

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«**Российский государственный гуманитарный университет**»  
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра национальной и мировой экономики

**РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В РАМКАХ  
СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.04.01 Экономика

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

Бизнес-аналитика в цифровой экономике

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

*Разработка сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*к.э.н., доцент Васютина Е.С.*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 4 от 16.11.2024 г.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Пояснительная записка	4
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
2. Структура дисциплины	5
3. Содержание дисциплины	6
4. Образовательные технологии	6
5. Оценка планируемых результатов обучения	7
5.1 Система оценивания	7
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине	8
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	9
6.1 Список источников и литературы	9
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».	9
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины	9
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	10
9. Методические материалы	11
9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий	11
9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ	12
9.3 Иные материалы	12
Приложение 1. Аннотация дисциплины	13

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель учебной дисциплины заключается в развитие навыков проектной деятельности по разработке сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации как одной из наиболее востребованных задач в области процессного управления.

#### Задачи учебной дисциплины:

1. проанализировать современные подходы к организации и реализации проектов по разработке сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации (на основе стандартов крупных организаций);

2. ознакомиться с особенностями основных процессов разработки сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации в рамках проектной деятельности;

3. изучить особенности распределение ролей в рамках формирования проектной команды (группы) по разработке сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации;

4. определить цели, задачи и основные ресурсы проекта по разработке сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации;

5. рассмотреть специализированные программные средства проектной деятельности и возможности их применения на различных макрошагах разработки сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации;

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

компетенции	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ПК-2 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации на основе бизнес-анализа	ПК-2.1 Оценивает возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации	ЗНАТЬ: Основы внедрения ССП для проведения стратегических изменений в организации УМЕТЬ: - оценивать бизнес-возможности организации на основании системы сбалансированных показателей ВЛАДЕТЬ: - навыками анализа и оценки различных проекций развития организации на основании системы сбалансированных показателей
	ПК-2.2 Разрабатывает направления стратегических изменений организации	ЗНАТЬ: ~ Основные концепции и принципы системы сбалансированных показателей (ССП). ~ Теоретические основы стратегического управления и разработки стратегии. ~ Методы анализа бизнес-процессов и стратегического планирования. ~ Инструменты оценки и выбора ключевых показателей производительности (КРІ) для отслеживания стратегических целей. ~ Организационные и технологические аспекты внедрения информационных систем для поддержки ССП.

		<p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Анализировать текущее состояние организации и выявлять стратегические проблемы и возможности.</li> <li>~ Разрабатывать стратегические направления изменений, направленные на достижение стратегических целей с использованием ССП.</li> <li>~ Выбирать и адаптировать методы и инструменты для разработки и внедрения ССП в организации.</li> <li>~ Проектировать системы мониторинга и анализа ключевых показателей производительности для эффективного контроля выполнения стратегии.</li> <li>~ Разрабатывать планы действий и коммуникационные стратегии для успешного внедрения изменений и управления процессом изменений в организации.</li> </ul> <p><b>ВЛАДЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Процессом разработки стратегии и стратегическим мышлением.</li> <li>~ Технологиями внедрения и использования систем сбалансированных показателей.</li> <li>~ Аналитическими инструментами для оценки эффективности стратегических изменений и принятия обоснованных управленческих решений.</li> </ul>
<p>ПК-3 Способен осуществлять подготовку экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации</p>	<p>ПК-3.2 Составляет экономические разделы планов организации с учетом стратегического управления</p>	<p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Принципы и инструменты разработки системы сбалансированных показателей (ССП).</li> <li>~ Финансовые и экономические показатели, используемые для оценки эффективности бизнес-процессов и стратегических целей.</li> </ul> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Составлять экономические разделы стратегических планов организации, учитывая стратегические направления и цели, а также используемые инструменты стратегического управления, включая ССП.</li> <li>~ Выбирать и адаптировать финансовые и экономические показатели для отслеживания выполнения стратегических целей с использованием ССП.</li> <li>~ Прогнозировать экономические последствия внедрения ССП и анализировать их влияние на финансовое</li> </ul>

		<p>состояние и результаты деятельности организации.</p> <p><b>ВЛАДЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Методами и техниками экономического анализа и планирования.</li> <li>~ Навыками работы с финансовыми моделями и инструментами управленческого учета.</li> <li>~ Технологиями внедрения и использования систем сбалансированных показателей для эффективного контроля и управления стратегическими целями организации.</li> </ul>
<p>ПК-4 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами</p>	<p>ПК-4.1 Составляет аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений</p>	<p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные подходы к разработке отчетов по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации для оценки мероприятий и выработки стратегических решений в области ИКТ;</li> <li>- состав документации (аналитических материалов), формируемой по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации, направленной на поддержку выработки стратегических решений.</li> </ul> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять понятийно-категориальный аппарат, используемый при разработке отчетов по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации;</li> <li>- выявлять тенденции изменения подходов к разработке отчетов по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации для оценки мероприятий и выработки стратегических решений в области ИКТ.</li> </ul> <p><b>ВЛАДЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки отчетов по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации для оценки мероприятий и выработки стратегических решений в области ИКТ;</li> <li>- обоснования состава отчетной документации по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации для оценки мероприятий и выработки стратегических решений в области ИКТ.</li> </ul>
	<p>ПК-4.2 Разрабатывает стратегии развития и функционирования организаций и ее бизнес-процессов</p>	<p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Принципы построения систем сбалансированных показателей (ССП) и их роль в стратегическом управлении.</li> <li>~ Основные показатели производительности и</li> </ul>

		<p>их влияние на эффективность бизнес-процессов и достижение стратегических целей.</p> <p>~ Современные тенденции и методы внедрения систем управления производительностью с использованием ССП.</p> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <p>~ Разрабатывать стратегии развития организации, учитывая ее миссию, ценности, цели и бизнес-процессы, а также используемые инструменты управления, включая ССП.</p> <p>~ Определять ключевые показатели производительности (KPI) для отслеживания выполнения стратегических целей и оценки эффективности бизнес-процессов.</p> <p>~ Проектировать системы управления производительностью с использованием ССП, определяя необходимые ресурсы, процессы и технологии.</p> <p><b>ВЛАДЕТЬ:</b></p> <p>~ Технологиями разработки и внедрения стратегий развития организаций и ее бизнес-процессов с использованием ССП.</p> <p>~ Методами управления производительностью и мониторинга выполнения стратегических целей.</p>
--	--	--

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина (*модуль*) «Разработка сбалансированной системы показателей в рамках стратегии организации» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины (*модуля*) необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин, Аналитическая поддержка стратегических решений, Методы аналитической работы и подготовки аналитических материалов.

