

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»  
Информация о владельце:  
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 15.09.2023 02:19:09  
Уникальный программный ключ:  
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbc652d927620ac07f8fdabb79  
Рассмотрено и одобрено на заседании  
учебно-методического совета

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе



Н.О. Минькова

личная подпись      инициалы, фамилия

« 13 »      марта      2023 г.

Протокол № 5 от 13.03.2023

Председатель совета



Н.О. Минькова

личная подпись      инициалы, фамилия

канд. экон. наук, доцент Родина Елена Евгеньевна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

**Рабочая программа дисциплины (модуля)**

**Система сбалансированных показателей**

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.01 Экономика  
(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Экономика и бизнес-планирование  
(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная  
(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 3 (з.е.)

Всего учебных часов: 108 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Зачет	7	9	9

Москва 2023 г.

Год начала подготовки студентов - 2023

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	формирование практико- ориентированных взаимосвязей между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений предприятия в области финансов, работы с клиентами, бизнес-процессов и персонала; получение знаний, формирование умений и выработка навыков по использованию системы сбалансированных показателей в качестве механизма принятия и реализации стратегических решений и инструмента по реализации стратегий компании.
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получить знания об основных этапах внедрения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия;</li> <li>- сформировать умение рассчитывать ключевые показатели эффективности для финансовой составляющей система сбалансированных показателей деятельности пре</li> <li>- сформировать умения использовать систему сбалансированных показателей в формализации стратегических целей предприятия;</li> <li>- сформировать умения использовать систему сбалансированных показателей при управлении реализацией стратегии предприятия, для сокращения издержек и увеличении производительности труда.</li> <li>- сформировать умения составления стратегической карты предприятия;</li> <li>- сформировать умения выстраивания причинно-следственных связей между показателями деятельности предприятия;</li> <li>- сформировать умения рассчитывать ключевые показатели эффективности по каждой перспективе в сбалансированной системе показателей: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу;</li> <li>- сформировать умения осуществлять каскадирование целей организации;</li> <li>-выработать навыки владения терминологическим аппаратом системы сбалансированных показателей деятельности предприятия;</li> <li>- овладеть практическими навыками создания системы сбалансированных показателей деятельности предприятия в инструментально-программной среде;</li> <li>- овладеть инструментами повышения финансовой и операционной эффективности предприятия.</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Бизнес-корпорация максимум Комплексный экономический анализ Маркетинг Математический анализ Менеджмент Методы принятия управленческих решений Самоменеджмент Управленческий учет и анализ Финансы
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Моделирование бизнес-процессов Управление инвестициями Управление персоналом

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.  
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
-----------	----------	---------------------------------	-----

ПК1 Способен осуществлять мониторинг экономических процессов на микро- и макроуровне и выявление причинно-следственных связей			
ПК-1.1	Знать: основные методы осуществления сбора и анализа экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей	Должен обладать знанием основные методы осуществления сбора и анализа экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей на основе использования системы сбалансированных показателей для разработки и реализации решений и стратегий предприятия	Тест
ПК-1.2	Уметь: осуществлять мониторинг экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей	Должен обладать умением осуществлять мониторинг экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей на основе использования системы сбалансированных показателей для разработки и реализации решений и стратегий предприятия	Эссе
ПК-1.3	Владеть: навыками осуществления мониторинга экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей	Должен обладать навыками осуществления мониторинга экономических процессов на микро- и макроуровне и выявлению причинно-следственных связей на основе использования системы сбалансированных показателей для разработки и реализации решений и стратегий предприятия	Презентация
ПК3 Способен формировать возможные решения на основе бизнес-анализа			
ПК-3.1	Знать: предметную область и специфику деятельности организации для решения задач бизнес-анализа	Должен обладать знанием процессов, методов и технологий, используемых в системе сбалансированных показателей, для осуществления стратегического анализа, обоснования вариантов стратегических решений и формирования стратегических карт для последующей реализации и выполнения решений и стратегий	Тест

