

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа современных социальных наук (факультет)

Утверждаю

Директор

ВШССН (факультета)

МГУ имени М.В.Ломоносова

академик Г.В.Осипов

_____ 20_ г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Система сбалансированных показателей деятельности
компаний»

для бакалавров по направлению подготовки:

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) подготовки: «Общий»

Форма обучения: очная

Программа одобрена на заседании Ученого совета ВШССН
2021 года, протокол № 6

Москва, 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.03.02. «Менеджмент» для бакалавров.

ФГОС высшего образования утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. №970.

Год (годы) приема на обучение _____

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО: относится к дисциплинам вариативной части, профессиональный блок. Данная дисциплина утверждена учебным планом в 6 семестре

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия (если есть):

Входные требования для освоения дисциплины (модуля) включают в себя освоение следующих дисциплин:

- «Стратегический менеджмент»

3. Результаты обучения по дисциплине (модулю):

Формируемая компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Знать: методы поиска критического анализа и синтеза информации; Уметь: проводить критический анализ информации для решения поставленных задач; Владеть: навыками в области синтеза информации для решения задач;
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	Знать: понятийный аппарат экономической науки, базовые принципы функционирования экономики, цели и механизмы основных видов социальной экономической политики; Уметь: использовать методы экономического и финансового планирования для достижения поставленной цели;
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать: экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; Уметь: собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных	Знать: источники экономической информации, библиографические и статистические базы данных; правила сбора и работы с информацией;

информационно-аналитических систем	
------------------------------------	--

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

Объем дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72ч., из которых 36 часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 36 часов составляет самостоятельная работа обучающихся.

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

5.1. Структура дисциплины (модуля) по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий (в строгом соответствии с учебным планом)

Наименование разделов и тем дисциплины (модуля), Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Номинальные трудозатраты обучающегося		Самостоятельная работа обучающегося, академические часы	Всего академических часов	Форма текущего контроля успеваемости*
	Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, академические часы				
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа			
Тема 1 Сущность системы 1 сбалансированных показателей	2	2	4	8	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 2 Ключевые принципы построения системы	2	2	4	8	Устный опрос, обсуждение докладов, эссе

сбалансированных показателей деятельности предприятия					
Тема 3 Основные составляющие Системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	2	2	4	8	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 4 Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	2	2	4	8	Устный опрос, обсуждение докладов, контрольная работа
Тема 5 Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	2	2	4	8	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 6 Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	2	2	4	8	Устный опрос, обсуждение докладов, практическое задание
Тема 7 Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	2	2	4	8	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 8 Разработка и обеспечение последовательного использования системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	2	2	4	8	Устный опрос, обсуждение докладов, реферат
Тема 9 Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности	2	2	4	8	Устный опрос, обсуждение докладов
Промежуточная аттестация (зачет(ы) и (или) экзамен(ы))					

Итого	18	18	36	72	—
--------------	----	----	----	----	---

5.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1 Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Характеристика существующих методов стратегического управления. История возникновения и объективные предпосылки появления методологии системы сбалансированных показателей деятельности предприятия (ССПДП). Учение Р.Каплана и Д.Нортонa. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности и их развитие во времени. Цели и задачи создания ССПДП. ССПДП - основные понятия и определения. Сущность ССПДП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления. ССПДП и ее преимущества.

Причинно-следственные связи в системе ССПДП. Нефинансовые показатели и необходимость их применения. ССПДП - как оценочная система. ССПДП - как средство стратегического управления на долгосрочной основе.

Тема 2 Ключевые принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Основные принципы ССПДП: целенаправленность, информативность, детализация, непротиворечивость (согласованность показателей), своевременность и адекватность, комплексность, сопоставимость показателей, возможность количественной оценки, однозначность, подверженность воздействию, чувствительность, эффективность.

Вовлеченность каждого сотрудника в реализацию стратегии через их ежедневные должностные обязанности. Преобразование предприятия для реализации стратегии. Доведение стратегии до сведения каждого члена команды.

Тема 3 Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Структура системы сбалансированных показателей деятельности предприятия: финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая бизнес-процессов, составляющая обучения и развития. Взаимосвязь показателей в системе сбалансированных показателей деятельности предприятия. Возможности системы сбалансированных показателей деятельности предприятия. Сравнение системы сбалансированных показателей деятельности предприятия с управлением по целям. Системы сбалансированных показателей деятельности предприятия для различных типов организаций.

Тема 4 Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Основные цели финансовой составляющей ССПДП. Стадии развития предприятия (рост, устойчивое состояние, "сбор урожая"). Стратегия роста производительности. Стратегии финансового развития предприятия (рост доходности, увеличение производительности и сокращение издержек, использование активов и управление рисками). Рост доходов и расширение структуры деятельности: новые продукты; новые клиенты и рынки; новые взаимоотношения; новая структура предложения товаров и услуг; новая ценовая стратегия. Сокращение издержек и увеличение производительности. Снижение удельных издержек. Совершенствование системы каналов. Сокращение текущих расходов.

Тема 5 Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Основные задачи клиентской составляющей ССПДП. Определение приоритетных клиентов и оценка их удовлетворенности. Создание дифференцированного предложения ценности. Группа ключевых показателей клиентской составляющей. Доля рынка. Характеристика товара (цена, качество, наличие, выбор, функциональность). Расширение клиентской базы. Взаимоотношения (обслуживание, партнерство). Сохранение клиентской базы. Имидж, бренд. Удовлетворение потребностей клиента. Индексы приверженности и удовлетворенности клиента, индекс количества потребителей. Прибыльность клиента. Расходы на обслуживание клиента, затраты на маркетинг и удержание клиента.

