по поддержке методологии системы сбалансированных показателей. Стандарты функциональности для систем сбалансированных показателей.

Раздел 6. Внедрение сбалансированных систем показателей.

Основные типовые проектные решения по внедрению системы сбалансированных показателей. Положительный и отрицательный опыт внедрения российских и зарубежных предприятий. Специфика использования систем сбалансированных показателей в зависимости от отраслевой принадлежности и корпоративной структуры бизнеса. Связь систем сбалансированных показателей с другими элементами менеджмента (управленческий учет, бюджетирование, стимулирование труда). Основные этапы проекта внедрения: методы и организационные мероприятия. Промышленная эксплуатация системы.

Раздел 7. Организация процесса исполнения стратегии на базе ССП.

Сроки разработки и внедрения ССП. Состав команды. Автоматизация процесса отслеживания стратегических изменений. Способы интеграции данных. Примеры программного обеспечения. Представление отчетности (визуализация, анализ в динамике, план внедрения). Управление изменениями. Критицизм концепции ССП. Альтернативные концепции и модели стратегического управления.

4.3. Практические занятия / лабораторные занятия

№ пп	№ раздела дисциплины	Тематика проведения практического занятия (семинара)	Трудоемкость, час.
1.	Занятие 1	Введение в методику система сбалансированных показателей (ССП). Концепция и элементы ССП	3

2.	Занятие 2	Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности	3
3.	Занятие 3	Показатели сбалансированных систем	3
4.	Занятие 4	Связь стратегии и системы мотивации через ССП	3
5.	Занятие 5	Проектирование систем сбалансированных показателей	2
6.	Занятие 6	Внедрение сбалансированных систем показателей	2
7.	Занятие 7	Организация процесса исполнения стратегии на базе ССП	2

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

5.1. Основная литература

1. Гейман, О. Б. Сбалансированная система показателей: учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва: РТУ МИРЭА, 2020. — 80 с. — ISBN 978-57339-1571-5. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/171431>
2. Акулов, А. О. Системы сбалансированных показателей: учебное пособие / А. О. Акулов ; Кемеровский государственный университет. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. — 142 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278243>

5.2. Дополнительная литература

1. Разумовская, Е. А. Финансовое планирование и прогнозирование: учебное пособие / Е. А. Разумовская. — Екатеринбург: УрФУ, 2017. — 284 с. — ISBN 978-5-7996-2242-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/170067>
2. Кандалинцев, В. Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей: учебное пособие: [16+] / В. Г. Кандалинцев ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. — Москва: Дело, 2015. — 169 с.: ил. — (Образовательные инновации). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443302>
3. Крылов, С. И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей : монография / С. И. Крылов. — 2-е изд., с изм. — Москва: Финансы и статистика, 2021. — 152 с. — ISBN 978-5-00184-000-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179820>

5.3. Лицензионное программное обеспечение

1. Microsoft Windows 10 Pro
2. Microsoft Office 2007

5.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>
2. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>
4. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
5. Российская национальная библиотека <http://www.nlr.ru>
6. Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru>
7. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com>
8. Единое окно доступа к образовательным ресурсам Федеральный портал <http://window.edu.ru>
9. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

10. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.
11. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru/>

6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
3. Аудитория для самостоятельной работы студентов, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета.

7. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

7.1. Методические рекомендации преподавателю

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Сбалансированная система показателей» является дисциплиной, формирующей у обучающихся компетенцию ПК-1. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Сбалансированная система показателей».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Сбалансированная система показателей» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 38.04.02 Менеджмент.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Сбалансированная система показателей» рассматривается в п.4.2 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Сбалансированная система показателей» представлена в п 8 рабочей программы.

Примерные вопросы и тестовые задания для текущего и промежуточного контроля по дисциплине представлены в ФОС по компетенциям.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Сбалансированная система показателей», приведен в п.5 настоящей рабочей программы. Преподавателю следует ориентировать обучающихся на использование при подготовке к промежуточной аттестации оригинальной версии нормативных документов, действующих в настоящее время.