ПК-3.2	Уметь: определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа	Должен обладать умением применять процессы, методы и технологии, используемых в системе сбалансированных показателей, для осуществления стратегического анализа, обоснования вариантов стратегических решений и формирования стратегических карт для последующей реализации и выполнения решений и стратегий	Выполнение реферата
ПК-3.3	Владеть: навыками выявления, сбора и анализа информации бизнес-анализа для формирования возможных решений	Должен обладать навыками применения процессов, методов и технологий, используемых в системе сбалансированных показателей, для осуществления стратегического анализа, обоснования вариантов стратегических решений и формирования стратегических карт для последующей реализации и выполнения решений и стратегий	Расчетное задание
ПК4 Способен осуществлять подготовку и анализ информации для формирования управленческих решений			
ПК-4.1	Знать: методику бизнес-анализа необходимую для оценки вариантов управленческих решений	Должен обладать знанием методик стратегического и операционного анализа внешней и внутренней среды предприятия для обоснования и выбора системы сбалансированных показателей формирования базы альтернативных вариантов решений и стратегий	Тест
ПК-4.2	Уметь: применять методику анализа и устанавливать причинно-следственные связи изменений показателей и их влияние	Должен обладать умением применять методики стратегического и операционного анализа внешней и внутренней среды предприятия для обоснования и выбора системы сбалансированных показателей и формирования базы альтернативных вариантов решений и стратегий; умением устанавливать причинно-следственные связи изменения системы сбалансированных показателей и их влияния на критерии критерии стратегических целей и решений, учитываемых при обосновании, сравнении и выборе альтернатив	Выполнение реферата
ПК-4.3	Владеть: навыками бизнес-анализа для формирования управленческих решений	Должен обладать навыками применения методик стратегического и операционного анализа внешней и внутренней среды предприятия для обоснования и выбора системы сбалансированных показателей и формирования базы альтернативных вариантов решений и стратегий; навыками установления причинно-следственных связей изменения системы сбалансированных показателей и их влияния на критерии критерии стратегических целей и решений, учитываемых при обосновании, сравнении и выборе альтернатив	Кейс
ПК5 Способен оценивать трудовые ресурсы необходимые для реализации управленческих решений			

ПК-5.1	Знать: основы теории конфликтов, способы оценки трудовых ресурсов	Должен обладать знанием показателей, процессов и методов оценки эффективности персонала, используемых в системе сбалансированных показателей для обоснования вариантов стратегических решений и формирования стратегических карт для последующей реализации и выполнения решений и стратегий	Тест
ПК-5.2	Уметь: оценивать трудовые ресурсы	Должен обладать умением применять показатели, процессы и методы оценки эффективности персонала, используемые в системе сбалансированных показателей для обоснования вариантов стратегических решений и формирования стратегических карт для последующей реализации и выполнения решений и стратегий	Выполнение реферата
ПК-5.3	Владеть: навыками урегулирования конфликтных ситуаций и оценки трудовых ресурсов	Должен обладать навыками применения показателей, процессов и методов оценки эффективности персонала, используемых в системе сбалансированных показателей для обоснования вариантов стратегических решений и формирования стратегических карт для последующей реализации и выполнения решений и стратегий	Расчетное задание

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
1.	Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	Характеристика существующих методов стратегического управления. История возникновения и объективные предпосылки появления методологии системы сбалансированных показателей деятельности предприятия (ССП). Учение Р.Каплана и Д.Нортон. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности и их развитие во времени. Цели и задачи создания СП. СП - основные понятия и определения. Сущность СП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления. СП и ее преимущества. Причинно-следственные связи в системе СП. Нефинансовые показатели и необходимость их применения. СП - как оценочная система. СП - как средство стратегического управления на долгосрочной основе.	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3

2.	Ключевые принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	<p>Основные принципы ССПДП: целенаправленность, информативность, детализация, непротиворечивость (согласованность показателей), своевременность и адекватность, комплексность, сопоставимость показателей, возможность количественной оценки, однозначность, подверженность воздействию, чувствительность, эффективность.</p> <p>Вовлеченность каждого сотрудника в реализацию стратегии через их ежедневные должностные обязанности.</p> <p>Преобразование предприятия для реализации стратегии. Доведение стратегии до сведения каждого члена команды.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
3.	Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	<p>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.</p> <p>Сравнение системы сбалансированных показателей деятельности предприятия с управлением по целям.</p> <p>Системы сбалансированных показателей деятельности предприятия для различных типов организаций.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
4.	Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	<p>Основные цели финансовой составляющей ССП. Стадии развития предприятия (рост, устойчивое состояние, "сбор урожая"). Стратегия роста производительности.</p> <p>Стратегии финансового развития предприятия (рост доходности, увеличение производительности и сокращение издержек, использование активов и управление рисками).</p> <p>Рост доходов и расширение структуры деятельности: новые продукты; новые клиенты и рынки; новые взаимоотношения; новая структура предложения товаров и услуг; новая ценовая стратегия.</p> <p>Сокращение издержек и увеличение производительности. Снижение удельных издержек.</p> <p>Совершенствование системы каналов. Сокращение текущих расходов.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3

