МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА МАТЕМАТИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ (BSC-СИСТЕМЫ)

Направление и направленность (профиль)
38.04.05 Бизнес-информатика. Информационная бизнес-аналитика

Год набора на ОПОП
2026

Форма обучения
очная

Владивосток 2026

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Информационные системы целевого управления (BSC-системы)» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №990) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Гресько А.А.

Солодухин К.С.

Утверждена на заседании кафедры математики и моделирования от 14.05.2026 , протокол № 8

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Галимзянова К.Н.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат	1599657997
Номер транзакции	0000000000F6593B
Владелец	Галимзянова К.Н.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения дисциплины «Информационные системы целевого управления (BSC-системы)» является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и методологических основ в области информационных систем целевого управления (BSC-систем), а также практических навыков, необходимых для внедрения и практического использования таких систем.

Задачи освоения дисциплины:

- изучить существующие информационные системы целевого управления (BSC-системы);
- понимать место и роль информационных систем целевого управления в рамках стратегического и оперативного контуров управления;
- уметь внедрять и использовать на практике такие системы в различных экономических ситуациях.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.04.05 «Бизнес-информатика» (М-БИ)	ОПК-1 : Способен разрабатывать стратегию развития информационных технологий инфраструктуры предприятия и управлять ее реализацией	ОПК-1.1к : Анализирует ИТ-инфраструктуру предприятия и рынка информационных систем и информационно-коммуникативных технологий	РД1	Знание	методов оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями
	ОПК-3 : Способен принимать решения, осуществлять стратегическое планирование и прогнозирование в профессиональной деятельности с использованием современных методов и программного инструментария сбора, обработки и анализа данных, интеллектуального оборудования и систем искусственного интеллекта	ОПК-3.1к : Использует системы искусственного интеллекта в рамках стратегического планирования и прогнозирования в профессиональной деятельности	РД2	Знание	особенностей разработки стратегии на основе теории заинтересованных сторон
			РД3	Знание	основных методов проектирования систем сбалансированных показателей, включая методы балансировки и каскадирования стратегических карт
			РД4	Умение	применять системы целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности (KPI)
			РД5	Навык	определения параметров будущего состояния

					организации, целей и задач стратегических изменений в организации
			РД6	Навык	разработки и использования многокритериальных экономико-математических моделей для поддержки процессов принятия стратегических решений
	ОПК-4 : Способен управлять взаимодействием с клиентами и партнерами в процессе решения задач профессиональной деятельности	ОПК-4.2к : Выделяет и анализирует запросы и ожидания клиентов и партнеров в процессе решения профессиональных задач и оценивает эффективность взаимодействия с ними	РД7	Знание	методов и моделей анализа взаимодействия организации со стейкхолдерами
			РД8	Умение	представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	**Формирование ценностей**	**Целевые ориентиры**
Формирование научного мировоззрения и культуры мышления		
Развитие познавательного интереса и стремления к знаниям	Созидательный труд	Внимательность к деталям Гибкость мышления Самостоятельность
Формирование коммуникативных навыков и культуры общения		
Формирование навыков публичного выступления и презентации своих идей	Созидательный труд	Внимательность к деталям Гибкость мышления Самостоятельность

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Информационные системы целевого управления (BSC-системы)» относится к обязательной части «Блока 1 Дисциплины (модули)» учебного плана направления 38.04.05 Бизнес-информатика профиль Информационная бизнес-аналитика.

Для освоения учебной дисциплины, студенты магистратуры должны знать концептуальные основы архитектуры предприятия, основные классы информационных систем управления бизнесом, лучшие практики и современные стандарты в сфере информационных технологий, владеть методами проектирования информационных систем, уметь систематизировать и обобщать информацию, разрабатывать конкретные

предложения по результатам исследований, готовить справочно-аналитические материалы для принятия управленческих решений в сфере информационных технологий.