Тема 6 Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Основные задачи составляющей внутренних бизнес-процессов ССПДП. Внутренние бизнес-процессы как инструмент создания стоимости. Основные внутренние бизнес-процессы. Процессы "короткой волны": процесс управления производством (приобретение сырья у поставщиков, превращение сырья в готовый продукт, распределение готового продукта по клиентам (дистрибуция), управление рисками); процесс управления клиентами (выбор целевого клиента, завоевание целевого клиента, сохранение клиентской базы, развитие и расширение бизнеса с клиентами). Процессы "длинной волны": инновационные процессы (определение возможностей новых продуктов и услуг, управление портфелем разработки и продвижения новых продуктов и услуг, разработка и продвижение новых продуктов и услуг на рынки, внедрение и продвижение новых продуктов и услуг на рынок); законодательный и социальный процессы (окружающая среда, безопасность и здоровье, трудоустройство, инвестиции в развитие сообщества).

Тема 7 Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Основные задачи составляющей обучения и развития ССПДП. Составляющая обучения и развития как основа эффективного использования нематериального капитала предприятия. Человеческий капитал (умение, опыт, знания), организационный капитал (организационная структура и культура, лидерство, соответствие, работа в команде). Понятие компетенции и формирование "профиля компетенции" сотрудника.

Тема 8 Разработка и обеспечение последовательного использования системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Определение стратегических целей. Создание организационных условий для внедрения ССПДП. Построение "стратегической карты". Причинно-следственные связи в "стратегических картах". Матрица "причина-следствие". Критерии выбора показателей. Этапы создания и внедрения системы ССПДП. Коммуникационные мероприятия в рамках внедрения ССПДП. Распространенные ошибки при внедрении ССПДП. Внедрение системы ССПДП на примере организации. Топология ССПДП. Каскадирование: горизонтальное и вертикальное. Методы каскадирования. Интеграция ССПДП в систему планирования. Взаимосвязь стратегии с бюджетами предприятия. Управление сотрудниками с помощью ССПДП. Система мотивации, основанная на ССПДП. Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи ССПДП. Требования к системе отчетности, построенной на основе ССПДП. Система мониторинга, построенная на основе ССПДП. Соединение ССПДП с системой риск-менеджмента. Поэтапная ИТ-поддержка ССПДП.

Тема 9 Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности

Сравнение предприятий, использующих ССПДП, с конкурентами. Влияние ССПДП на реализацию стратегии и управленческие системы. Инвестиции в построение ССПДП и их окупаемость. Использование различных типов ССПДП, сравнение результатов их деятельности.

Влияние ССПДП на ежегодное планирование и бюджетирование. Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей. Триада эффективности работы предприятия: производственная эффективность; эффективность хозяйствования; эффективность финансово-экономической деятельности предприятия.

6. Фонд оценочных средств (ФОС, оценочные и методические материалы) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)

Темы рефератов по дисциплине «Система сбалансированных показателей деятельности компаний»:

- 1 Влияние деловых обычаев (обязательных, нейтральных и необязательных) на процесс разработки и реализации стратегии.
- 2 Стратегия как стремление к увеличению стоимости.
- 3 Изменение отраслевой структуры как фактор развития стратегии компании
- 4 Прогнозирование поведения конкурентов в условиях неопределенности
- 5 Анализ механизма стратегического управления (на примере конкретных предприятий)
- 6 Привлекательность отрасли и стратегические возможности организации.
- 7 Ресурсы и компетенции как источники прибыли.
- 8 Развитие новых компетенций и управление знаниями как источники конкурентного преимущества бизнеса.
- 9 Конкурентные преимущества на основе чувствительности к изменениям и инноваций.
- 10 Устойчивость конкурентного преимущества за счет дифференциации.
- 11 Институты стратегического планирования на предприятии.
- 12 Институциональная система предприятия: идентификация, трансформация, динамика
- 13 Институциональная стратегия.
- 14 Интеграционная стратегия предприятия.
- 15 Источники искажения информации в процессе планирования стратегий и методы снижения их влияния.
- 16 Источники стратегических данных и их надежность.
- 17 Классификация эталонных стратегий предприятия на основе компетентного/ресурсного подхода.
- 18 Когнитивная стратегия.
- 19 Когнитивные аспекты корпоративного управления.
- 20 Концепция организационного потенциала.
- 21 Матричные модели стратегического планирования.
- 22 Матричные стратегии БКГ.
- 23 Методы организационной диагностики.
- 24 Методы поиска стратегических решений: концептуализация смыслов.
- 25 Методы поиска стратегических решений: экспертные методы

Темы эссе по дисциплине «Система сбалансированных показателей деятельности компаний»:

- Шесть измерителей конкурентоспособности операционных систем.
- Модель воспроизводственного процесса операционной системы.
- Показатели воспроизводственного процесса.
- Показатели результативности и эффективности операционной системы.
- Стратегические, тактические и оперативные управленческие решения.
- Принципы принятия управленческих решений и предъявляемые к ним требования.
- Выбор варианта управленческого решения на основе матрицы решений.
- Выбор варианта управленческого решения на многокритериальной основе.
- Функциональный и процессный подходы к управлению организацией.
- Ключевые факторы успеха организации и ключевые процессы.
- Планирование качества продукта и учёт «голоса» потребителя в этом процессе.
- Процесс контроля и предметы контроля.
- Оценка возможности процесса.
- Влияние качества на затраты организации.