В результате освоения дисциплины (*модуля*) формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы..

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

#### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	10
3	Семинары/лабораторные работы	20
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2	Лекции	4
2	Семинары/лабораторные работы	8
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часа.

### 3. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Содержание раздела
1.	Тема 1. Разработка системы сбалансированных показателей	Понятие сбалансированной системы показателей (ССП). История создания. Цели внедрения СПП. 4 ключевые перспективы СПП. Показатель опережающий. Показатель отсроченный. Выгоды от применения СПП: необходимое условие создания СПП – разработка стратегии компании; контроль реализации стратегии; простота восприятия исполнителями; ускорение внедрения системы менеджмента качества; доведение стратегии компании до конкретных целей для каждого сотрудника; улучшение системы мотивации персонала. Трудности применения СПП: Размытость внедрения СПП. Отсутствие быстрых результатов. Невозможность разработки СПП без инициативы топ-менеджмента. Трудность оценки важности ключевых показателей
2.	Тема 2. Разработка стратегической карты	Стратегическая карта. Стратегическая цель. Стратегические мероприятия (проекты). Схема формирования стратегической карты компании. Обзор программных продуктов для СПП. Разработка Проекта СПП. Инициирование рабочей группы. Обновление Проекта СПП. Разработка и утверждение паспортов КПД. Установление целевых значений КПД.

3.	Тема 3. Разработка и анализ ключевых показателей эффективности	Этапы разработки КПЭ. Каскадирование. Виды КПЭ. Методы определения КПЭ. Ключевые правила формирования КПЭ. Документирование системы КПЭ. Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для разработанной системы КПЭ
4.	Тема 4. Разработка ССП с применением ИКТ	Иерархический справочник «Цели». Иерархический справочник «Перспективы стратегической карты». иерархическом справочнике «Показатели». иерархическом справочнике «Стратегические карты» Иерархический справочник «Проекты». Определение стратегических целей. Построение причинно-следственных связей. Определение показателей и целевых значений.
5.	Тема 5. Контроль выполнения стратегии с применением ИКТ	Назначение процессу показателя. Определение стратегических мероприятий. Выбор силы влияния связи. Основные параметры проекта. Назначение прав для показателя. Создание меню контролирующего ССП. Создание меню контролирующего ССП – владельца процесса. Справочник «Права пользователя на меню». Сбор значений показателя.

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания<sup>1</sup>

Форма контроля	Макс. количество баллов	Всего
	За одну работу	
<i>Текущий контроль:</i>		
- тестирование	20 баллов	20 баллов
- сквозное практическое задание (кейсы)	8 баллов	40 баллов
Промежуточная аттестация (зачёт)		40 баллов
Итого за курс		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

<sup>1</sup> Система оценивания выстраивается в соответствии с учебным планом, где определены формы промежуточной аттестации (зачёт/зачёт с оценкой/экзамен), и структурой дисциплины, где определены формы текущего контроля. Указывается распределение баллов по формам текущего контроля и промежуточной аттестации, сроки отчётности.

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетворительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлетворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

А) Критерии оценки ответов на тесты:

Правильный ответ на тестовое задание – 1 балл

Неправильный ответ на тестовое задание – 0 баллов.

Б) При оценивании лабораторной работы учитывается:

полнота выполненной работы:

задание выполнено полностью без ошибок – 10 баллов;

задание выполнено не полностью или допущены ошибки или неточности – 59 баллов;

задание выполнено не полностью и допущены ошибки или неточности – 14 балла.

#### Пример тестовых вопросов

1. Что такое BSC в управлении?

- a) Бизнес-стратегическая концепция
- b) Бюджетно-стратегический контроль
- c) Система сбалансированных показателей
- d) Базовая система контроля

Ответ: c) Система сбалансированных показателей

2. Какие основные аспекты учитывает BSC?

- a) Финансовые, клиентские, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие
- b) Финансовые, клиентские, экологические, социальные
- c) Финансовые, клиентские, рыночные, технические
- d) Финансовые, внутренние бизнес-процессы, маркетинговые, человеческие ресурсы

Ответ: a) Финансовые, клиентские, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие

3. Какие основные компоненты входят в BSC?

- a) Показатели, цели, диаграммы Ганта
- b) Финансовые отчеты, баланс, отчет о прибылях и убытках
- c) Миссия, видение, стратегия, цели, показатели
- d) Структура компании, организационная культура, процессы

Ответ: c) Миссия, видение, стратегия, цели, показатели

4. Какой из перечисленных инструментов чаще всего используется для визуализации BSC?

- a) Барометры
- b) Графики Парето
- c) Стратегические карты
- d) Диаграммы Венна

Ответ: с) Стратегические карты

5. Что представляет собой "карта стратегий" в BSC?

- a) Графическое изображение связей между стратегическими целями и показателями производительности
- b) Перечень стратегических задач на ближайший квартал
- c) Список сотрудников, ответственных за выполнение стратегических целей
- d) Таблица с финансовыми показателями компании

Ответ: а) Графическое изображение связей между стратегическими целями и показателями производительности

6. Какие категории стратегических целей могут быть включены в карту стратегии BSC?

