

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

УТВЕРЖДЕНО
Директор ВШМБ
В.Н. Егоров
«_____» _____ 2018г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

«Сбалансированная система показателей»

(наименование дисциплины/модуля)

Наименование программы: Мастер делового администрирования - Master of Business Administration (MBA – General Management)

Программу разработал: к.и.н., Зайцев Евгений Владимирович

Самара, 2018 г.

1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Формирование и совершенствование компетенций:

- способностью выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы (ОПК-3);

ОПК-3 способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы	1.Пороговый	Знать: основные виды инструментальных средств, используемых для обработки экономических данных; Уметь: анализировать результаты расчетов, проведенных в соответствии с поставленной экономической проблемой, и приводить обоснование полученных выводов; Владеть: навыками выбора инструментальных средств для анализа экономических данных, обоснования выводов; навыками постановки цели и задач, а также предложения путей их достижения
	2.Повышенный	Знать: основные и специальные виды инструментальных средств, используемых для обработки экономических данных; Уметь: анализировать, содержательно интерпретировать и обосновывать полученные результаты расчетов, опираясь на причинно-следственные экономические связи; Владеть: навыками выбора инструментальных средств для анализа экономических данных, обоснования выводов; навыками выбора оптимального пути достижения цели и решения поставленной задачи в соответствии с конкретной экономической проблемой

- способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-11);

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

Знать

- состав и содержание функциональных стратегий компании;
- взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний;
- методы стратегического анализа.

Уметь

- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации;
- подготавливать сбалансированные управленческие решения

Владеть

- навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий;
- навыками применения инструментов стратегического анализа

Компетенции (код,	Уровни сформированн	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)
----------------------	------------------------	--

наименование)	ости компетенции	
ПК 5 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	1. Пороговый	Знать - состав и содержание функциональных стратегий компании; - взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; - методы стратегического анализа. Уметь - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации
	2. Повышенный	Уметь: - подготавливать сбалансированные управленческие решения Владеть: - навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий; - навыками применения инструментов стратегического анализа

Введение. Методологическая основа технологии сбалансированной системы показателей стала активно разрабатываться в США с начала 90-годов Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. В результате масштабной исследовательской и практической работы появился новый аналитический инструмент - Balanced Scorecard (в русском варианте получившим название "Стратегическая карта" или "Карта сбалансированных показателей"), построенной на основе стратегического анализа по четырем направлениям: финансы; потребители; внутренние процессы и построение организации.

Важнейшей особенностью данного инструмента является то, что он не только позволяет проводить эффективную аналитику и планирование в компании в разрезе соответствия стратегических и оперативных целей, но и является способом выявления необходимости изменений в компании и управления реализацией необходимых изменений - модель бизнеса носит динамический характер. Данная методика не противоречит использованию других инструментов управления, а как бы вбирает их в себя, выстраивает четкую систему взаимосвязей различных уровней стратегического, маркетингового, финансового управления, организационного развития компании.

Ожидаемые конечные результаты обучения: освоение теории и практики использования сбалансированной системы показателей в управлении бизнесом. В результате освоения учебного материала слушатели должны приобрести знания и умения по выявлению ключевых показателей эффективности в зависимости от выбранной стратегии, сформировать навыки построения карт показателей на уровне причинно-следственных связей.

Чтобы получить от курса максимальную отдачу необходимо:

- проводить разбор предоставленных материалов (статей и кейсов) до занятий;
- принимать активное конструктивное участие в обсуждениях;
- выполнить качественные групповые/индивидуальные проекты.

Содержательная часть курса построена на основе проекции стратегических целей компании на уровни карты сбалансированных показателей. Изучается технология проектирования системы сбалансированных показателей. Основная задача - выявление причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. Проводится анализ зарубежной и российской практики применения систем сбалансированных показателей. Самостоятельная работа слушателей и контрольные задания построены на основе моделирования вариантов карт сбалансированных показателей в разрезе отраслей и моделей бизнеса.

Организационная составляющая: акцентирует внимание на практическом использовании аналитических форматов и моделей построения систем сбалансированных показателей. Каждый раздел программы предполагает выход на конкретные управленческие решения; в ходе учебных занятий используются формы коллективной работы участников, обсуждение вариантов решений проблем в малых группах (мозговой штурм).