Список практических заданий по дисциплине: «Система сбалансированных показателей деятельности компаний»:

1. Сбалансированная система показателей как метод стратегического управления Сущность ССП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления
2. Необходимость применения Сбалансированной системы показателей эффективности деятельности компании. Элементы сбалансированной системы показателей. Структура ССП: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал. Взаимосвязь показателей ССП с единой стратегией компании.
3. Этапы создания и внедрения Сбалансированной системы показателей Моделирование сбалансированной системы показателей.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей в российских условиях. Примеры внедрения сбалансированной системы показателей в компаниях Российской Федерации

Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Система сбалансированных показателей деятельности компаний»:

Что является основой анализа показателей, получаемых в ходе исполнения стратегии?

- миссия
- **(Правильный ответ)** стратегическая карта
- видение
- ценность

Как называется показатель, который может быть измерен как % сотрудников, которым доступна необходимая информация в интерактивном режиме?

- **(Правильный ответ)** коэффициент стратегической информированности
- коэффициент стратегической компетенции
- коэффициент информационного бизнес-процесса
- коэффициент функциональной информированности

Каким термином обозначается возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта?

- **(Правильный ответ)** синергия
- эмерджентность
- симбиоз
- симметрия

Что является способом перевода стратегии на операционный уровень?

- ценности
- **(Правильный ответ)** стратегическая карта
- видение
- миссия

Целью какого процесса клиентского менеджмента является доведение до сведения новых участников сегмента потребительского рынка своих предложений?

- **(Правильный ответ)** привлечение клиентов
- развитие взаимоотношений с потребителями
- выбор клиентов

- сохранение клиентской базы

Целью какого компонента организационного капитала является согласование целей и намерений каждого сотрудника, команды, подразделения со стратегическими целями организации?

- соответствие
- культура
- **(Правильный ответ)** работа в команде
- лидерство

В рамках каких процессов создаются “революционные” продукты компании?

- функциональные
- **(Правильный ответ)** инновационные
- опциональные
- операционные

Выделите показатель для цели знания и понимания сегментов потребительского рынка:

- опрос клиентов об их предпочтениях и знакомстве с брендом компании
- процент неприбыльных клиентов
- число стратегических клиентов
- **(Правильный ответ)** вклад сегмента в прибыль компании

Как называется компетенция лидера, благодаря которой он сотрудничает со всеми подразделениями и делится своими знаниями?

- предоставление результатов
- инновация/принятие рисков
- **(Правильный ответ)** работа в команде
- ориентация на клиента

К какой составляющей СПП относится расширение структуры доходов в стратегии роста доходов Банка?

- **(Правильный ответ)** финансовая составляющая
- составляющая обучения и развития персонала
- составляющая внутренних бизнес-процессов
- клиентская составляющая

С какой составляющей СПП начинается анализ причинно-следственных связей стратегической карты?

- составляющая внутренних бизнес-процессов
- финансовая составляющая
- клиентская составляющая
- **(Правильный ответ)** составляющая обучения и развития персонала

В каком документе определяется конкретный набор информационных систем, необходимых для выполнения стратегии, и интеграционная схема?

- **(Правильный ответ)** ИТ-стратегия
- стратегия управления информацией
- информационный регламент
- корпоративная культура

В рамках какого процесса менеджмента клиентов определяются группы покупателей, наиболее выгодные для предприятия?

- сохранение клиентской базы
- привлечение клиентов
- **(Правильный ответ)** выбор клиентов
- развитие взаимоотношений с потребителями

Какая инициатива необходима в первую очередь для того, чтобы каждый сотрудник участвовал в реализации стратегии и понимал ее?

- личные сбалансированные системы показателей
- материальная система мотивации
- **(Правильный ответ)** всеобщая информированность о стратегии
- нематериальная система мотивации

С помощью какого документа бизнес может разговаривать со службой ИТ?

- информационный регламент
- **(Правильный ответ)** стратегия управления информацией
- корпоративная культура
- ИТ-стратегия

Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?

- **(Правильный ответ)** необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе.
- необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях
- необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг
- необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации.

Показателем какого направления социальных и регулирующих процессов может быть уровень заболеваемости профессиональными болезнями?

- окружающая среда
- отчетность
- **(Правильный ответ)** безопасность и здоровье
- трудоустройство

Целью какого процесса является производство и поставка товаров или услуг заказчику?

- функциональный
- инновационный
- **(Правильный ответ)** операционный

- сервисный

К какому типу нематериальных активов относится умение работать в команде?

- информационный капитал
- уставной капитал
- **(Правильный ответ)** организационный капитал
- человеческий капитал

Какая аббревиатура используется для соглашения об уровне услуг в ИТ-области?

- MLA
- SME
- **(Правильный ответ)** SLA
- MLS

Какие показатели применимы для цели процесса разработки и развития по сокращению временного цикла процесса развития?

- **(Правильный ответ)** число проектов, выполненных в срок
- число проектов разработки
- **(Правильный ответ)** среднее время, затраченное в ходе проекта на разработку, тестирование и запуск нового продукта
- реальные затраты на каждую стадию проекта по сравнению с бюджетом

Выделите цель финансовой составляющей для стратегической цели перестройки отношений с дистрибьюторами (компания по торговле химическими препаратами для сельского хозяйства):

- обеспечить постоянное наличие продукта
- **(Правильный ответ)** увеличить объем продаж при более быстром реагировании на заказы
- улучшить клиентское обслуживание
- перестроить процесс исполнения заказов

К какому процессу клиентского менеджмента относится реклама по интернету и телевидению?