5.	Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	<p>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.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
6.	Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	<p>Основные задачи составляющей внутренних бизнес-процессов ССП. 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).</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
7.	Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	<p>Основные задачи составляющей обучения и развития ССП. 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.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3

8.	Разработка и обеспечение последовательного использования системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	<p>Определение стратегических целей. Создание организационных условий для внедрения ССП.</p> <p>Построение "стратегической карты". Причинно-следственные связи в "стратегических картах".</p> <p>Матрица "причина-следствие".</p> <p>Критерии выбора показателей. Этапы создания и внедрения системы ССП.</p> <p>Коммуникационные мероприятия в рамках внедрения ССП.</p> <p>Распространенные ошибки при внедрении ССП.</p> <p>Внедрение системы ССП на примере организации.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
9.	Каскадирование системы сбалансированных показателей	<p>Топология ССП. Каскадирование: горизонтальное и вертикальное. Методы каскадирования.</p> <p>Интеграция ССПДП в систему планирования.</p> <p>Взаимосвязь стратегии с бюджетами предприятия.</p> <p>Управление сотрудниками с помощью ССП.</p> <p>Система мотивации, основанная на ССП.</p> <p>Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи ССП.</p> <p>Требования к системе отчетности, построенной на основе ССП.</p> <p>Система мониторинга, построенная на основе ССП. Соединение ССП с системой риск-менеджмента. Поэтапная ИТ-поддержка ССП.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
10.	Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность его деятельности	<p>Сравнение предприятий, использующих ССП, с конкурентами. Влияние ССП на реализацию стратегии и управленческие системы.</p> <p>Инвестиции в построение ССП и их окупаемость.</p> <p>Использование различных типов ССП, сравнение результатов их деятельности.</p> <p>Влияние ССП на ежегодное планирование и бюджетирование.</p> <p>Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей. Триада эффективности работы предприятия: производственная эффективность; эффективность хозяйствования; эффективность финансово-экономической деятельности предприятия.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3

### Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

#### Форма обучения: очная, 7 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	3	1	0	2	7
2.	3	1	0	2	7
3.	3	2	0	1	7
4.	4	2	0	2	7
5.	4	2	0	2	7
6.	4	2	0	2	6



7.	4	2	0	2	6
8.	3	2	0	1	7
9.	3	2	0	1	7
10.	3	2	0	1	7
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	36	18	0	16	72

**Форма обучения: очно-заочная, 9 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	6
2.	2	1	0	1	8
3.	4	2	0	2	8
4.	2	1	0	1	8
5.	2	1	0	1	8
6.	2	1	0	1	8
7.	2	1	0	1	8
8.	4	2	0	2	8
9.	2	1	0	1	8
10.	2	1	0	1	8
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	26	12	0	12	82

**Форма обучения: заочная, 9 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1	0	0	1	9
2.	1	0	0	1	9
3.	1	0	0	1	9
4.	2	1	0	1	9
5.	1	0	0	1	9
6.	2	1	0	1	9
7.	0.5	0	0	0.5	9
8.	1.5	1	0	0.5	9
9.	0.5	0	0	0.5	9
10.	1.5	1	0	0.5	9

	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	14	4	0	8	94

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины обучающемуся необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

### Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе обучающегося. На лекциях обучающиеся получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение обучающихся сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, обучающемуся следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов обучающихся.

### Самостоятельная работа

Обучающийся в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа обучающихся играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих обучающихся к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает обучающийся, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине обучающемуся необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных

системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии обучающемуся следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

## **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

### **Тест для формирования «ПК-1.1»**

Вопрос №1 .

Стоящие перед параметрическим анализом задачи:

*Варианты ответов:*

1. Определяются его наименованием, содержанием, предметом
2. Определяются его названием, содержанием, предметом
3. Определяются его функциями, содержанием, предметом

Вопрос №2 .

Планово-производственные нормативы:

*Варианты ответов:*

1. Входят в Нормативную базу оперативного планирования
2. Не входят в Нормативную базу оперативного планирования
3. Узакониваются приказом по строительной организации

Вопрос №3 .

Показатели реализации стратегии и достижения стратегических целей на уровне корпорации включают:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. рентабельность активов и продаж
2. уровень издержек производства
3. объем продаж
4. отгрузку товаров
5. прибыль на вложенный капитал

Вопрос №4 .

Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. лидерство в минимизации издержек
2. специализация в производстве продукции

3. фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте
4. стратегии поведения в конкурентной среде
5. правильных ответов нет

Вопрос №5 .

Форма представления результатов ситуационного анализа включает

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. мнения специалистов
2. анализ конкурентной силы
3. таблица профиля среды организации
4. главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть
5. индикаторы стратегической деятельности
6. публикации по проблемам организации

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Эссе для формирования «ПК-1.2»

Тематика эссе:

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.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Тема эссе нераскрыта, отсутствует связь между частями работы; выводы не вытекают из основной части

Удовлетворительно	Тема раскрывается не полностью, допущены отклонения от нее или отдельные ошибки в изложении фактического материала; обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения; материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения последовательности выражения мыслей; выводы не полностью соответствуют содержанию основной части
Хорошо	Достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее; обнаруживаются хорошие знания материала и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей, а также делать выводы и обобщения; логическое и последовательное изложение текста работы; написано правильным литературным языком, стилистически соответствует содержанию; имеются единичные фактические неточности, незначительные нарушения последовательности в изложении мыслей; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части
Отлично	Содержание работы полностью соответствует теме; глубоко и аргументировано раскрывается тема, что свидетельствует об отличном знании проблемы и дополнительных материалов, необходимых для ее освещения; стройное, логическое и последовательное изложение мыслей; написано правильным литературным языком и стилистически соответствует содержанию; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части

### **Презентация для формирования «ПК-1.3»**

1. Анализ реакции рынка на изменение социально-экономических и организационных условий.
2. Анализ состояния и изменения товарных запасов
3. Анализ торгово-сбытовой деятельности фирмы
4. Анализ устойчивости развития рынка
5. Анкетирование потребителей (разработка анкеты, организация анкетирования, разработка результатов)
6. Информационная система маркетинга
7. Комплексный анализ рынка товара (по Вашему выбору)
8. Конъюнктурный анализ рынка
8. Методы изучения влияния социально-демографических и психологических факторов рынка
10. Методы изучения и моделирования тенденций продажи и цен
11. Методы информационно-аналитического обеспечения разработки нового товара
12. Методы оценки (тестирования) качества и конкурентоспособности товара
13. Методы оценки емкости рынка

### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	В презентации не раскрыто содержание представляемой темы; имеются фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Не представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

Удовлетворительно	Презентация включает менее 8 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, нечетко определена структура презентации, имеются содержательные, орфографические и стилистические ошибки (более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Хорошо	Презентация включает менее 12 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, имеются незначительные содержательные, орфографические и стилистические ошибки (не более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Отлично	Презентация включает не менее 12 слайдов основной части. В презентации полностью и глубоко раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки, представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

### Презентация для формирования «ПК-1.3»

1. Анализ стратегического потенциала предприятия (на конкретном примере).
2. Диагностика конкурентного преимущества и проблемы обеспечения его устойчивости.
3. Источники конкурентного преимущества как объекты стратегического выбора.
4. Сравнительный анализ подходов к разработке стратегии.
5. Взаимосвязь и взаимовлияние стратегии, организационной структуры, философии и стиля поведения компании.
6. Национальный «ромб» М.Портера и его использование в стратегическом управлении.
7. Влияние теории больших циклов конъюнктуры Н.Д. Кондратьева на стратегическое управление предприятием.
8. Управление «двойными стратегиями» в современном бизнесе.
9. Выбор стратегии компании на основе определения ее стратегического типа.
10. Условия и факторы интеграции конкурентных стратегий в организации.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	В презентации не раскрыто содержание представляемой темы; имеются фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Не представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Удовлетворительно	Презентация включает менее 8 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, нечетко определена структура презентации, имеются содержательные, орфографические и стилистические ошибки (более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

Хорошо	Презентация включает менее 12 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, имеются незначительные содержательные, орфографические и стилистические ошибки (не более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Отлично	Презентация включает не менее 12 слайдов основной части. В презентации полностью и глубоко раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки, представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

### Тест для формирования «ПК-3.1»

Вопрос №1 .

Стратегии для компаний – преследователей

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. наступательная стратегия для захвата доли рынка
2. стратегия превосходящего качества
3. стратегия активной обороны
4. завоевание лидерства по издержкам
5. стратегия специализации

Вопрос №2 .