- a) Финансовые, технические, социальные, экологические
- b) Финансовые, клиентские, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие
- c) Финансовые, производственные, маркетинговые, операционные
- d) Финансовые, клиентские, внутренние бизнес-процессы, инновации

Ответ: b) Финансовые, клиентские, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие

7. Какие стратегические цели относятся к финансовой перспективе в BSC?

- a) Увеличение уровня удовлетворенности клиентов
- b) Увеличение прибыли и рентабельности
- c) Развитие новых продуктов и технологий
- d) Увеличение числа обученных сотрудников

Ответ: b) Увеличение прибыли и рентабельности

8. Какие показатели можно использовать для оценки финансовой перспективы в BSC?

- a) Выручка, чистая прибыль, рентабельность активов
- b) Уровень удовлетворенности клиентов, количество обращений
- c) Число проектов, сроки выполнения, качество продукции
- d) Уровень обученности персонала, текучесть кадров

Ответ: а) Выручка, чистая прибыль, рентабельность активов

9. Что представляет собой "карта стратегий" в BSC?

- a) Инструмент для измерения эффективности HR-процессов
- b) Графическое изображение стратегических целей и связанных с ними показателей
- c) Таблица со списком ключевых клиентов
- d) Схема организационной структуры компании

Ответ: b) Графическое изображение стратегических целей и связанных с ними показателей

10. Какие стратегические цели относятся к клиентской перспективе в BSC?

- a) Увеличение прибыли и рентабельности
- b) Увеличение уровня удовлетворенности клиентов
- c) Развитие новых продуктов и технологий
- d) Увеличение числа обученных сотрудников

Ответ: b) Увеличение уровня удовлетворенности клиентов

11. Какие показатели можно использовать для оценки клиентской перспективы в BSC?

- a) Выручка, чистая прибыль, рентабельность активов
- b) Уровень удовлетворенности клиентов, количество обращений
- c) Число проектов, сроки выполнения, качество продукции
- d) Уровень обученности персонала, текучесть кадров

Ответ: b) Уровень удовлетворенности клиентов, количество обращений

12. Какие стратегические цели относятся к внутренней бизнес-процессной перспективе в BSC?

- a) Увеличение прибыли и рентабельности
- b) Увеличение уровня удовлетворенности клиентов
- c) Оптимизация внутренних процессов и снижение затрат
- d) Развитие новых продуктов и технологий

Ответ: c) Оптимизация внутренних процессов и снижение затрат

13. Какие показатели можно использовать для оценки внутренней бизнес-процессной перспективы в BSC?

- a) Выручка, чистая прибыль, рентабельность активов
- b) Уровень удовлетворенности клиентов, количество обращений
- c) Число проектов, сроки выполнения, качество продукции
- d) Уровень обученности персонала, текучесть кадров

Ответ: c) Число проектов, сроки выполнения, качество продукции

14. Какие стратегические цели относятся к перспективе обучения и развития в BSC?

- a) Увеличение прибыли и рентабельности
- b) Увеличение уровня удовлетворенности клиентов
- c) Увеличение числа обученных сотрудников
- d) Развитие новых продуктов и технологий

Ответ: c) Увеличение числа обученных сотрудников

15. Какие показатели можно использовать для оценки перспективы обучения и развития в BSC?

- a) Выручка, чистая прибыль, рентабельность активов
- b) Уровень удовлетворенности клиентов, количество обращений
- c) Число обученных сотрудников, процент сотрудников с повышенной квалификацией
- d) Уровень обученности персонала, текучесть кадров

Ответ: c) Число обученных сотрудников, процент сотрудников с повышенной квалификацией

16. Какие ключевые преимущества имеет использование BSC в управлении организацией?

- a) Обеспечение интеграции бизнес-процессов и информационных технологий
- b) Увеличение объемов производства и расширение рынков сбыта
- c) Повышение эффективности управления за счет выявления стратегических приоритетов и управления ресурсами
- d) Улучшение экологической ситуации в регионе и снижение уровня загрязнения

Ответ: c) Повышение эффективности управления за счет выявления стратегических приоритетов и управления ресурсами

17. Какие риски могут быть связаны с внедрением системы BSC в организации?

- a) Неправильный выбор стратегических целей и показателей, недостаточная поддержка руководства
- b) Увеличение производственных затрат и сокращение прибыли
- c) Технические сбои в работе системы управления, утечка конфиденциальной информации
- d) Отставание от конкурентов, снижение доли рынка

Ответ: а) Неправильный выбор стратегических целей и показателей, недостаточная поддержка руководства

18. Какие шаги следует предпринять для успешного внедрения системы BSC в организации?

- a) Проведение анализа текущего состояния, определение стратегических целей, выбор ключевых показателей, разработка системы мониторинга и отчетности
- b) Подписание контракта с внешними аудиторскими компаниями, увеличение штата сотрудников
- c) Обновление офисного оборудования, проведение маркетинговых исследований
- d) Проведение тренингов для сотрудников по использованию новых технологий, проведение корпоративных мероприятий

Ответ: а) Проведение анализа текущего состояния, определение стратегических целей, выбор ключевых показателей, разработка системы мониторинга и отчетности

19. Какие сектора экономики могут использовать систему BSC для управления производственными процессами?

- a) Только секторы, связанные с услугами
- b) Только секторы, связанные с производством товаров
- c) Любые секторы экономики, включая промышленность, торговлю, финансы, образование и здравоохранение
- d) Только государственные секторы экономики

Ответ: с) Любые секторы экономики, включая промышленность, торговлю, финансы, образование и здравоохранение

20. Какова роль системы BSC в стратегическом управлении организацией?