- развитие клиентов
- выбор клиентов
- **(Правильный ответ)** привлечение клиентов
- сохранение клиентской базы

Цель Банка по повышению эффективности затрат относится к ...

- составляющей обучения и развития персонала
- клиентской составляющей
- составляющей внутренних бизнес-процессов
- **(Правильный ответ)** финансовой составляющей

Как называется компетенция лидера, благодаря которой он добивается результатов для клиентов и акционеров?

- ориентация на клиента
- работа в команде
- **(Правильный ответ)** предоставление результатов
- инновация/принятие рисков

В рамках каких процессов компания предугадывает желания и потребности клиентов в будущем?

- опциональные
- функциональные
- операционные
- **(Правильный ответ)** инновационные

В рамках какой составляющей стратегии формируются действия, которые позволят реализовать поставленные цели?

- **(Правильный ответ)** стратегическая карта
- видение
- ценности
- миссия

Какой показатель может оценивать способность финансовой службы действовать в рамках установленного бюджета?

- экономическая прибыльность подразделений по сравнению с планом
- **(Правильный ответ)** отклонение от установленного бюджета
- соотношение совокупных издержек на аналитическую деятельность и транзакционные услуги

Какие способы каскадирования предлагают Нортон и Каплан?

- параллельное и последовательное
- механистическое и бюрократическое
- динамическое и статическое
- **(Правильный ответ)** сверху-вниз и снизу-вверх

В рамках какого процесса менеджмента клиентов создается имидж брэнда продуктов или услуг, который бы привлекал клиентов?

- сохранение клиентской базы
- привлечение клиентов
- **(Правильный ответ)** выбор клиентов
- развитие взаимоотношений с потребителями

Какое каскадирование используется в сухопутных войсках США?

- параллельное
- снизу-вверх
- последовательное
- **(Правильный ответ)** сверху-вниз

Кто разработал Систему сбалансированных показателей?

- **(Правильный ответ)** Нортон и Каплан
- Фортран и Друкер
- Нортон и Портер
- Робертс и Адамс

Как называется процесс, целью которого является изучение возникающих или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой продуктов или услуг, удовлетворяющих эти потребности?

- функциональный
- операционный
- сервисный
- **(Правильный ответ)** инновационный

Почему аутсорсеры способны выполнить переданную функцию более качественно, чем при самостоятельном выполнении функции заказчиком (в соответствии с мнением “аутсорсинг – это дешево”)?

- за счет большого количества работ в конкретной сфере и, как следствие, накопленных наработок
- за счет более низких налогов
- за счет более низкой оплаты труда сотрудников
- **(Правильный ответ)** за счет наличия высокооплачиваемых профессионалов, которые имеют большой опыт по данной проблематике

Какая культура необходима при стратегии лидерства продукции?

- культура обеспечения качества и постоянного соответствия
- культура уменьшения рисков
- **(Правильный ответ)** культура творчества и инноваций
- культура глубокого понимания предпочтений и потребностей конкретного клиента

Выделите утверждения, верные в отношении традиционной системы менеджмента качества.

- **(Правильный ответ)** основное внимание-совершенствование существующих центров ответственности подразделений
- нужно создавать процессы, которые дадут возможность достигнуть стратегических целей
- **(Правильный ответ)** методы контроля – финансовые показатели деятельности отклонения от плана
- контроль критериев, важных для выполнения конкретной стратегии для конкретной организации

Какие цели в рамках стратегии роста доходов Банка относятся к составляющей внутренних бизнес-процессов?

- **(Правильный ответ)** разработка новых продуктов
- **(Правильный ответ)** организация перекрестных продаж
- расширение структуры доходов
- повышение авторитета Банка как финансового консультанта в глазах клиентов

Какой процесс стал наиболее важным по мнению Нортон и Каплана в информационном обществе?

- операционный
- функциональный
- сервисный
- **(Правильный ответ)** инновационный

В чем отличие СПП от традиционного менеджмента качества?

- **(Правильный ответ)** СПП рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов
- **(Правильный ответ)** традиционный менеджмент качества концентрируется на улучшении существующих процессов, СПП – на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов
- СПП концентрируется на предоставлении имеющихся товаров и услуг имеющимся клиентам
- СПП концентрируется на улучшении существующих процессов, а традиционный менеджмент качества – на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов
- традиционный менеджмент качества рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов

Из каких компонент в общем случае состоит стоимость аутсорсинга?

- организация рабочих мест для сотрудников аутсорсера
- **(Правильный ответ)** стоимость по договору
- **(Правильный ответ)** стоимость ликвидации инцидентов
- **(Правильный ответ)** зарплата специалиста, следящего за выполнением условий договора с аутсорсером

Выделите цели эффективного взаимодействия с поставщиками

- **(Правильный ответ)** низкие полные издержки владения
- **(Правильный ответ)** регулярность поставок
- довести до поставщиков стратегию компании
- максимально увеличивать количество возможных поставщиков

Какой процесс клиентского менеджмента отвечает за получение большей прибыли от имеющихся клиентов?

- сохранение клиентской базы
- привлечение клиентов
- выбор клиентов
- **(Правильный ответ)** развитие клиентов

Какие цели являются ориентирами для определения задач и параметров других составляющих СПП?

- **(Правильный ответ)** финансовые
- обучения и развития
- клиентские

- внутренних бизнес-процессов

Что такое синергизм бизнес-единиц в рамках организации?

- конкуренция между бизнес-единицами и сервисными единицами.
- конкуренция между бизнес-единицами.
- **(Правильный ответ)** согласованность деятельности бизнес-единиц в рамках реализации стратегии компании.
- получение прибыли каждой конкретной бизнес-единицей.