Наиболее эффективные стратегии в формирующихся отраслях

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. стратегия инноваций
2. стратегия формирования фирменной торговой марки
3. стратегия «снятия сливок»
4. совершенствование деятельности (значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции)
5. поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса
6. дезинформации конкурентов, содействие их массовому выходу из отрасли

Вопрос №3 .

Оптимальные варианты конкурентных стратегий на динамичных рынках

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. реагирование на изменения
2. прогнозирование изменений
3. сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба
4. управление изменениями рынка
5. наступательная стратегия для захвата лидерства в отрасли
6. поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса

Вопрос №4 .

Тип конкурентного преимущества, который достигается компанией при реализации стратегии оптимальных издержек

*Варианты ответов:*

1. лидерство по издержкам
2. предложение продукции, отличной от продукции других конкурентов
3. больше потребительской ценности за ту же цену
4. лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка
5. придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного сегмента

Вопрос №5 .

Отличительная черта ассортимента компании, реализующей стратегию широкой дифференциации

*Варианты ответов:*

1. качественная базовая модель товара в нескольких модификациях
2. большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства
3. диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных

**Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

**Выполнение реферата для формирования «ПК-3.2»**

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.

**Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа



Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Выполнение реферата для формирования «ПК-3.2»

1. Институты стратегического планирования на предприятии.
2. Институциональная система предприятия: идентификация, трансформация, динамика
3. Институциональная стратегия.
4. Интеграционная стратегия предприятия.
5. Источники искажения информации в процессе планирования стратегий и методы снижения их влияния.
6. Источники стратегических данных и их надежность.
7. Классификация эталонных стратегий предприятия на основе компетентного/ресурсного подхода.
8. Когнитивная стратегия.
9. Когнитивные аспекты корпоративного управления.
10. Концепция организационного потенциала.
11. Матричные модели стратегического планирования.
12. Матричные стратегии БКГ.
13. Методы организационной диагностики.
14. Методы поиска стратегических решений: концептуализация смыслов.
15. Методы поиска стратегических решений: экспертные методы

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Расчетное задание для формирования «ПК-3.3»

Примите решение о финансовой поддержке бизнес-подразделений предприятия а) в коротком периоде;

б) в долгосрочной перспективе.

Предприятие имеет три бизнес-подразделения: А, В и С. Информация о выпуске продукции бизнес-подразделениями, о сопряженных с ним издержками и о привлеченном капитале представлена в таблице (тыс. д.е.):

Показатели	Подразделения					
	А		В		С	
	План	Ожидаемое выполнение плана	План	Ожидаемое выполнение плана	План	Ожидаемое выполнение плана
Оборот	2000	1800	4000	4500	2000	2000
Переменные издержки	1000	900	1600	1800	500	400
Постоянные издержки	800	800	1400	1400	1000	1000
Привлеченный капитал	500	500	2000	2200	2000	1800

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### Расчетное задание для формирования «ПК-3.3»

Определите, на каком уровне должен быть запланирован объем дополнительных продаж в связи со снижением цены продукта, чтобы компенсировать потери дохода предприятия и не повышать риска его банкротства.

Дано: Маркетинговые исследования, проведенные в ходе разработки сбытовой программы предприятия, показали, что для сохранения в планируемом периоде конкурентоспособности продукта по цене необходимо снизить его продажную цену с 220 руб. до 205 рублей. Плановые переменные издержки продукта (прямые плюс переменная часть накладных) ожидаются в сумме 95 рублей. Известно, что постоянная составляющая плановых накладных издержек на годовой выпуск продукта не превысит 40 000 тыс. рублей. Запланированный объем продаж продукта по цене 220 руб. составляет 550 тыс. штук. Для предприятий отрасли запас финансовой прочности находится в пределах 30%.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### Тест для формирования «ПК-4.1»

Вопрос №1 .

SWOT-анализ включает

*Варианты ответов:*

1. анализ возможностей организации и вероятных угроз
2. анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
3. анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
4. все вышеназванные ответы

Вопрос №2 .

Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

*Варианты ответов:*

1. STEP – анализ
2. SWOT- анализ
3. отраслевой анализ
4. управленческий анализ

Вопрос №3 .

Решающее из восьми ключевых пространств установления целей:

*Варианты ответов:*

1. положение на рынке
2. инновации
3. производительность
4. ресурсы
5. доходность (прибыльность)
6. управленческие аспекты
7. персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе
8. социальная ответственность

Вопрос №4 .

Что лежит в основе построения матричных моделей

*Варианты ответов:*

1. норма прибыли
2. особенности выпускаемой продукции

### 3. финансовые потоки

Вопрос №5 .