3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обуче-ния	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость	Объем контактной работы (час)						СРС	Форма аттес-тации
				(З.Е.)	Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА	КСР		
38.04.05 Бизнес-информатика	ОФО	М01.Б	3	3	33	8	24	0	1	0	75	Э

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Код ре-зультата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Теоретические основы разработки стратегии организации	РД1, РД2, РД4, РД5, РД7	2	2	0	15	групповая дискуссия, кейс-задача
2	Формализация и операционализация стратегии компании на основе ССП	РД1, РД3, РД4, РД5, РД8	2	7	0	15	групповая дискуссия, кейс-задача
3	Разработка стратегии стейкхолдер-организации с помощью ССП	РД1, РД2, РД4, РД5, РД7, РД8	1	3	0	15	групповая дискуссия, кейс-задача
4	Внедрение ССП	РД1, РД3, РД4, РД8	2	6	0	15	групповая дискуссия, кейс-задача
5	Поддержка принятия стратегических решений на основе ССП	РД1, РД3, РД4, РД6, РД8	1	6	0	15	групповая дискуссия, кейс-задача
Итого по таблице			**8**	**24**	**0**	**75**	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

Тема 1 Теоретические основы разработки стратегии организации.

Содержание темы: Стержневые вопросы теории и практики стратегического управления. Рента и квазирента, типы рент. Концепция Портера. Ресурсная концепция. Методы ресурсоориентированного стратегического анализа. Миссия и видение организации. Стратегические приоритеты. Стратегические цели. Стратегические мероприятия. Стратегический процесс. Стратегия, существующие подходы к пониманию стратегии. Стратегические решения. Стратегический потенциал. Стратегические ресурсы. Факторы производства, специфические активы, способности, компетенции, ключевые компетенции, динамические способности. Основные этапы процесса стратегического управления.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: стандартная, метод кооперативного обучения.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с рекомендуемой литературой, подготовка к групповой дискуссии, выполнение заданий в рамках кейс-задачи, подготовка к итоговому тесту.

Тема 2 Формализация и операционализация стратегии компании на основе ССП.

Содержание темы: Проблемы операционализации стратегий. История возникновения и поколения Сбалансированной системы показателей (ССП). ССП как концепция критериев оценки результатов организации и как инструмент комплексного воплощения стратегии (устранение разрыва между разработкой стратегии и ее воплощением). Структура и логика построения карты целей ССП. Вертикальная сбалансированность. Моделирование характеристик ключевых перспектив ССП: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала. Структура потребительской ценности. Профиль корпоративной культуры. Влияние корпоративной культуры на результаты деятельности. Стратегическая карта некоммерческой организации. Результирующие и формирующие показатели. Горизонтальная сбалансированность. Требования к показателям. Каскадирование. Матрица мероприятий по слоям карты. Процессы обратной связи для каждого показателя. Система отклонений и допусков «Светофор». Примеры стратегических карт, разработанных для различных компаний и отраслей. Устранение конфликтов между собственниками и топ-менеджерами бизнеса и собственников между собой на основе ССП.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: стандартная, метод кооперативного обучения.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с рекомендуемой литературой, подготовка к групповой дискуссии, выполнение заданий в рамках кейс-задачи, подготовка к итоговому тесту.

Тема 3 Разработка стратегии стейкхолдер-организации с помощью ССП.

Содержание темы: Проблема «клиентоориентированности» и «стейкхолдероориентированности» стратегии. Стейкхолдеры как «вкладчики» ресурсов. Расширенное воспроизводство стоимости. Классификации стейкхолдеров. Цели компании как «общефирменные» представления, выработанные в соответствии с некоторой обобщающей и учитывающей точки зрения различных стейкхолдеров процедурой. Целевая функция организации. Носители и ограничители ведущих мотивов менеджмента организации. Стейкхолдерский менеджмент как дискретная институциональная альтернатива. Стейкхолдер-организация. Дихотомия Барнарда применительно к стейкхолдер-организации. Стратегическая карта стейкхолдер-организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: стандартная, метод кооперативного обучения.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с рекомендуемой литературой, подготовка к групповой дискуссии, выполнение заданий в рамках кейс-задачи, подготовка к итоговому тесту.