Выделите верные утверждения в отношении определения и учета нематериальных активов в СПП и традиционном бухгалтерском учете.

- Для бухгалтерского учета нематериальные активы имеют ценность только при соответствии стратегии организации.
- **(Правильный ответ)** Для СПП нематериальные активы имеют ценность только при соответствии стратегии организации.
- СПП учитывает нематериальные активы только как затраты на их приобретение или разработку.
- **(Правильный ответ)** Бухгалтерский учет учитывает нематериальные активы только как затраты на их приобретение или разработку.

Выберите верное утверждение.

- **(Правильный ответ)** сервисное подразделение должно стремиться уменьшать свои затраты при соблюдении должного уровня предоставления услуг.
- сервисное подразделение должно стремиться стать бизнес-единицей.
- сервисное подразделение должно стремиться получить прибыль.
- сервисное подразделение должно стремиться к использованию новейших технологий.

В рамках какого процесса развивают перекрестные продажи и послепродажный сервис?

- выбор клиентов
- сохранение клиентской базы
- привлечение клиентов
- **(Правильный ответ)** развитие клиентов

Как в системе сбалансированных показателей называется степень соответствия нематериальных активов стратегии предприятия или организации?

- надежность
- **(Правильный ответ)** готовность
- достаточность
- гибкость

6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)

Примерные вопросы к итоговой аттестации по дисциплине «Система сбалансированных показателей деятельности компаний»:

- 1 Характеристика существующих методов стратегического управления.
- 2 История возникновения и объективные предпосылки появления методологии системы сбалансированных показателей деятельности предприятия (ССПДП).
- 3 Учение Р.Каплана и Д.Нортон.
- 4 Финансовые и нефинансовые показатели деятельности и их развитие во времени.
- 5 Цели и задачи создания СПДП.
- 6 СПДП - основные понятия и определения.
- 7 Сущность СПДП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления.
- 8 СПДП и ее преимущества.
- 9 Причинно-следственные связи в системе СПДП.
- 10 Нефинансовые показатели и необходимость их применения. СПДП - как оценочная система.
- 11 СПДП - как средство стратегического управления на долгосрочной основе.
- 12 Основные принципы СПДП.
- 13 Структура системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.
- 14 Взаимосвязь показателей в системе сбалансированных показателей деятельности предприятия.
- 15 Возможности системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.
- 16 Основные цели финансовой составляющей СПДП.
- 17 Основные задачи клиентской составляющей СПДП.
- 18 Группа ключевых показателей клиентской составляющей.
- 19 Основные задачи составляющей внутренних бизнес-процессов СПДП.
- 20 Основные внутренние бизнес-процессы: процессы "короткой волны" и процессы "длинной волны".
- 21 Основные задачи составляющей обучения и развития СПДП.
- 22 Составляющая обучения и развития как основа эффективного использования нематериального капитала предприятия.
- 23 Человеческий капитал, организационный капитал.
- 24 Понятие компетенции и формирование "профиля компетенции" сотрудника.
- 25 Создание организационных условий для внедрения СПДП.
- 26 Построение "стратегической карты".
- 27 Причинно-следственные связи в "стратегических картах".
- 28 Матрица "причина-следствие".
- 29 Критерии выбора показателей.
- 30 Этапы создания и внедрения системы СПДП.
- 31 Коммуникационные мероприятия в рамках внедрения СПДП.
- 32 Распространенные ошибки при внедрении СПДП.
- 33 Внедрение системы СПДП на примере организации.
- 34 Топология СПДП.
- 35 Каскадирование: горизонтальное и вертикальное.
- 36 Методы каскадирования.
- 37 Интеграция СПДП в систему планирования.
- 38 Взаимосвязь стратегии с бюджетами предприятия.
- 39 Управление сотрудниками с помощью СПДП.
- 40 Система мотивации, основанная на СПДП.
- 41 Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи СПДП.
- 42 Требования к системе отчетности, построенной на основе СПДП.
- 43 Система мониторинга, построенная на основе СПДП.

- 44 Соединение ССПДП с системой риск-менеджмента.
- 45 Поэтапная ИТ-поддержка ССПДП.
- 46 Сравнение предприятий, использующих ССПДП, с конкурентами.
- 47 Влияние ССПДП на реализацию стратегии и управленческие системы.
- 48 Инвестиции в построение ССПДП и их окупаемость.
- 49 Влияние ССПДП на ежегодное планирование и бюджетирование.
- 50 Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей.

Учебно-методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям. Самостоятельная работа включает: проработку конспекта лекций и учебной литературы, поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, а также выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях.

Одним из важных методов самостоятельной работы студента является работа с научной литературой. При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой позволяют экономить время и повышают продуктивность. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Основные *приемы* можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что выходит за рамки официальной учебной деятельности и расширяет общую культуру);
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит экономить время);
- определить, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц);
- если книга – собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора;
- следует выработать способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать);

Таким образом, чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанно читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически

проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Грамотная работа с научной литературой, предполагает соблюдение ряда правил. Прежде всего, при такой работе необходимо сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути, невозможен формальный, поверхностный подход, механическое заучивание, простое накопление цитат, выдержек. При работе над книгой требуется определенная последовательность.

Вначале следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Следующий этап – чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения; выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т.д. Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Важная роль принадлежит библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее.

В рамках учебной деятельности основным для студентов является изучающее чтение – оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания. Кроме того, при овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

Научная методика работы с литературой предусматривает также ведение записи прочитанного. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости вновь обратиться к ним.