- a) Предоставление информации о текущем финансовом состоянии компании
- b) Определение стратегических целей, выявление ключевых показателей производительности и мониторинг их достижения
- c) Управление процессами производства и контроль качества продукции
- d) Обеспечение безопасности информации и защита от внешних угроз

Ответ: b) Определение стратегических целей, выявление ключевых показателей производительности и мониторинг их достижения

### Сквозное практическое задание

#### СКВОЗНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

**Цель:** формирование практических навыков принятия стратегических решений по разработке, согласованию и утверждению стратегической карты, ключевых показателей эффективности и плана реализации Стратегии развития компании с использованием ИКТ.

**Задачи:**

1) отработать приемы и навыки публичных выступлений, ведения дискуссий по стратегическим вопросам;

2) отработать приемы сбора, обработки и анализа информации по вопросам стратегической карты, ключевых показателей эффективности и плана реализации стратегии развития компании;

3) отработать навыки по принятию стратегических решений.

4) выработать практику использования ИКТ при проектировании ССП.

### ЗАДАНИЕ:

1. Разработайте схему процесса разработки ССП компании (корпорации), ее ДЗО и самостоятельного структурного подразделения (на конкретном примере) в форме «Swimmer lanes» (плавательные дорожки).

2. Разработайте модель системы ключевых стратегических показателей результативности и эффективности (КПЭ) деятельности компании (корпорации) и ее ДЗО в областях:

~ финансы;

~ проекты и клиенты;

~ процессы и технологии;

~ человеческий капитал и организационное развитие.

3. Разработайте укрупненную модель стратегической карты компании (корпорации).

4. Проанализируйте основные инструменты реализации стратегии развития компании (корпорации) и ее ДЗО.

5. Разработайте подробную модель стратегической карты самостоятельного структурного подразделения (например, дирекции или департамента) компании (корпорации).

6. Разработайте портфель стратегических инициатив (составную часть плана реализации стратегии развития компании), необходимых для реализации определенной стратегии компании (по выбору студента).

7. Разработайте систему КПЭ компании в определенной области (на выбор: инвестиционной деятельности, в области управления рисками, управления персоналом, развития информационно-коммуникационных технологий в компании, маркетинга, финансов и т.д.)

На основе анализа стратегии развития реальной компании (перечень компаний определяется с учетом пожеланий магистров) и в соответствии с методологией и инструментарием стратегического управления студентами должен быть разработан пакет документов:

1. Стратегическая карта и ключевые показатели эффективности компании.

2. План реализации стратегии развития компании.

3. Стратегические карты и КПЭ самостоятельных структурных подразделений компании (перечень самостоятельных структурных подразделений компании определяется с учетом пожеланий магистров).

В результате реализации практического задания необходимо:

1) осуществляется планирование работ.

2) провести сбор, обработку и анализ информации по стратегии развития компании и механизмам ее реализации;

3) провести анализ лучших практик и обосновать применимость отдельных из них к компании;

4) разработать проекты стратегических документов.

Проект предполагает:

1) магистрант действует в реальном информационном пространстве;

2) магистрант действует в реальном правовом пространстве российского законодательства (если разрабатываются стратегические документы для зарубежной компании, то команда действует в реальном правовом пространстве зарубежного законодательства);

3) для каждого обоснованного ключевого показателя эффективности разрабатывается паспорт КПЭ, в том числе методика его расчета.

**Порядок защиты проекта включает**

- 1) подготовку докладов с презентациями о Проекте;
- 2) ответы на вопросы со стороны преподавателя;

*Промежуточная аттестация*

Вопросы к зачету

1. Что представляет собой сбалансированная система показателей (BSC)?
2. Какие основные перспективы включает BSC?
3. Какие компоненты входят в структуру BSC?
4. Какие преимущества обеспечивает внедрение BSC в организации?
5. Какие шаги необходимо выполнить для разработки BSC в рамках стратегии организации?
6. Какие виды стратегических целей могут быть выделены при разработке BSC?
7. Какие критерии следует учитывать при выборе показателей для BSC?
8. Какие методы измерения производительности могут быть использованы в BSC?
9. Какие типы связей между показателями могут быть определены в BSC?
10. Какие риски могут возникнуть при разработке и внедрении BSC?
11. Какие основные функции выполняет BSC в процессе управления организацией?
12. Какие этапы включает в себя процесс разработки и внедрения BSC?
13. Какова роль руководства организации в разработке и внедрении BSC?
14. Какова роль сотрудников и отделов организации в процессе разработки BSC?
15. Какие возможности предоставляет BSC для мониторинга и анализа производительности организации?
16. Какие факторы следует учитывать при выборе ключевых показателей для BSC?
17. Какова роль IT-технологий в разработке и внедрении BSC?
18. Какие принципы стоит соблюдать при установлении целей в BSC?
19. Какие методы управления изменениями следует применять при внедрении BSC?
20. Как можно оценить эффективность BSC после его внедрения?
21. Какие инструменты анализа можно использовать для оценки производительности в BSC?
22. Какие стратегические аспекты следует учитывать при разработке BSC?
23. Какие ключевые вызовы могут возникнуть при внедрении BSC в организации?
24. Каковы принципы управления рисками в контексте BSC?
25. Какие возможности предоставляет BSC для выявления и устранения узких мест в бизнес-процессах?
26. Каковы основные характеристики успешной реализации BSC в организации?
27. Какие преимущества предоставляет BSC для выравнивания операционной деятельности с бизнес-стратегией?
28. Какие методы обратной связи можно использовать для улучшения BSC?
29. Какие методы мотивации персонала можно использовать с учетом данных BSC?
30. Какие инструменты адаптации BSC под конкретные потребности организации могут быть применены?

**6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

**6.1 Список источников и литературы<sup>2</sup>**

Источники  
Основные

---

<sup>2</sup> Рекомендуется включать в списки издания из ЭБС и не более 15 печатных изданий.

Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф Электрон. дан. – [М., 2019] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya\\_deyatelnost/](http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya_deyatelnost/)

Федеральный закон от 29.07.2017 N 216-ФЗ (ред. от 04.06.2018) «Об инновационных научно-технологических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // КонсультантПлюс. ВерсияПроф Электрон. дан. – [М., 2019] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya\\_deyatelnost/](http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya_deyatelnost/)

#### Дополнительные

Форма: Сведения об инновационной деятельности организации. Форма N 4-инновация (годовая) (Форма по ОКУД 0604017) (Приказ Росстата от 06.08.2018 N 487 (ред. от 04.09.2018)) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф. Электрон. дан. – [М., 2019] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya\\_deyatelnost/](http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya_deyatelnost/)

Национальная технологическая инициатива. Агентство стратегических инициатив. Электрон. дан. – [М., 2019] - Режим доступа: <https://asi.ru/nti/>

#### Литература

##### Основная

1. Кандалинцев, В. Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей: Пособие / Кандалинцев В.Г. - Москва :ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 168 с. (Образовательные инновации)ISBN 978-5-7749-1024-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/494884> (дата обращения: 05.03.2024). – Режим доступа: по подписке.
2. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI : практическое пособие / М.М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 255 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Просто, кратко, быстро). — DOI 10.12737/384. - ISBN 978-5-16-005781-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1995307> (дата обращения: 05.03.2024). – Режим доступа: по подписке.

##### Дополнительная

1. Крылов, С. И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей : монография / С. И. Крылов. - 2-е изд., с изм. - Москва : Финансы и Статистика, 2021. - 152 с. - ISBN 978-5-00184-000-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1494326> (дата обращения: 05.03.2024). – Режим доступа: по подписке.
2. Башкатова, Ю. И. Разработка конкурентной стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей и классических моделей стратегического менеджмента предприятия / Ю. И. Башкатова, Н. И. Решетько. - Текст : электронный // Интернет-журнал "Науковедение". - 2014. - №2 (21). - URL: <https://znanium.com/catalog/product/483797> (дата обращения: 05.03.2024)

#### 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

№ №	Название электронного ресурса	Описание электронного ресурса	Используемый для работы адрес
1.	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Электронная библиотека, обеспечивающая доступ высших и средних учебных заведений, публичных библиотек и корпоративных пользователей к наиболее востребованным материалам по всем	<a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>

		отраслям знаний от ведущих российских издательств	
2.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru	Крупнейший российский информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 34 млн научных публикаций и патентов	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>
3.	Образовательная платформа Юрайт	Электронно-библиотечная система для ВУЗов, ССУЗов, обеспечивающая доступ к учебникам, учебной и методической литературе по различным дисциплинам.	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
4.	Информационный интернет-канал «Наука и инновации»	Работает под патронажем Российского фонда фундаментальных исследований и Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и представляет статьи, информацию о конкурсах и грантах, базу данных научных руководителей и молодых исследователей. Канал содержит систему форумов, которые важны для молодых ученых.	<a href="http://www.rsci.ru">www.rsci.ru</a>
5.	Портал «Инновационный бизнес»	Статьи, пресс-релизы, новости, мероприятия, предложения, аналитика, консультации, интервью в области инновационного бизнеса	<a href="http://www.innovbusiness.ru/">http://www.innovbusiness.ru/</a>

### Перечень БД и ИСС

1.	Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)	представляет собой государственную информационную систему, объединяющую официальные государственные информационные статистические ресурсы, формируемые субъектами официального статистического учета в рамках реализации Федерального плана статистических работ.	<a href="https://www.fedstat.ru/">https://www.fedstat.ru/</a>
2.	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс	компьютерная система для поиска и работы с правовой информацией. СПС КонсультантПлюс поставляется в различных модификациях: с разным набором информационных банков в зависимости от потребностей пользователей	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3.	База данных инновационных проектов и продуктов	Создан для информационной поддержки предпринимателей и компаний, действующих в сфере инновационного бизнеса. На портале размещены инновационные проекты и продукты.	<a href="https://fsimp.ru/databases/projects/">https://fsimp.ru/databases/projects/</a> <a href="https://fsimp.ru/databases/products/">https://fsimp.ru/databases/products/</a>
4.	Портал «Национальный центр по мониторингу инновационной инфраструктуры»	Создан для мониторинга региональных инновационных систем Российской Федерации. Информационную основу портала составляют данные о состоянии научно-технологического и инновационного комплекса по всем субъектам Российской Федерации	<a href="http://www.miiris.ru">www.miiris.ru</a>

научно-технической деятельности и региональных инновационных систем»	Федерации.	
--	------------	--

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

При проведении занятий без специального ПО:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security
4. Adobe Master Collection
5. AutoCAD
6. Archicad
8. ОС «Альт Образование»
9. Visual Studio
10. Adobe Creative Cloud

Самостоятельная работа студентов в ходе изучения дисциплины предполагает обращение в научную библиотеку РГГУ, доступ к интернет-ресурсам, в том числе к электронной библиотечной системе ЭБС.

Электронные образовательные ресурсы включают:

1. Информационный комплекс "Научная библиотека" <http://liber.rsuh.ru/>
2. Электронная библиотека РГГУ <http://marc.lib.rsuh.ru/MegaPro/Web>
3. Электронно-библиотечные ресурсы РГГУ <http://liber.rsuh.ru/?q=node/1271>

### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со

специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1 Планы семинарских занятий

#### **Практическое занятие №1-2 - Разработка системы сбалансированных показателей**

**Форма проведения практического занятия: кейс-задание**

**Цель:** познакомить студентов с процессом разработки сбалансированной системы показателей (BSC) и провести практическое занятие по созданию BSC для конкретного кейса.

**План:**

1. Введение в сбалансированные показатели:
  - ~ Объяснение смысла и цели использования BSC в организациях.
  - ~ Обзор основных перспектив в BSC и их взаимосвязь.
  - ~ Примеры успешного применения BSC в реальных компаниях.
2. Основные компоненты BSC:
  - ~ Обзор структуры BSC: финансовая, клиентская, внутренняя бизнес-процессная и перспектива обучения и развития.
  - ~ Ключевые показатели производительности (KPI) в каждой из перспектив.
3. Процесс разработки BSC:
  - ~ Этапы разработки BSC: определение миссии, выявление стратегических целей, выбор

ключевых показателей, разработка стратегических карт.