Тема 4 Внедрение ССП.

Содержание темы: Российский и зарубежный опыт использования ССП. Экономический эффект от внедрения ССП. Коммуникация и стратегия. ССП как проект. Факторы успеха внедрения ССП. Основные проблемы при внедрении ССП. ССП и система мотивации персонала. Взаимосвязь целей и мотивации их достижения с помощью бюджетирования. ССП и корпоративная культура организации. Критерии внедрения ССП. Роль внешних экспертов при постановке ССП в компании. Взаимосвязь стратегического и оперативного контура управления компании. Инструменты реализации ССП. Реализация ССП средствами Business Studio. Моделирование стратегических целей. Создание стратегической карты. Моделирование причинно-следственных связей между целями. Моделирование показателей. Описание целей при помощи показателей. Оценка процессов при помощи показателей. Описание мероприятий. Сбор значений показателей. Анализ и оценка информации. Разработка сбалансированной системы показателей для условной компании с использованием Business Studio .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: стандартная, метод кооперативного обучения.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с рекомендуемой литературой, подготовка к групповой дискуссии, выполнение заданий в рамках кейс-задачи, подготовка к итоговому тесту.

Тема 5 Поддержка принятия стратегических решений на основе ССП.

Содержание темы: Необходимость ранжирования элементов ССП. Ранжирование элементов ССП на основе экспертных оценок с применением к ним формальных методов. Метод анализа иерархий и его модификации, используемые при ранжировании элементов ССП. Методы нахождения функциональных зависимостей между элементами стратегической карты, основанные на построении многокритериальных функций полезности. Адаптивный алгоритм экспертного опроса. Метод нахождения функциональных зависимостей между элементами стратегической карты, основанный на использовании базы нечетких логических выводов и алгоритма Мамдани. Многокритериальные экономико-математические модели для поддержки процессов принятия стратегических решений на основе ССП. «Стратегические» критерии. «Экономические» критерии. Модель справедливого компромисса. Целевая функция пропорционального развития. Имитационная модель выбора совокупности стратегических мероприятий на основе задания радиуса (шага) безразличия.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: стандартная, метод кооперативного обучения.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с рекомендуемой литературой, подготовка к групповой дискуссии, выполнение заданий в рамках кейс-задачи, подготовка к итоговому тесту.

5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

Рекомендации по изучению дисциплины

Успешное освоение дисциплины предполагает активную работу студентов на всех занятиях аудиторной формы: лекционных и практических занятиях, выполнение аттестационных мероприятий, эффективную самостоятельную работу.

В процессе изучения дисциплины студенту необходимо ориентироваться на самостоятельную проработку лекционного материала, подготовку к итоговому тесту, групповым дискуссиям, тренингам, выполнение кейс-задачи.

Методические рекомендации по обеспечению самостоятельной работы

Самостоятельная работа студента включает следующие виды, выполняемые в соответствии с ФГОС ВО и рабочим учебным планом:

- аудиторная самостоятельная работа студента под руководством и контролем преподавателя: 1 Групповые дискуссии (темы и формат проведения групповой дискуссии представлены в ФОС). 2. Представление результатов выполнения кейс-задачи (задания представлены в ФОС);

- внеаудиторная самостоятельная работа студента под руководством и контролем преподавателя: работа с рекомендуемой литературой, подготовка к групповым дискуссиям, подготовка к итоговому тесту, выполнение кейс-задачи.

Контроль успеваемости осуществляется в соответствии с рейтинговой системой оценки знаний студентов. Распределение баллов доводится до студентов в начале семестра. Оценка по дисциплине определяется по 100-бальной шкале как сумма баллов, набранных студентом в результате работы в семестре. Выполнение заданий, оцениваемых средствами текущего контроля (групповые дискуссии, кейс-задача), может принести студенту максимум 80 баллов. Еще максимум 20 баллов студент может получить, выполняя задания, относящиеся к промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация состоит в выполнении итогового теста (типовой вариант итогового теста представлен в ФОС).