Одной из форм обучения студентов, направленных на организацию и повышение уровня их самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой является написание реферата.

Целью написания реферата является приобретение навыков самостоятельной работы с литературой с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

Реферат более объемный вид самостоятельной работы студента, содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор нескольких источников и служить основой для доклада на определенную тему на семинарах, конференциях.

Регламент озвучивания реферата – 7-10 мин.

Слово "реферат" (от латинского – *referre* – докладывать, сообщать) означает сжатое изложение в устной или письменной форме содержания какого-либо вопроса или темы на основе критического обзора информации.

При подготовке реферата необходимо соблюдать следующие правила. Определить идею и задачу реферата. Следует помнить, что реферат будут читать другие. Поэтому постоянно задавайте себе вопрос, будет ли понятно написанное остальным, что интересного и нового найдут они в работе.

Ясно и четко сформулировать тему или проблему. Она не должна быть слишком общей.

Найти нужную литературу по выбранной теме. Составить перечень литературы, которая обязательно должна быть прочитана.

После предварительной подготовки следует приступить к написанию реферата. Прежде всего, составить план, выделить в нем части.

Введение, в котором раскрывается цель и задачи сообщения; здесь необходимо сформулировать социальную или политическую проблему, которая будет проанализирована в реферате, изложить своё отношение к ней, то есть мотивацию выбора; определить особенность постановки данной проблемы авторами изученной литературы; объяснить актуальность и социальную значимость выбранной темы.

Основная часть. Разделы, главы, параграфы основной части должны быть направлены на рассмотрение узловых моментов в теме реферата. Изложение содержания изученной литературы предполагает его критическое осмысление, глубокий логический анализ.

Каждый раздел основной части реферата предполагает детальное изучение отдельного вопроса темы и последовательное изложение структуры текстового материала с обязательными ссылками на первоисточник. В целом, содержание основной части должно отражать позиции отдельных авторов, сравнительную характеристику этих позиций, выделение узловых вопросов дискурса по выбранной для исследования теме.

Студент должен показать свободное владение основными понятиями и категориями авторского текста. Для лучшего изложения сущности анализируемого материала можно проиллюстрировать его таблицами, графиками, сравнением цифр, цитатами.

Заключение. В заключении автор реферата должен сформулировать личную позицию в отношении изученной проблемы и предложить, может быть, свои способы её решения. Целесообразно сделать общие выводы по теме реферата и ещё раз отметить её актуальность и социальную значимость.

Список использованных источников и литературы.

Начать реферат можно с изложения яркого, впечатляющего факта, который требует пояснения. Далее изложение должно идти от простого – к сложному. Не останавливайтесь на подробностях. Главное требование к реферату - максимум пользы для читателя при минимуме информации.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы): научно-проблемные и обзорно-информационные.

Научно-проблемный реферат. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы всей группой студентов.

Обзорно-информационный реферат. Разновидностями такого реферата могут быть:

1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.) как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме по курсу дисциплины. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов;

2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных журналах за тот или иной период, либо в сборниках («научных трудах», «ученых записках» и т.д.). Такой реферат может рассматриваться и как первоначальный этап в работе по теме курсовой работы.

Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Литература либо рекомендуется преподавателем, либо подбирается студентом самостоятельно, что является одним из элементов самостоятельной работы.

Объем реферата должен быть в пределах 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала. При оформлении реферата необходимо ориентироваться на правила, установленные для оформления курсовых работ.

Написание реферата и его защита перед преподавателем или группой предполагает, что студент должен знать правила написания и оформления реферата, а также уметь подготовить сообщение по теме своего реферата, быть готовым отвечать на вопросы преподавателя и студентов по содержанию реферата.

Роль студента: написание реферата имеет особенности, касающиеся: выбора литературы (основной и дополнительной); изучения информации (уяснение логики материала источника, выбор основного материала, краткое изложение, формулирование выводов); оформления реферата согласно установленной форме.

Критерии оценки:

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- грамотность и полнота использования источников;
- соответствие оформления реферата требованиям.

Важной частью самостоятельной работы студента является написание эссе.

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей. Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Стиль отражает особенности личности.

Эссе по содержанию бывают:

- описательные,
- повествовательные,
- рефлексивные,
- критические,
- аналитические,
- литературные и др

Признаки эссе

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

1. *Небольшой объем.*

Каких-либо жестких границ, не существует. Объем эссе - от трех до семи страниц компьютерного текста.

2. *Конкретная тема и подчеркнута субъективная ее трактовка.*

Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

3. *Свободная композиция* - важная особенность эссе.

Эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям, руководствуется принципом "Всё наоборот".

4. *Непринужденность повествования.*

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятым, он избегает намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений. Считается, что хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

5. *Склонность к парадоксам.*

Эссе призвано удивить читателя (слушателя) - это, по мнению многих исследователей, его обязательное качество. Отправной точкой для размышлений, воплощенных в эссе, нередко является афористическое, яркое высказывание или парадоксальное определение, буквально сталкивающее на первый взгляд бесспорные, но взаимоисключающие друг друга утверждения, характеристики, тезисы.

6. *Внутреннее смысловое единство*

Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

7. *Ориентация на разговорную речь*

В то же время необходимо избегать употребления в эссе сленга, шаблонных фраз, сокращения слов, чересчур легкомысленного тона. Язык, употребляемый при написании эссе, должен восприниматься серьезно. Итак, при написании эссе важно определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа.