Роль управленческого руководства и сотрудников в процессе разработки.

4. Практическое занятие: разработка BSC для конкретного кейса.

Разбиение студентов на группы.

Представление кейса: описание организации, ее миссии и стратегических целей.

Задача группам: разработать BSC с учетом целей организации, выбрать ключевые показатели и составить стратегические карты.

Консультации и помощь преподавателя при необходимости.

5. Презентация результатов и обсуждение:

Каждая группа представляет свои результаты.

Обсуждение основных решений, принятых группами, их аргументации и возможных альтернатив.

Выводы о применимости и эффективности разработанных BSC для решения стратегических задач организации.

### **Практически кейс**

Организация XYZ – крупная компания, специализирующаяся на производстве и продаже электроники, в том числе смартфонов, планшетов и ноутбуков. Компания стремится к устойчивому росту и конкурентоспособности на рынке. Однако, в последнее время она столкнулась с рядом проблем, таких как снижение прибыльности, увеличение конкуренции со стороны местных и зарубежных производителей, а также недостаточное удовлетворение потребностей клиентов.

**Цель кейса:** разработать систему сбалансированных показателей (BSC) для компании XYZ, чтобы повысить ее эффективность и конкурентоспособность на рынке.

### **Задачи для студентов:**

1. Определить миссию и стратегические цели компании XYZ.
2. Выбрать ключевые показатели производительности (KPI) для каждой из перспектив BSC: финансовой, клиентской, внутренней бизнес-процессной и перспективы обучения и развития.
3. Разработать стратегические карты для каждой перспективы, отображающие связь между стратегическими целями и выбранными KPI.
4. Обосновать выбор каждого показателя производительности и его значение для достижения стратегических целей компании.
5. Предложить рекомендации по управлению производством, маркетингом, обслуживанием клиентов и развитию персонала на основе разработанных BSC.

Кейс предоставляется студентам для анализа и разработки решений. В ходе семинара студенты работают в группах, обсуждают и анализируют кейс, а также разрабатывают план действий для улучшения производительности и результативности компании XYZ.

### **Практическое занятие №3-4 - Разработка стратегической карты**

#### ***Форма проведения практического занятия: кейс-задание***

**Цель:** Познакомить студентов с процессом разработки стратегической карты и провести практическое занятие по созданию стратегической карты для конкретного кейса.

**План:**

1. Введение в стратегическую карту
  - Объяснение сущности и целей стратегической карты.
  - История возникновения и развития инструмента.

- Роль стратегической карты в управлении стратегическими процессами организации.
2. Основные компоненты стратегической карты:
    - Обзор структуры стратегической карты: миссия, видение, ценности, стратегические цели, стратегические инициативы.
    - Ключевые принципы построения стратегической карты.
  3. Процесс разработки стратегической карты:
    - Этапы разработки стратегической карты: анализ среды, выявление стратегических целей, определение стратегических инициатив, построение связей между элементами карты.
    - Роль управленческого руководства и сотрудников в процессе разработки.
  4. Практическое занятие: разработка стратегической карты для конкретного кейса
    - Разбиение студентов на группы.
    - Представление кейса: описание организации, ее миссии и целей.
    - Задача группам: разработать стратегическую карту с учетом миссии и целей организации.
    - Консультации и помощь преподавателя при необходимости.
  5. Презентация результатов и обсуждение:
    - Каждая группа представляет свои результаты.
    - Обсуждение основных решений, принятых группами, их аргументации и возможных альтернатив.
    - Выводы о применимости и эффективности разработанных стратегических карт для решения стратегических задач организации.

#### **Практический кейс 1:**

Организация ABC - крупный производитель и поставщик электроники, стремящийся к дальнейшему росту и укреплению позиций на рынке. Однако, в последнее время организация столкнулась с ухудшением финансовых показателей, увеличением конкуренции на рынке и неоптимальным использованием ресурсов.

*Цель кейса:* разработать стратегическую карту для компании ABC с целью определения ключевых направлений развития и способов достижения поставленных стратегических целей.

*Задачи для студентов:*

1. Провести анализ внешней и внутренней среды компании ABC.
2. Определить миссию, видение и ценности организации.
3. Выявить стратегические цели компании ABC, учитывая ее миссию и внешние факторы.
4. Разработать стратегические инициативы и активности для достижения каждой из стратегических целей.
5. Построить связи между элементами стратегической карты: от миссии и видения до конкретных стратегических инициатив.

Студентам предоставляется возможность работать в группах для анализа кейса и разработки стратегической карты компании ABC. По завершении работы группы представляют свои результаты, после чего проводится обсуждение и анализ предложенных стратегических решений.

#### **Практический кейс 2:**

Компания XYZ - крупный производитель и поставщик IT-решений оперирующий на мировом рынке. Несмотря на сильные позиции на рынке, компания столкнулась с рядом проблем, включая увеличивающуюся конкуренцию, снижение прибыльности в некоторых сегментах, и ограничения в инновационной деятельности.

*Цель кейса:* разработать стратегическую карту для компании XYZ, с учетом ее текущего положения на рынке и стратегических амбиций.

*Задачи для участников:*

1. Провести SWOT-анализ компании XYZ, выявив ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы на рынке.
2. Сформулировать миссию, видение и ценности компании XYZ.

3. Выделить основные стратегические цели, которые компания должна достичь в средне- и долгосрочной перспективе.
4. Определить ключевые стратегические направления, необходимые для достижения поставленных целей.
5. Разработать стратегические инициативы и проекты, которые помогут компании XYZ успешно реализовать выбранные стратегические направления.
6. Построить связи между элементами стратегической карты, чтобы продемонстрировать логическую последовательность и взаимосвязь между стратегическими элементами.