5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Рыжиков, С. Н. Стратегический менеджмент в организациях профессионального образования : учебник / С.Н. Рыжиков, Т.Н. Патрахина. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 471 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/2001688. - ISBN 978-5-16-018411-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2001688 (дата обращения: 31.05.2026)

2. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ 3-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] , 2022 - 208 - Режим доступа: https://urait.ru/book/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-491529

7.2 Дополнительная литература

1. Акмаева Р. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Акмаева Р., И.— Москва : Русайнс, 2023. — 251 с. — ISBN 978-5-466-02063-2. — URL: https://book.ru/book/947223 (дата обращения: 08.03.2023). — Текст : электронный.

2. Воронцова Ю. Теория и практика формирования и использования системы сбалансированных показателей в организациях : монография / Воронцова Ю., В., Федотова М., А.— Москва : Русайнс, 2022. — 146 с. — ISBN 978-5-466-01417-4. — URL: https://book.ru/book/945657 (дата обращения: 08.03.2023). — Текст : электронный.

3. Рыжко А. Л., Рыбников А. И., Рыжко Н. А. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИЕЙ. Учебник для вузов [Электронный ресурс] : Москва : Издательство Юрайт , 2022 - 354 - Режим доступа: https://urait.ru/book/informacionnye-sistemy-upravleniya-proizvodstvennoy-kompaniey-489308

7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru" - Режим доступа: https://book.ru/
2. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
3. Электронно-библиотечная система издательства "Юрайт" - Режим доступа: https://urait.ru/
4. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ - Режим доступа: https://urait.ru/
5. Open Academic Journals Index (OAJI). Профессиональная база данных - Режим доступа: http://oaji.net/
6. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: https://www.prlib.ru/
7. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: http://www.consultant.ru/

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Мультимедийный комплект №2 в составе:проектор Casio XJ-M146,экран 180*180,крепление потолочное
- Облачный монитор 23" LG CAV42K
- Облачный монитор LG Electronics черный +клавиатура+мышь

- Сетевой монитор:Нулевой клиент Samsung SyncMaster NC240
- Уст-во бесп.питания UPS-3000

Программное обеспечение:

- Business Studio

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА МАТЕМАТИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ (BSC-СИСТЕМЫ)

Направление и направленность (профиль)
38.04.05 Бизнес-информатика. Информационная бизнес-аналитика

Год набора на ОПОП
2026

Форма обучения
очная

Владивосток 2026

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.04.05 «Бизнес-информатика» (М-БИ)	ОПК-1 : Способен разрабатывать стратегию развития информационных технологий инфраструктуры предприятия и управлять ее реализацией	ОПК-1.1к : Анализирует ИТ-инфраструктуру предприятия и рынка информационных систем и информационно-коммуникативных технологий
	ОПК-3 : Способен принимать решения, осуществлять стратегическое планирование и прогнозирование в профессиональной деятельности с использованием современных методов и программного инструментария сбора, обработки и анализа данных, интеллектуального оборудования и систем искусственного интеллекта	ОПК-3.1к : Использует системы искусственного интеллекта в рамках стратегического планирования и прогнозирования в профессиональной деятельности
	ОПК-4 : Способен управлять взаимодействием с клиентами и партнерами в процессе решения задач профессиональной деятельности	ОПК-4.2к : Выделяет и анализирует запросы и ожидания клиентов и партнеров в процессе решения профессиональных задач и оценивает эффективность взаимодействия с ними

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

Компетенция ОПК-1 «Способен разрабатывать стратегию развития информационных технологий инфраструктуры предприятия и управлять ее реализацией»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код рез-та	Тип рез-та	Результат	
ОПК-1.1к : Анализирует ИТ-инфраструктуру предприятия и рынка информационных систем и информационно-коммуникативных технологий	РД 1	Знание	методов оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями	различает методы оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями

Компетенция ОПК-3 «Способен принимать решения, осуществлять стратегическое планирование и прогнозирование в профессиональной деятельности с использованием современных методов и программного инструментария сбора, обработки и анализа данных, интеллектуального оборудования и систем искусственного интеллекта»

Таблица 2.2 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код рез-та	Тип рез-та	Результат	
ОПК-3.1к : Использует системы искусственного интеллекта в рамках стратегического планирования и прогнозирования в профессиональной деятельности	РД 2	Знание	особенностей разработки стратегии на основе теории заинтересованных сторон	выделяет особенности разработки стратегии на основе теории заинтересованных сторон
	РД 3	Знание	основных методов проектирования систем сбалансированных показателей, включая методы балансировки и каскадирования стратегических карт	выделяет основные методы проектирования систем сбалансированных показателей, включая методы балансировки и каскадирования стратегических карт
	РД 4	Умение	применять системы целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности (KPI)	применяет системы целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности (KPI)
	РД 5	Навык	определения параметров будущего состояния организации, целей и задач стратегических изменений в организации	определяет параметры будущего состояния организации, целей и задач стратегических изменений в организации
	РД 6	Навык	разработки и использования многокритериальных экономико-математических моделей для поддержки процессов принятия стратегических решений	разрабатывает и использует многокритериальные экономико-математические модели для поддержки процессов принятия стратегических решений

Компетенция ОПК-4 «Способен управлять взаимодействием с клиентами и партнерами в процессе решения задач профессиональной деятельности»

Таблица 2.3 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код рез-та	Тип рез-та	Результат	
ОПК-4.2к : Выделяет и анализирует запросы и ожидания клиентов и партнеров в процессе решения профессиональных задач и оценивает эффективность взаимодействия с ними	РД 7	Знание	методов и моделей анализа взаимодействия организации со стейкхолдерами	выделяет методы и модели анализа взаимодействия организации со стейкхолдерами
	РД 8	Умение	представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	представляет информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Очная форма обучения				
РД1	Знание : методов оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями	1.1. Теоретические основы разработки стратегии организации	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.2. Формализация и операционализация стратегии компании на основе ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.3. Разработка стратегии стейкхолдер-организации с помощью ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.4. Внедрение ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.5. Поддержка принятия стратегических решений на основе ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
РД2	Знание : особенностей разработки стратегии на основе теории заинтересованных сторон	1.1. Теоретические основы разработки стратегии организации	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.3. Разработка стратегии стейкхолдер-организации с помощью ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
РД3	Знание : основных методов проектирования систем сбалансированных показателей, включая методы балансировки и каскадирования стратегических карт	1.2. Формализация и операционализация стратегии компании на основе ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.4. Внедрение ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
			Дискуссия	Тест

		1.5. Поддержка принятия стратегических решений на основе ССП	Кейс-задача	Тест
РД4	Умение : применять системы целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности (KPI)	1.1. Теоретические основы разработки стратегии организации	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.2. Формализация и операционализация стратегии компании на основе ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.3. Разработка стратегии стейкхолдер-организации с помощью ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.4. Внедрение ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.5. Поддержка принятия стратегических решений на основе ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
РД5	Навык : определения параметров будущего состояния организации, целей и задач стратегических изменений в организации	1.1. Теоретические основы разработки стратегии организации	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.2. Формализация и операционализация стратегии компании на основе ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.3. Разработка стратегии стейкхолдер-организации с помощью ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
РД6	Навык : разработки и использования многокритериальных экономико-математических моделей для поддержки процессов принятия стратегических решений	1.5. Поддержка принятия стратегических решений на основе ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
РД7	Знание : методов и моделей анализа взаимодействия организации со стейкхолдерами	1.1. Теоретические основы разработки стратегии организации	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.3. Разработка стратегии стейкхолдер-организации с помощью ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест

РД8	Умение : представлять и нформацию бизнес-анал иза различными способа ми и в различных форма тах для обсуждения с за интересованными сторо нами	1.2. Формализация и опе рационализация стратег ии компании на основе ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.3. Разработка стратеги и стейкхолдер-организа ции с помощью ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.4. Внедрение ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест
		1.5. Поддержка приняти я стратегических решен ий на основе ССП	Дискуссия	Тест
			Кейс-задача	Тест

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Вид учебной деятельности	Оценочное средство			
	Дискуссия	Кейс-задача	Тест	Итого
Лекции		10		10
Практические занятия	10	25		35
Самостоятельная работа	10	25		35
Промежуточная аттестация			20	20
Итого	20	60	20	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Итоговый тест

Примерный перечень вопросов для теста

1 Что может являться объектом управления в социально-экономических системах, но не является в прочих системах?