Начните с главной идеи или яркой фразы. Задача - сразу захватить внимание читателя (слушателя). Здесь часто применяется сравнительная аллегория, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой.

Правила написания эссе

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка.
- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

Ошибки при написании эссе

1 Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания.

Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких - либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

2 Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами. Для эссе характерны обычные клише: важность усердной работы и упорства, учеба на ошибках и т. д.

3 Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались или не имеют непосредственного отношения к делу. Такие вещи только отвлекают внимание читателя (слушателя) и затмевают основную тему эссе.

4 Длинные фразы.

Длинные фразы еще не доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Не перегружайте эссе.

При написании эссе отбросьте слова из энциклопедий. Неправильное употребление таких слов отвлекает внимание, уменьшает значение эссе.

Методические материалы для проведения процедур оценивания результатов обучения

Для подготовки к контрольным работам и тестам студентов рекомендуется:

Самостоятельно дать письменный ответ на вопрос, рассматриваемый в рамках учебной дисциплины. Содержание ответа на поставленный вопрос включает: знание теории, выделение актуальных проблем данной темы в сфере общественной жизни.

Качество письменной работы оценивается, прежде всего, по тому, насколько самостоятельно и правильно студент раскрывает содержание главных вопросов темы, использует знание рекомендованных к теме первоисточников. При изложении материала следует стремиться к тому, чтобы каждое теоретическое положение было убедительно аргументировано и всесторонне обосновано, а также подкреплено практическим материалом.

Ключевым моментом в облегчении подготовки к **контрольным работам и тестам** является активная работа студентов на занятиях (внимательное прослушивание и тщательное конспектирование лекций, активное участие в практических занятиях) и регулярное повторение материала и выполнение домашних заданий. В таком случае требуется минимальная подготовка, заключающаяся в повторении и закреплении уже освоенного материала.

Устный опрос (По всем разделам дисциплины).

Преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

Критерии ответов студентам во время устного опроса:

5 баллов	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемые решения, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
3-4 балла	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность к самостоятельной работе.
1-2 балла	Студент демонстрирует фрагментарное знание основной теории. На занятиях ведет себя пассивно.
0 баллов	Студент не участвует в работе.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Критерии оценки презентации доклада (сообщения):

Презентация доклада (сообщения) на семинаре

9-10 баллов	Студент активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием современной экономической литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающему задают дополнительные уточняющие вопросы.
7-8 баллов	Студент занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
5-6 баллов	Студент слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
менее 5 баллов	Студент не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества

Критерии оценки подготовленного эссе:

9-10 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически
-------------	---

	грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
7-8 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
5-6 баллов	Присутствует нарушение структуры эссе. Студент демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки
менее 5 баллов	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом.

Критерии оценки подготовленного реферата:

11-15 баллов	Реферат логически выстроен и содержание излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, отсутствуют орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
6-10 баллов	В реферате не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует отдельную специализированную лексику, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, однако присутствуют отдельные незначительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
1-5 баллов	В реферате полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует отдельную специализированную лексику, допускает отдельные, но значительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют недостаточно обоснованные выводы.
менее 1 балла	Реферат содержит бессистемно представленный текст. Студент не ориентируется в источниках, не использует специализированную лексику, допускает большое количество значительных орфографических, пунктуационных, стилистических, фактических ошибок. Текст реферата несамостоятельный, вторичный, отсутствуют выводы.

Критерии выполнения разбора кейса:

11-15 баллов	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу
6-10 баллов	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе.
1-5 баллов	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы.
менее 1 балла	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы

Круглый стол

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающиеся данной проблематикой, специалисты исследовательских центров и т.д.), внутри группы студентов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию.

Остальные студенты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини-выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на современные проблемы, возникающие в сфере делового общения, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают пути решения данных проблем. Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии выступлений студентов во время проведения «Круглого стола»:

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных и отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание только отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры
1-2 балла	Выставляется студенту, если он неуверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;

0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.
----------	---

Развернутая беседа

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех студентов по каждому вопросу плана, занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия студента в развернутой беседе:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал, подтверждающий его позицию, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры из практики разрешения проблем в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал;
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Дискуссия

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры, подтверждающих позицию, демонстрирует знание
----------	--

	российской и зарубежной практики по решению обозначенных проблем, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике дискуссии, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Деловая игра

Ожидаемые результаты: научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и умения, которые потребуются для успешной реализации делового общения.

Критерии оценки участия студента в деловой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры продемонстрировал навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения. Проявил гибкость и креативность мышления, способность критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения, не смог критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.

«Мозговой штурм»

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов обсуждать спорные/ дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных студентов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения

Критерии оценки участия студента в «мозговом штурме»

1-2 балла	Выставляется студенту, если он активно участвовал в мозговом штурме, в проведении и оценке результатов;
0 баллов	Выставляется студенту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

Ролевая игра

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые были приобретены ими в ходе освоения учебной дисциплины.

Критерии оценки участия студента в ролевой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы, продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность отобрать необходимый материал, провести сравнительный анализ предложенных концепций и достойно отстоять выбранную позицию
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы в области социологии рождаемости, не смог критически осмыслить поставленную проблему и отобрать необходимый материал.

Коллоквиум

Коллоквиум представляет собой разновидность опроса студентов по пройденной проблематике, в центре которого стоят вопросы, задаваемые преподавателем. Преподаватель формулирует вопрос к одному из студентов, он дает свой ответ, затем остальные студенты имеют возможность дополнить ответ данного студента. Вопросы преподавателя могут вытекать один из другого, быть взаимосвязанными, наводящими, и т.п.