Что определяет емкость портфеля инновационных идей

*Варианты ответов:*

1. уровень интеллектуального потенциала
2. уровень инновационного потенциала
3. уровень инвестиционного потенциала

#### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

#### **Выполнение реферата для формирования «ПК-4.2»**

1. Роль стратегии в успехе организации.
2. Необходимость выделения стратегического конкурентного анализа в самостоятельный вид управленческого анализа.
3. Место и роль стратегического анализа в инновационной экономике.
4. Уровни и сферы применения стратегического анализа в современных условиях.
5. Эволюция взглядов И.Ансоффа на стратегический менеджмент.
6. Проблема идентификации объекта и предмета стратегического анализа.
7. «Качество жизни» населения как объект стратегического анализа.
8. Методы стратегического анализа.
9. Информационные источники для стратегического анализа, их достоинства и недостатки.
10. Достоинства и недостатки SWOT-анализа.

#### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области

Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме
---------	--

### Кейс для формирования «ПК-4.3»

Международная сеть ресторанов быстрого обслуживания «Макдональдс» одной из устойчивых черт развития имеет жесткую специализацию. В состав сети «Макдональдс» входят только рестораны. Намериваясь прийти в Россию, «Макдональдс» также рассчитывала открыть ресторанов. Однако она изменила традиции и провела диверсификацию своей деятельности. Сначала был построен завод по производству сыра, гамбургеров, булочек и других традиционных компонентов меню ресторанов «Макдональдс». Позже фирма начала строительство офисного билдинга, эксплуатация которого станет одним из ее бизнесов.

Вопросы:

Объясните такое поведение фирмы «Макдональдс» в России с точки зрения ее стратегических приоритетов и определите тип ее стратегии.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений
---------	---

### **Кейс для формирования «ПК-4.3»**

Маркетинговые исследования способствуют управлению качеством услуг и уровнем доходности гостиничного предприятия. В этой ситуации стратегический анализ в сфере качества услуг становится одним из приоритетных методов обоснования конкурентной стратегии предприятия.

Задание.

1. Разъясните, в чем заключаются стандарты управления качеством в гостинице.
2. Обоснуйте, какие показатели качества услуг гостиничного предприятия необходимо использовать в оценке конкурентной позиции гостиничного предприятия на рынке.
3. Обоснуйте, какую технологию конкурентного анализа необходимо использовать для получения информации о конкурентной позиции предприятия на рынке гостиничных услуг.

### **Критерии оценки выполнения задания**

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений
---------	---

### Тест для формирования «ПК-5.1»

Вопрос №1 .

При использовании «системы кафетерия» сотрудник может выбирать:

*Варианты ответов:*

1. объем социальных выплат и льгот
2. наборы социальных выплат и льгот
3. систему оплаты труда
4. цели на предстоящий период
5. меню в столовой

Вопрос №2 .

Выберите однозначно верное определение. Эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой:

*Варианты ответов:*

1. сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов), понесенных для их получения;
2. результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг и пр.;
3. показатель обратный производительности;
4. показатель использования трудовых ресурсов при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

Вопрос №3 .

Определите верную последовательность процесса грейдирования начиная с первичных этапов и заканчивая завершающими (исходя из имеющихся в задании):

*Тип ответа:* Упорядочивание

*Варианты ответов:*

1. Описание факторов, влияющих на ценность рабочего места (формирование рейтингов выраженности фактора – классов).
2. Определение относительной ценности рабочего места (должности)
3. Ранжирование позиций – грейдов
4. Оценка среднерыночной стоимости позиции
5. Определение вилок (диапазонов) заработной платы

Вопрос №4 .

При использовании системы управления по целям (МВО) перед сотрудником могут ставиться различного вида цели. Сопоставьте каждому виду целей пример этой цели

*Тип ответа:* Соответствие

*Варианты ответов:*

1. Базовые (регулярные) цели
2. Цели, направленные на решение проблем
3. Инновационные цели
4. Цели развития
5. Цели на основе стандартов поведения

*Варианты соответствий:*

1. Ежемесячно сотрудник должен заключить контрактов на 100 000 руб.
2. Пройти обучение по программе МВА
3. Сократить уровень брака с 10% до 3%
4. Внедрить систему менеджмента качества
5. Полностью соблюдать корпоративные стандарты оформления документов

Вопрос №5 .