7.2. Методические указания обучающимся

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, подготовка реферата, тестирование. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является зачет, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Сбалансированная система показателей» осуществляется в следующих формах:

- анализ правовой базы, регламентирующей деятельность организаций различных организационно-правовых форм;
- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- решение типовых расчетных задач по темам;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы, а также нормативно-правовых документов по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.7 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Сбалансированная система показателей». Список основной и дополнительной литературы и обязательных к изучению нормативно-правовых документов по дисциплине приведен в п.5 настоящей рабочей программы. Следует отдавать предпочтение изучению нормативных документов по соответствующим разделам дисциплины по сравнению с их адаптированной интерпретацией в учебной литературе.

Решение задач в разрезе разделов дисциплины «Сбалансированная система показателей» является самостоятельной работой обучающегося в форме домашнего задания в случаях недостатка аудиторного времени на практических занятиях для решения всех задач, запланированных преподавателем, проводящим практические занятия по дисциплине.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Сбалансированная система показателей» проходит в форме зачета. Критерии оценки ответа обучающегося на зачете для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенций приведены в п 8 рабочей программы. Примерный перечень вопросов и заданий по дисциплине «Сбалансированная система показателей» приведены в ФОС.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

8. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины

8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Форма контроля	Этапы формирования (разделы дисциплины)
ПК-1. Способен руководить бизнес-аналитическим процессом	ИПК-1.1. Владеет навыками сбора и обработки аналитической информации, планирования, организации и оформления результатов бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами ИПК-1.2. Владеет навыками применения информационных технологий в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Промежуточный контроль: зачет Текущий контроль: опрос на практических занятиях; реферат; тестирование	Разделы 1-7

8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания

8.2.1 Критерии оценки ответа на зачете

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2)

«зачтено»

обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает недостаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«не зачтено»

обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

8.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2)

«5» (отлично): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

«4» (хорошо): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

«3» (удовлетворительно): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

8.2.3 Критерии оценки реферата

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2)

«5» (отлично): тема реферата актуальна и раскрыта полностью; реферат подготовлен в установленный срок; оформление, структура и стиль изложения реферата соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; реферат выполнен самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; подготовлен доклад, излагаемый без использования опорного конспекта.

«4» (хорошо): тема реферата актуальна, но раскрыта не полностью; реферат подготовлен в установленный срок; оформление, структура и стиль изложения реферата соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; реферат выполнен самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; подготовлен доклад, излагаемый с использованием опорного конспекта.

«3» (удовлетворительно): тема реферата актуальна, но раскрыта не полностью; реферат подготовлен с нарушением установленного срока представления; оформление, структура и стиль изложения реферата не в полной мере соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; в целом реферат выполнен самостоятельно, однако очевидно наличие заимствований без ссылок на источники; подготовлен доклад, излагаемый с использованием опорного конспекта.

«2» (неудовлетворительно): тема реферата актуальна, но не раскрыта; реферат подготовлен с нарушением установленного срока представления; оформление, структура и стиль изложения реферата не соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; в реферате очевидно наличие значительных объемов заимствований без ссылок на источники; доклад не подготовлен.

8.2.4. Критерии оценки тестирования

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2)

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных студентом на вопросы теста.

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставяемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно»

«5» (отлично): тестируемый демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«4» (хорошо): тестируемый в целом демонстрирует системные теоретические знания, владеет большинством терминов и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«3» (удовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, он владеет некоторыми терминами и на вопросы теста реагирует достаточно медленно.

«2» (неудовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, терминологией он не владеет и на вопросы теста реагирует медленно.

8.2.5. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

Уровень сформированности компетенции	Оценка	Пояснение
Высокий	«зачтено»	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы
Средний	«зачтено»	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенции в целом сформированы
Удовлетворительный	«зачтено»	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки; компетенции сформированы частично
Неудовлетворительный	«не зачтено»	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены; большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенции не сформированы