2 Если система эмерджентна и динамически целостна, то она …?

3 Что создает ассиметрию в оценках ценности (стоимости) ресурсов?

4 К какому элементу стратегии применим образ «путеводной звезды»?

5 Стратегические приоритеты формулируются либо в виде достигнутого амбициозного образа, либо в виде …?

6 Какая перспектива находится на самом верхнем уровне в карте стратегических целей организации, придерживающейся акционерского менеджмента как дискретной институциональной альтернативы?

7 Какая перспектива находится на самом нижнем уровне в карте стратегических целей организации, придерживающейся акционерского менеджмента как дискретной институциональной альтернативы?

8 Какая перспектива по мнению Нортона и Каплана должна находиться на самом верхнем уровне в карте стратегических целей некоммерческих и государственных организаций?

9 Какая перспектива по мнению Нортона и Каплана должна находиться на самом нижнем уровне в карте стратегических целей некоммерческих и государственных организаций?

10 Какая перспектива находится на самом верхнем уровне в карте стратегических целей организации, придерживающейся стейкхолдерского менеджмента как дискретной институциональной альтернативы?

11 Какая перспектива находится на самом нижнем уровне в карте стратегических целей организации, придерживающейся стейкхолдерского менеджмента как дискретной институциональной альтернативы?

12 На увеличение чего должны быть направлены цели клиентской перспективы ССП?

13 На увеличение чего должны быть направлены цели стейкхолдерской перспективы ССП?

14 Горизонтальная сбалансированность в концепции ССП обеспечивается взаимосвязью: Цели – результирующие показатели - … - стратегические мероприятия (проекты). Что пропущено?

15 Какие показатели позволяют оценить степени достижения стратегических целей?

16 Какие показатели позволяют оценить усилия по достижению стратегических целей?

17 Что является единицей принятия управленческого решения в рамках моделей поддержки процессов принятия стратегических решений на основе ССП?

18 При принятии решения об осуществлении тех или иных стратегических мероприятий, что необходимо принимать во внимание, помимо единовременных затрат и изменения удельных издержек?

19 В рамках какого подхода к управлению организация рассматривается как сложная саморазвивающаяся социальная система?

20 Основными требованиями к эффективной системе измерений являются: разумная достаточность, …, обратная связь? Что пропущено?

Краткие методические указания

В рамках теста студентам задаются 20 вопросов, предполагающих короткие ответы. Каждый правильный ответ приносит студенту 1 балл. Таким образом, по результатам собеседования студент может набрать от 0 до 20 баллов.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	19–20	выставляется студенту, если он ответил на все поставленные вопросы
4	16–18	выставляется студенту, если он ответил на 80-90%% поставленных вопросов
3	13–15	выставляется студенту, если он ответил на 61-79%% поставленных вопросов
2	0–12	выставляется студенту, если он ответил не более, чем на 60% поставленных вопросов

5.2 Дискуссия

Темы групповых дискуссий

1. Миссия и видение. Особенности формулировки миссии и видения для разных типов организаций.

2. Идеология, методология и технология в системе управления.

3. Основные барьеры, препятствующие успешной реализации стратегий.

4. ССП как инструмент устранения конфликта между собственником и топ-менеджером.

5. «Производственное» и «клиентоориентированное» мышление.

6. Преимущества и недостатки различных форм измерений.

7. Профили корпоративной культуры и их влияние на результаты деятельности предприятия.