Формула, отражающая силу мотивации по теории Аткинсона, выглядит следующим образом.:

*Варианты ответов:*

1.  $S_u = M_u \times V_u \times P_u \times C_v$
2.  $M_u = S_u \times V_u \times P_u$
3.  $S_u = M_u \times V_u \times P_u$
4.  $V_u = M_u \times S_u \times P_u$
5.  $P_u = M_u \times V_u \times S_u$

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

#### Выполнение реферата для формирования «ПК-5.2»

1. Кадры решают всё.
2. Работник и работодатель: логика взаимного притяжения.
3. Обучение менеджменту и предпринимательству на современном этапе.
4. Явление мотивации слов.
5. От управления кадрами - к управлению персоналом.
6. О передаче власти наемному менеджеру.
7. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США.
8. Каждому - по сложности и напряжённости его труда.
9. Японское чудо.
10. Мотивация в стиле ЭКШН.
11. Оплата труда: соответствует ли она его результатам.
12. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях.
13. Мотивационное значение заработной платы.
14. Повышение мотивационной функции системы вознаграждений.
15. Организация и нормирование труда.
16. Человеческий фактор в российском бизнесе.
17. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия.

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------



Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Расчетное задание для формирования «ПК-5.3»

Провести хронометраж ремонтных работ по разболчиванию фланцевого соединения и определить норму штучного времени. Выполнение норм выработки по бригадам участка ремонта аппаратуры составило (в %). Рассчитать коэффициент устойчивости хронометражного ряда в целом по операции. Рассчитать норму штучного времени.

Бригада 1	118
Бригада 2	109
Бригада 3	104
Бригада 4	120
Бригада 5	114

Номер замера	Мин.	Номер замера	Мин.
1	7	6	3
2	6	7	13
3	8	8	6
4	9	9	10
5	10	10	12

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
---------	--

### Расчетное задание для формирования «ПК-5.3»

Индивид распределяет 18 ч между работой и свободным временем. Фирма, где работает данный индивид, оказывает своим работникам неденежные услуги (бесплатный отдых, бесплатные обеды в офисе, бесплатное медицинское обслуживание). Все эти виды нетрудового дохода составляют для индивида 120 руб. Ставка заработной платы равна 50 руб./час. Цена потребительских товаров равна 1 руб. Функция полезности имеет вид:  $U = \sqrt{C} * R$  (где C – объем потребительских товаров; R – число часов свободного времени в день).

1. Сколько часов в день будет работать данный индивид?
2. Каким образом изменить предложение труда работника, если ставка зарплаты увеличится до 60 руб. в час?
3. Как изменится предложение труда работника, если при ставке зарплаты равной 50 руб., его нетрудовой доход сократится до 100 руб.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

#### Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

1. Характеристика существующих методов стратегического управления.
2. История возникновения и объективные предпосылки появления методологии системы сбалансированных показателей деятельности предприятия (ССП). Учение Р.Каплана и Д.Нортон.
3. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности и их развитие во времени.
4. Цели и задачи создания СПП.
5. СПП - основные понятия и определения.
6. Сущность СПП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления.
7. СПП и ее преимущества. Причинно-следственные связи в системе СПП. Н
8. Нефинансовые показатели и необходимость их применения.
9. СПП - как оценочная система.
10. СПП - как средство стратегического управления на долгосрочной основе.

#### Тема 2. Ключевые принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

11. Основные принципы СПП.

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

*Тема 3. Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия*

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

*Тема 4. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия*

20. Основные цели финансовой составляющей ССП.
21. Стадии развития предприятия.
22. Стратегия роста производительности.
23. Стратегии финансового развития предприятия.
24. Рост доходов и расширение структуры деятельности.
25. Сокращение издержек и увеличение производительности.
26. Снижение удельных издержек.
27. Совершенствование системы каналов.
28. Сокращение текущих расходов.

*Тема 5. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия*

29. Основные задачи клиентской составляющей ССП.
30. Определение приоритетных клиентов и оценка их удовлетворенности.
31. Создание дифференцированного предложения ценности.
32. Группа ключевых показателей клиентской составляющей.
33. Доля рынка.
34. Характеристика товара.
35. Расширение клиентской базы.
36. Взаимоотношения (обслуживание, партнерство).
37. Сохранение клиентской базы.
38. Имидж, бренд.
39. Удовлетворение потребностей клиента.
40. Индексы приверженности и удовлетворенности клиента, индекс количества потребителей.
41. Прибыльность клиента.
42. Расходы на обслуживание клиента, затраты на маркетинг и удержание клиента.