В результате изучения курса слушатели должны получить *представление о*:

- методологических основах построения ССП;
- различиях между оперативным и стратегическим менеджментом;
- этапах внедрения ССП в организацию;

Знания слушателей должны пополниться следующими разделами:

- анализ стратегий бизнеса;
- методы анализа ресурсов организации;
- построение контура управления на основе ССП.

У слушателей должны сформироваться следующие *умения*:

- анализ доступных ресурсов и ключевых показателей эффективности;
- трансформации стратегических целей на уровень операций и проектов;
- выявление ключевых бизнес-процессов;
- Разработка решений стратегического уровня;

Требования к результатам освоения дисциплины (модуля), включая перечень осваиваемых профессиональных компетенций:

Формирование и совершенствование компетенций:

- способностью выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы (ОПК-3);

- способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-11);

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

2. Содержание программы курса

Тема 1. Методология сбалансированной системы показателей. Место сбалансированной системы показателей в управлении организацией. (1 час)

Предпосылки и условия появления методологии сбалансированной системы показателей. Основные работы и исследовательские школы. Анализ первого опыта разработки и применения ССП. Доступные ресурсы: монографии; учебники; интернет-ресурсы. История появления ССП в практике управления российских компаний. Опыт Северстали. Особенности применения технологии ССП в российских условиях.

Тема 2. Структуризация и формализация стратегических целей компании в логике системы сбалансированных показателей. (0,5 часа)

Построение системы стратегических целей. Анализ примеров российских и западных компаний. Определение системы критериев и подбор соответствующих показателей. Разработка конкретных решений стратегического уровня. Способы преодоления неопределенности. Процедуры разработки и принятия стратегических решений. Оформление целей в виде документа. Особенности разработки системы стратегических целей в компаниях малого и среднего бизнеса.

Тема 3. Интерпретация стратегических целей на уровень финансовых перспектив. (1 час)

Принципы и методы долгосрочного финансового планирования. Финансовые показатели стратегического уровня – анализ факторов роста/разрушения стоимости бизнеса. Эффективность использования капитала. Горизонты финансового планирования. Выбор и настройка системы финансовых показателей. Основные модели формирования денежных потоков. Оценка стоимости капитала. Метод EVA (экономическая добавленная стоимость). Формирования баланса основных финансовых показателей для конкретной компании.

Тема 4. Проекция стратегических и финансовых показателей на уровень клиентов. (0,5 часа)

Показатели эффективности уровня клиента и продукта. Оценка ценности продукта для клиентов. Проекция доходной составляющей финансовой перспективы на уровень конкретных клиентских групп. Построение матрицы продукт/рынок.

Использование инструментов маркетингового анализа в контуре ССП. Разработка систем показателей под различные маркетинговые стратегии. Анализ эффективных маркетинговых практик. Маркетинговое обеспечение встречных финансовых потоков. Показатели удовлетворенности клиента. Формирование баланса показателей уровня клиентов.

Тема 5. Проекция финансовых и клиентских показателей на уровень процессов. Выделение стратегических проектов. (1 час)

Принципы выделения ключевых бизнес-процессов. Анализ соответствия процессов ключевым показателям эффективности. Разработка решения по оптимизации и реинжинирингу процессов. Принципы построения модели процессов верхнего уровня. Применение технологии ССП для построения эффективной модели организации бизнеса. Использование ССП для решений по аутсорсингу, построению стратегических альянсов, выделению сервисов.

Тема 6. Проекция показателей эффективности на уровень требований к персоналу. Уровень перспектив обучения и роста.(2 часа)

Трансформация технологий ключевых процессов на уровень квалификационных требования. Выделение ключевых компетенций. Принципы управления персоналом в рамках ССП. Проекция параметров ССП на уровень организационного построения и корпоративной культуры. Использование ССП для повышения эффективности системы мотивации персонала.

Тема 7. Настройка системы управленческого учета по задачи поддержки системы ССП. (1 час)

Настройка баланса и второй формы отчетности для поддержки системы ССП. Дополнительные форматы аналитической отчетности. Выявление причинно-следственных связей финансовых и нефинансовых показателей. Построение системы финансового планирования и контроля с использованием технологии ССП. Требования к компетенциям специалистов финансовой службы.