Участники могут работать в группах для анализа кейса и разработки стратегической карты. По завершении работы группы представляют свои результаты, после чего проводится обсуждение и анализ предложенных стратегических решений.

### **Практическое занятие №5-6 - Разработка и анализ ключевых показателей эффективности** **Форма проведения практического занятия: кейс-задание**

**Цель:** познакомить студентов с методами разработки и анализа ключевых показателей эффективности (KPI) и провести практическое занятие по созданию KPI для конкретного кейса.

План:

1. Введение в ключевые показатели эффективности:
  - Объяснение смысла и цели использования KPI в организациях.
  - Роль KPI в оценке и управлении производительностью.
  - Примеры типичных KPI для различных отраслей и видов деятельности.
2. Основные компоненты KPI:
  - Обзор структуры KPI: цели, индикаторы, целевые значения, источники данных.
  - Критерии формирования эффективных KPI.
3. Методы разработки KPI:
  - Этапы разработки KPI: определение стратегических целей, выбор показателей, определение методов измерения, установление целевых значений.
  - Роль балансовой системы показателей (BSC) в разработке KPI.
4. Практическое занятие: разработка KPI для конкретного кейса:
  - Разбиение студентов на группы.
  - Представление кейса: описание организации, ее целей и бизнес-процессов.
  - Задача группам: разработать набор KPI для определенной сферы деятельности компании, учитывая ее стратегические цели.
  - Консультации и помощь преподавателя при необходимости.
5. Презентация результатов и обсуждение:
  - Каждая группа представляет свои результаты.
  - Обсуждение основных решений, принятых группами, их аргументации и возможных альтернатив.
  - Выводы о применимости и эффективности разработанных KPI для решения стратегических задач организации.

#### **Практический кейс:**

Компания ABC - крупный производитель и поставщик товаров бытовой химии, оперирующий на рынке уже несколько лет. Организация столкнулась с увеличивающейся конкуренцией, снижением прибыльности и неудовлетворенностью клиентов. В связи с этим компания решила внедрить систему ключевых показателей эффективности (KPI), чтобы повысить свою конкурентоспособность и улучшить результаты своей деятельности.

#### **Задачи для студентов:**

1. Провести анализ текущего положения компании ABC на рынке бытовой химии.
2. Сформулировать стратегические цели компании ABC, учитывая ее миссию и текущие вызовы.
3. Выбрать ключевые области деятельности, которые необходимо измерять с помощью KPI для достижения стратегических целей.

4. Разработать набор KPI для каждой выбранной области деятельности, определив методы измерения, целевые значения и ответственных лиц.
5. Построить связи между KPI и стратегическими целями компании ABC, чтобы обеспечить их взаимосвязь и соответствие общим целям.

Студенты могут работать в группах для анализа кейса и разработки KPI. По завершении работы группы представляют свои результаты, после чего проводится обсуждение и анализ предложенных KPI и их соответствия стратегическим целям компании ABC.

### **Практическое занятие № 7-8 - Разработка ССП с применением ИКТ**

**Форма проведения практического занятия: кейс-задание**

**Цель:** познакомить студентов с процессом разработки системы сбалансированных показателей (ССП) с использованием информационно-коммуникационных технологий и провести практическое занятие по созданию ССП с применением ИКТ на примере реального кейса.

#### **План:**

1. Методы разработки ССП с использованием ИКТ:
  - Подходы к автоматизации процесса разработки и мониторинга ССП с помощью информационных систем.
  - Ознакомление с современными программными решениями для создания и управления ССП.
  - Демонстрация примеров ИКТ-инструментов для разработки и анализа ССП.
2. Практическое задание: разработка ССП с применением ИКТ на примере реального кейса
  - Разбиение студентов на группы.
  - Представление кейса: описание организации, ее стратегических целей и бизнес-процессов.
  - Задача группам: разработать ССП для конкретной области деятельности организации с использованием выбранных ИКТ-инструментов.
  - Консультации и помощь преподавателя при необходимости.
3. Презентация результатов и обсуждение:
  - Каждая группа представляет свои результаты.
  - Обсуждение основных решений, принятых группами, их аргументации и возможных альтернатив.
  - Выводы о применимости и эффективности разработанных ССП с применением ИКТ для решения стратегических задач организации.

#### **Практический кейс:**

Компания "ТехноПрогресс" - крупный производитель электроники, стоящий перед необходимостью улучшения своей эффективности и конкурентоспособности на рынке. В связи с этим компания решила разработать систему сбалансированных показателей (ССП) с использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), чтобы эффективно управлять своими стратегическими целями и мониторить их выполнение.

Задачи для студентов:

1. Провести анализ текущего положения компании "ТехноПрогресс" на рынке электроники и определить ее стратегические цели.
2. Выявить ключевые области деятельности, которые необходимо измерять с помощью системы сбалансированных показателей.
3. Разработать набор ключевых показателей производительности (KPI) для каждой выбранной области деятельности, определив методы измерения, целевые значения и ответственных лиц.
4. Предложить информационно-коммуникационные технологии и программные решения, которые могут быть использованы для сбора, анализа и визуализации данных по KPI.

5. Построить связи между KPI и стратегическими целями компании "ТехноПрогресс", чтобы обеспечить их взаимосвязь и соответствие общим целям.