Критерии оценки участия студента в коллоквиуме:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, хорошо логически выстраивает ответ, приводит адекватные примеры, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал.
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Критерии оценки ответов на вопросы зачета:

40 баллов за вопрос	Выставляется студенту, если он обнаруживает всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала; способен творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; - владеет понятийным аппаратом дисциплины; демонстрирует способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики; подтверждает теоретические постулаты примерами из социальной практики
менее 40 баллов	Выставляется студенту, если он обнаруживает значительные пробелы в знаниях основного программного материала; допускает принципиальные ошибки в ответе на вопрос билета; демонстрирует незнание теории и практики социологии глобализации.

Критерии оценки ответов на вопросы экзамена:

29-40 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
19-28 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.
9-18 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.
0-8 баллов	Выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах

	экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной терминологии.
--	---

Обоснование балльной системы оценки

Балльная структура оценки

Посещение лекций – **0,5 балла за посещение 1 лекционного занятия**

Активная работа на семинарах – **5 баллов (максимальное количество баллов за работу на 1 семинарском занятии)**

Презентация доклад (сообщения) на семинаре- **10 баллов**

Подготовка эссе – **10 баллов**

Подготовка реферата – **15 баллов**

Разбор кейсов – **8 баллов**

Практическое задание – **15 баллов**

Внутрисеместровая аттестация (внутрисеместровое тестирование) – 20 баллов

Итоговое испытание (зачет/экзамен)– 40 баллов

Шкала перевода баллов в традиционную шкалу оценки

Трудоемкость каждой учебной дисциплины рассчитывается по формуле: **50 баллов x количество кредитов — это 100%**.

1. Кредит – это единица измерения трудоемкости учебной дисциплины. Балл – это единица оценки качества выполнения работы студентом.

В балльно-рейтинговой системе 1 кредит соответствует 50 баллам.

Для перевода баллов, набранных студентом, в проценты необходимо использовать формулу:

$$z = \frac{100\% * y}{x}, \text{ где}$$

z — сумма набранных баллов студентом (%).

x — трудоемкость каждой учебной дисциплины (балл);

y — сумма набранных баллов студентом (балл).

Экзамен:

- $z > 85\%$ выставляется оценка «5»;
- $65\% < z < 85\%$ выставляется оценка «4»;
- $50\% < z < 65\%$ выставляется оценка «3»;
- $20\% < z < 50\%$ выставляется оценка «2»;
- $z < 20\%$ выставляется оценка «1».

Зачет:

- $z > 50\%$ выставляется оценка «зачет»;
- $z < 50\%$ выставляется оценка «не зачет»;

7. Ресурсное обеспечение:

7.1. Перечень основной и дополнительной литературы

А. Основная литература.

- 1 Ляндау Ю. В. Теория процессного управления [Электронный ресурс]: монография / Ю. В. Ляндау. - Москва: ИНФРА-М, 2014 - 118 с. - ISBN 978-5-16-006400-0. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=446467>.
- 2 Поташева Г. А. Синергетический подход к управлению [Электронный ресурс] : Монография / Г. А. Поташева. -Москва: ООО 'Научно-издательский центр ИНФРА-М', 2013 - 160 с. - ISBN 978-5-16-004843-7. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=373341>.
- 3 Макарова В. А. Управление стоимостью промышленных предприятий [Электронный ресурс] : учебное пособие /В. А. Макарова, А. А. Крылов. - Москва: ИНФРА-М, 2013 - 188 с. - ISBN 978-5-16-006911-1. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=414521>.
- 4 Бирюкова Л. И. Система менеджмента качества организации[Электронный ресурс] : Учебное пособие / Вдовин С.М., Салимова Т.А., Бирюкова Л.И. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2018 - 299 с. - ISBN 978-5-16-005070-6. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=972433>

Б. Дополнительная литература.

- 1 Тумин В. М. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. М. Тумин. -Москва: ООО 'Научно-издательский центр ИНФРА-М', 2013 - 2390 с. - ISBN 978-5-16-006204-4. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=367725>.
- 2 Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации [Текст]: учебник / под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой ; СПбГУЭФ. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2010 - 507 с. - (Университеты России). - Библиогр. в конце гл. - Рек. УМО. - В пер. - ISBN 978-5-9916-0193-1. - ISBN 978-5-9692-0559-8. (50 экз.).
- 3 Лысенко Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс] :учебник для вузов. - Москва : ИНФРА-М, 2013 - 320 с. - ISBN 978-5-16-003127-9. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=407438>.

7.2. Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства (подлежит обновлению при необходимости)

7.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем (подлежит обновлению при необходимости)

7.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Библиотека учебной и научной литературы - <http://sbiblio.com/sbiblio>

Официальный сайт журнала Управление экономическими системами? - <http://www.uecs.ru/>

Электронная библиотека - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

7.5. Описание материально-технического обеспечения.

Для занятий предусматривается аудитория, позволяющая организовать фронтальное взаимодействие, а также интерактивное взаимодействие в группах и между группами обучающихся, а также современные технические средства обучения (видеопроjectionное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения, в зависимости от

разрабатываемых проектов может понадобиться интерактивная доска и др.). Для организации самостоятельной работы имеется доступ к Интернет-ресурсам, учебникам и базам данных.

8. Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП указано в Общей характеристике ОПОП.

9. Разработчик (разработчики) программы к.э.н., доц. Дмитриева Н.И.