Тема 8. Использование ССП в контуре стратегического планирования и в контуре контроллинга. Использование ССП в контуре операционного управления. (1 час)

Встраивание ССП в существующие системы управления. Использование ССП при построении бизнеса «с нуля». Варианты использования ССП в контуре корпоративного управления. Построение аналитической отчетности уровня Совета директоров. Процедуры построения и использования ССП в корпоративных контурах холдинговых структур. Каскадирование карт показателей по уровням управления

холдинга. Трансформация ключевых показателей эффективности в операционные планы. Примеры эффективных практик и типичных ошибок в применении ССП. Использование информационных технологии при разработке и поддержке системы сбалансированных показателей. Особенности применения технологии ССП в компаниях малого и среднего бизнеса.

Практические занятия – 12 часов
Самостоятельная работа – 32 часа

3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – экзамен

4. Оценочные материалы дисциплины (модуля)

Шкала оценивания знаний, навыков и компетенций слушателей ВШМБ

отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
<p>1. полно раскрыто содержание вопроса;</p> <p>2. материал изложен грамотно, логически последовательно, правильно используется терминология;</p> <p>3. показано умение применения инструментов анализа и планирования;</p> <p>4. продемонстрировано усвоение ранее изученных вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</p> <p>5. материалы оформлены качественно, грамотно;</p> <p>6. на дополнительные вопросы комиссии получены верные лаконичные ответы, ответ прозвучал самостоятельно, без</p>	<p>1. ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку отлично, но при этом может иметь следующие недостатки:</p> <p>- в изложении допущены незначительные пробелы, не искажившие содержание ответа;</p> <p>- допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию члена комиссии;</p> <p>- допущены ошибка или более двух недочетов при освещении дополнительных вопросов, которые легко исправляются по замечанию члена</p>	<p>1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</p> <p>2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена</p>	<p>1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, не показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</p> <p>2. допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, не исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков;</p> <p>4. отказ от ответа</p>

наводящих вопросов.	комиссии.	достаточная сформированность компетенций, умений и навыков.	
Повышенный уровень		Пороговый уровень	Компетенции не сформированы

«Зачтено» соответствует оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
 Если работа не отвечает названным критериям, выставляется оценка «не зачтено».

Задание:

- По данным подразделения компании выявить финансовые показатели, на которые Вы прямо или косвенно влияете
- Определить процессы и проекты в которых Вы лично участвуете
- Установители причинно-следственные связи между финансовыми показателями и нормативами процессов
- Выявите проблемы и предложите управленческие решения

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

<p>Финансовые показатели</p>	<p>Показатели эффективности в разрезе процессов или проектов</p>
-------------------------------------	---

МАТРИЦА «ПРОДУКТ-РЫНОК»

Клиент/рынок Продукт				ВСЕГО:
ВСЕГО:				100%

5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)

1. Добровольский Е., Карабанов Б. и др. Бюджетирование: шаг за шагом. СПб.: Питер, 2005.
2. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Нортон Дейвид П. - 2-е изд. исправ. и доп. ; Пер. с англ. М. Павловой. - М. : Олимп-Бизнес, 2014. - 320 с. ; 70x100/16. - ISBN 978-5-9693-0139-9 : 915 р.
3. Чая, В. Т. Управленческий учет [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. И. Чупахина. - М. : Юрайт, 2016. - 332 с. ; 70x100/16. - (Бакалавр. Академический курс). - Библиогр.: с. 296 -297. - ISBN 5-9916-5638-2 : 698 р. 01 к.
2. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник/Пер. с англ. — М.ЮНИТИ- ДАНА, 2003.
- Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте [Текст] : 3. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности / А. Прайснер. - Пер. с англ. - М. : Изд. Дом Гребенникова, 2009. - 308с. ; 84x108/16. - (Управление продажами). - 1500 экз. - ISBN 978-5-93890-037-0 : 113р.50к.
4. Браун, Марк Грэм. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией [Текст] . - Пер. с англ. И. Ильиной. - М. : Олимп-Бизнес, 2012. - 248 с. ; 70x100/16. - Библиогр.: с. 219 - 220. - ISBN 978-5-9693-0212-9 : 621 р.
5. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство. М. : Издательский дом «Вильямс», 2006.
6. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. Киев, 2004.
7. Шаховская Л.С., Хохлов, В.В., Кулакова О.Г. Бюджетирование: теория и практика (+CD).

Учеб. пособие. Москва, М. : КНОРУС, 2009.

8. Шим, Джай К. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов.

Пер. с англ. / Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел; под общ. ред. В. А. Плотникова. — М.: Вершина, 2007.

9. Щиборщ К.В., Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. — М.:

Издательство «Дело и Сервис», 2001.

10. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Под ред. Хруцкий В. Е. — М: Финансы и статистика, 2006.