8. Нематериальные активы и их значение в современном мире.

9. Связь ССП с системой мотивации.

10. Ранжирование элементов ССП на основе экспертных оценок с применением к ним формальных методов.

11. Нахождение функциональных зависимостей между элементами стратегической карты на основе построения многокритериальных функций полезности.

12. Нахождение функциональных зависимостей между элементами стратегической карты на основе алгоритмов нечеткого вывода.

Краткие методические указания

Каждый студент заранее получает от преподавателя тему для дискуссии. В ходе дискуссии студент представляет свою точку зрения по теме (проблеме), аргументируя ее и опираясь на библиографические источники. Преподаватель задает вопросы студентам и комментирует их высказывания. Студенты также задают вопросы по теме друг другу.

Шкала оценки

Баллы	Критерии
16-20	выставляется студенту, если он активно участвовал во всех дискуссиях, четко отстаивая свою позицию и аргументируя точку зрения, показав умение использовать библиографические источники для подтверждения правильности собственной позиции
5-15	выставляется студенту, если, участвуя в дискуссиях, он недостаточно четко отстаивал свою позицию и аргументировал точку зрения
0-4	выставляется студенту, он неактивно принимал участие в дискуссиях, плохо отстаивал свою позицию и высказывал точку зрения, не подтвержденную аргументами и источниками

5.3 Задания для решения кейс-задачи

Задание.

1. Проанализировать деятельность предприятия.

2. Выделить стратегические хозяйственные единицы (СХЕ).
3. Для выбранной СХЕ предложить и формализовать стратегию на основе карты сбалансированных показателей.

Условное предприятие 1. Торговое предприятие «Экзотика»
Описание деятельности

1. Область деятельности: поставка, предпродажная подготовка и распределение свежих фруктов, которые не растут на территории РФ (апельсины, лимоны и бананы).
2. Компания присутствует на рынке более 10 лет.
    1. Руководство компании ставит перед сотрудниками следующие требования:

- пропагандировать здоровый образ жизни;
- выполнять свои обязанности на высочайшем уровне компетентности;
- быть инициативными и неравнодушными к судьбе компании.

4. Технология хранения и транспортировки фруктов достаточно сложна. Несоблюдение технологии приводит к значительным потерям продукции.

Описание рыночной ситуации

1. Численность персонала - более 1000 человек.
2. Создана разветвленная инфраструктур бизнеса. Каждый год открываются новые фруктовые терминалы в ключевых районах России, которые являются одними из лучших площадок для оптовой торговли фруктами и овощами.
3. Доля «Экзотики» на российском рынке составляет 15% от объема импорта экзотических фруктов.
4. На предприятии внедрена современная КИС.
5. Расположено в городе, имеющем большой порт.
6. «Экзотика» имеет несколько терминалов в ключевых регионах России и является крупнейшей оптовой торговой сетью России.
7. В городе своего месторасположения «Экзотика» имеет розничную сеть, через которую реализует до 5% продукции.
8. На фруктовом рынке России выделяются два основных сектора:

• импортируемые фрукты, включая экзотические, предложение и спрос на которые постоянен, вне зависимости от времени года: яблоки, груши, бананы, апельсины, мандарины, киви, виноград, ананас, лимон;

• фрукты, обладающие явно сезонным характером предложения и спроса, к таким фруктам относятся: черешня, вишня, клубника, малина и прочие ягоды, груши, яблоки и сливы отечественного производства, арбузы, дыни, абрикосы, персики, виноград.

1. Основная часть всех импортируемых в Россию фруктов и овощей поступает через порты.
2. Основным российскими рынками сбыта являются крупные города.
3. Основную конкуренцию составляют 2 крупные компании и черный рынок.

Проблемы
Внешние:

1. Российские компании-импортеры вынуждены работать со странами с нестабильным политическим и экономическим режимом, не говоря уже о

непредсказуемых климатических условиях. Введение ответных санкций со стороны России вынуждает компании-импортеры работать с новыми странами, в которых есть свои особенности рынка.