*Тема 6. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия*

43. Основные задачи составляющей внутренних бизнес-процессов ССП.
44. Внутренние бизнес-процессы как инструмент создания стоимости.
45. Основные внутренние бизнес-процессы.
46. Процессы "короткой волны".
47. Процессы "длинной волны".

*Тема 7. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия*

48. Основные задачи составляющей обучения и развития ССП.

49. Составляющая обучения и развития как основа эффективного использования нематериального капитала предприятия.
50. Человеческий капитал .
51. Организационный капитал.
52. Понятие компетенции и формирование "профиля компетенции" сотрудника.

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

53. Определение стратегических целей.
54. Создание организационных условий для внедрения ССП.
55. Построение "стратегической карты".
56. Причинно-следственные связи в "стратегических картах".
57. Матрица "причина-следствие".
58. Критерии выбора показателей.
59. Этапы создания и внедрения системы ССП.
60. Коммуникационные мероприятия в рамках внедрения ССП.
61. Распространенные ошибки при внедрении ССП.
62. Внедрение системы ССП на примере организации.

*Тема 9. Каскадирование системы сбалансированных показателей*

63. Топология ССП. Каскадирование: горизонтальное и вертикальное.
64. Методы каскадирования.
65. Интеграция ССПДП в систему планирования.
66. Взаимосвязь стратегии с бюджетами предприятия.
67. Управление сотрудниками с помощью ССП.
68. Система мотивации, основанная на ССП.
69. Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи ССП.
70. Требования к системе отчетности, построенной на основе ССП.
71. Система мониторинга, построенная на основе ССП.
72. Соединение ССП с системой риск-менеджмента.
73. Поэтапная ИТ-поддержка ССП.

*Тема 10. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность его деятельности*

74. Сравнение предприятий, использующих ССП, с конкурентами.
75. Влияние ССП на реализацию стратегии и управленческие системы.
76. Инвестиции в построение ССП и их окупаемость.
77. Использование различных типов ССП, сравнение результатов их деятельности.
78. Влияние ССП на ежегодное планирование и бюджетирование.
79. Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей.
80. Триада эффективности работы предприятия в ССП.

**Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины**

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено

Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

## 7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>4. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>5. Спутник (свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>6. AnyLogic (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>7. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>8. iTALC (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>9. ArgoUML (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>10. ARIS EXPRESS (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>11. Erwin (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>12. Inkscape (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>13. Maxima (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>14. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>15. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>16. MPLAB (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>17. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>18. Oracle VM VirtualBox (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>19. Paint .NET (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>20. SciLab (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>21. WinAsm (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>22. GNS 3 (свободно распространяемое программное обеспечение)</li> <li>23. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>24. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>25. 1С:Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>26. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)</li> </ol>
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>2. <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>

Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа)</li> <li>2. <a href="https://www.rsl.ru">https://www.rsl.ru</a> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://link.springer.com">https://link.springer.com</a> - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа)</li> <li>4. <a href="https://zbmath.org">https://zbmath.org</a> - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"</li> <li>2. <a href="https://openedu.ru">https://openedu.ru</a> - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения: занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Лаборатории и кабинеты:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учебная аудитория Лаборатория информатики Компьютерный класс, включая оборудование: Комплекты учебной мебели, демонстрационное оборудование – проектор и компьютер, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, доска, персональные компьютеры</li> </ol>

## 8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Томпсон А.А. Стрикленд А. Дж.	Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/74945.html">http://www.iprbookshop.ru/74945.html</a>	по логину и паролю
9.1.2	Фомичев А.Н.	Стратегический менеджмент	Дашков и К	2020	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/110941.html">http://www.iprbookshop.ru/110941.html</a>	по логину и паролю
9.1.3	Кузнецов Б.Т.	Стратегический менеджмент	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71227.html">http://www.iprbookshop.ru/71227.html</a>	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Уэйн У. Эккерсон	Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов	Альпина Паблишер	2019	практическое руководство	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86755.html">http://www.iprbookshop.ru/86755.html</a>	по логину и паролю

9.2.2	Бернард Марр	Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер	Лаборатория знаний	2021	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/89022.html">http://www.iprbookshop.ru/89022.html</a>	по логину и паролю
9.2.3	Толикова Е.Э.	Современный стратегический анализ	Российская таможенная академия	2018	практикум	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/93215.html">http://www.iprbookshop.ru/93215.html</a>	по логину и паролю

## **9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<https://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных

занятий;

в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;

педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;

действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;

печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;

обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;

предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи

объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2023