Студентам предлагается работать в группах для анализа кейса и разработки системы сбалансированных показателей с применением информационно-коммуникационных технологий. По завершении работы группы представляют свои результаты, после чего проводится обсуждение и анализ предложенных решений

### **Практическое занятие № 9-10 - Контроль выполнения стратегии с применением ИКТ** *Форма проведения практического занятия: кейс-задание*

#### **Практический кейс**

Компания "Прогрессивные Системы" является крупным разработчиком программного обеспечения, стремящимся к укреплению своих позиций на рынке и повышению эффективности своей стратегии развития. В последнее время компания столкнулась с рядом вызовов, таких как увеличение конкуренции, нестабильность на рынке и изменения в потребительских предпочтениях. Для успешной реализации стратегических целей, компания решила разработать систему контроля выполнения стратегии с применением информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

#### **Задачи для сотрудников компании:**

1. Анализ текущего состояния компании "Прогрессивные Системы" и выявление ключевых стратегических целей.
2. Определение показателей выполнения стратегии, которые необходимо контролировать для достижения стратегических целей.
3. Разработка методов сбора данных по ключевым показателям выполнения стратегии с использованием ИКТ, таких как системы управления предприятием (ERP), системы управления проектами (PMIS), аналитические инструменты и др.
4. Построение системы мониторинга и анализа данных, позволяющей в реальном времени отслеживать выполнение стратегии, выявлять проблемные области и принимать оперативные меры.
5. Внедрение разработанной системы контроля выполнения стратегии и обучение персонала ее использованию.
6. Оценка эффективности и результативности внедрения системы контроля выполнения стратегии, а также корректировка стратегических планов компании на основе полученных данных и анализа.

Студентам предлагается работать в группах для анализа кейса и разработки плана внедрения системы контроля выполнения стратегии с использованием информационно-коммуникационных технологий. По завершении работы группы представляют свои результаты, после чего проводится обсуждение и анализ предложенных решений.

## **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель дисциплины: изучение методологий для решения задач, связанных с процессами анализа, прогнозирования, моделирования и создания информационных процессов, технологий в рамках профессионально-ориентированных информационных систем и бизнес-процессов.

Задачи:

- 1) изучение принципов описания и прогнозирования бизнес-процессов, основных методологий моделирования и реинжиниринга;
- 2) получение представления о работах по моделированию, анализу и прогнозированию бизнес-процессов, разработке отчетной документации, анализу результатов и формированию предложений по улучшению деятельности организации на основе использования ИТ;
- 3) изучение лучших практик описания, анализа и реинжиниринга бизнес-процессов, рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- Основы внедрения ССП для проведения стратегических изменений в организации
- Основные концепции и принципы системы сбалансированных показателей (ССП).
- Теоретические основы стратегического управления и разработки стратегии.
- Методы анализа бизнес-процессов и стратегического планирования.
- Инструменты оценки и выбора ключевых показателей производительности (KPI) для отслеживания стратегических целей.
- Организационные и технологические аспекты внедрения информационных систем для поддержки ССП.
- Принципы и инструменты разработки системы сбалансированных показателей (ССП).
- Финансовые и экономические показатели, используемые для оценки эффективности бизнес-процессов и стратегических целей
- Основные подходы к разработке отчетов по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации для оценки мероприятий и выработки стратегических решений в области ИКТ;
- Состав документации (аналитических материалов), формируемой по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации, направленной на поддержку выработки стратегических решений.
- Принципы построения систем сбалансированных показателей (ССП) и их роль в стратегическом управлении.
- Основные показатели производительности и их влияние на эффективность бизнес-процессов и достижение стратегических целей.
- Современные тенденции и методы внедрения систем управления производительностью с использованием ССП.

*Уметь:*

- Оценивать бизнес-возможности организации на основании системы сбалансированных показателей
- Анализировать текущее состояние организации и выявлять стратегические проблемы и возможности.
- Разрабатывать стратегические направления изменений, направленные на достижение стратегических целей с использованием ССП.
- Выбирать и адаптировать методы и инструменты для разработки и внедрения ССП в организации.

~ Проектировать системы мониторинга и анализа ключевых показателей производительности для эффективного контроля выполнения стратегии.

~ Разрабатывать планы действий и коммуникационные стратегии для успешного внедрения изменений и управления процессом изменений в организации

~ Составлять экономические разделы стратегических планов организации, учитывая стратегические направления и цели, а также используемые инструменты стратегического управления, включая ССП.

~ Выбирать и адаптировать финансовые и экономические показатели для отслеживания выполнения стратегических целей с использованием ССП.

~ Прогнозировать экономические последствия внедрения ССП и анализировать их влияние на финансовое состояние и результаты деятельности организации.

~ Применять понятийно-категориальный аппарат, используемый при разработке отчетов по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации;

~ Выявлять тенденции изменения подходов к разработке отчетов по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации для оценки мероприятий и выработки стратегических решений в области ИКТ.

~ Разрабатывать стратегии развития организации, учитывая ее миссию, ценности, цели и бизнес-процессы, а также используемые инструменты управления, включая ССП.

~ Определять ключевые показатели производительности (KPI) для отслеживания выполнения стратегических целей и оценки эффективности бизнес-процессов.

~ Проектировать системы управления производительностью с использованием ССП, определяя необходимые ресурсы, процессы и технологии.

*Владеть:*

~ Навыками анализа и оценки различных проекций развития организации на основании системы сбалансированных показателей

~ Процессом разработки стратегии и стратегическим мышлением.

~ Технологиями внедрения и использования систем сбалансированных показателей.

~ Аналитическими инструментами для оценки эффективности стратегических изменений и принятия обоснованных управленческих решений.

~ Методами и техниками экономического анализа и планирования.

~ Навыками работы с финансовыми моделями и инструментами управленческого учета.

~ Технологиями внедрения и использования систем сбалансированных показателей для эффективного контроля и управления стратегическими целями организации.

~ Навыками разработки отчетов по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации для оценки мероприятий и выработки стратегических решений в области ИКТ;

~ Обоснования состава отчетной документации по сбалансированной системе показателей в рамках стратегии организации для оценки мероприятий и выработки стратегических решений в области ИКТ.

~ Технологиями разработки и внедрения стратегий развития организаций и ее бизнес-процессов с использованием ССП.

~ Методами управления производительностью и мониторинга выполнения стратегических целей.