2. Фруктовый рынок зависит от множества факторов:

- цен на фрукты на мировом рынке;
- состояния урожая в странах-производителях;
- макроэкономических факторов в странах- производителях;
- политики транснациональных компаний;
- погодных условий в крупнейших странах-поставщиках;
- ситуации на рынке транспортных международных перевозок: тарифов, сроков, условий;
- таможенных условий: сроков, тарифов, необходимой документации.

Внутренние

Внутренние процессы компании далеки от совершенства. Часто выстраиваются очереди на получение продукции. Бывают случаи путаницы в ассортименте при отгрузке продукции.

Перспективы развития

По мнению большинства экспертов, потребление фруктов в России в ближайшее время будет активно расти. Сейчас существует существенный разрыв между потреблением фруктов в России и за рубежом, поэтому развитие российского рынка фруктов гарантировано на десять лет вперед. Зарубежные компании - экспортеры фруктов неоднократно заявляли, что рассматривают Россию как очень перспективный рынок.

Условное предприятие 2. Услуги питания «Гаргантюа»

Описание деятельности:

1. Область деятельности: организация сети небольших кафе, предоставляющих быстрое и качественное питание, а также производство и реализация полуфабрикатов. В компании накоплен большой опыт в организации банкетов, фуршетов, а также проведения торжеств. Специалисты компании сохраняют лучшие ресторанные традиции, удовлетворяющие потребность самого изысканного клиента.
2. Компания присутствует на рынке 5 лет.
3. «Гаргантюа» старается максимально удовлетворять любые потребности своих клиентов, поэтому его работа основана на следующих принципах:

- здоровое питание;
- оперативный сервис;
- богатое меню.

1. Комплексное обслуживание.
2. «Гаргантюа» - это демократичные цены при высоком качестве и экологической чистоте продукции.
3. Задача: обеспечить возможность для горожан получить полноценное питание по своему вкусу в удобное время.
4. Реализация полуфабрикатов составляет до 10% оборота компании.
5. Оборудование соответствует всем санитарным и экологическим нормам. Каждый повар сдает квалификационный экзамен и проходит стажировку.
6. С целью контроля качества конечного продукта и проведения физико-химических исследований в «Гаргантюа» создана производственная лаборатория. Постоянный и всесторонний контроль обеспечивает стабильность качества продукции.

Описание рыночной ситуации

1. Численность персонала - более 200 человек.
2. Создана разветвленная сеть кафе. Кафе располагаются возле станций метро и в «спальных» районах, недалеко от платформ электричек.
3. Основную конкуренцию составляют системы быстрого питания.

Проблемы
Внешние:

1. Наличие «люмпенизированной» прослойки населения в «спальных» районах. В то время как средний класс готов провести время в кафе, посещение кафе деградировавшими элементами может отпугнуть посетителей.
2. Сложность организации работы кафе в ночное время.

Внутренние:

- невысокий уровень менеджмента;
- отсутствие единой учетной системы;
- не всегда удается определить потребности клиента;
- не удается создать постоянную клиентуру.

Требование владельца

1. Развитие бизнеса. Выход на другие регионы.

Условное предприятие 3. Производственное предприятие «Тамцветмет»
Описание деятельности:

1. Предприятие было создано как специализированный завод по переработке отходов одного из горно-обогатительных комбинатов. Исторически позднее было создано производство по выращиванию кристаллов полупроводников за счет получения сырья из основного производства. После приватизации контрольный пакет принадлежит администрации области. Пять лет назад было создано третье - ювелирное производство (изделия из золота), которое, как и второе производство, в качестве сырья использует результат переработки основного производства.
2. Основное производство целиком зависит от комбината – он его загружает. Производство загружено на 90-100%. Чтобы увеличить мощности, нужна модернизация. Денег на модернизацию нет.
3. На производстве полупроводников устаревшая технология, не обеспечивается необходимая чистота материала.
4. «Золотое» производство: современное итальянское оборудование, квалифицированный персонал, сырье не ограничено, процент загрузки оборудования всего 20%. Продукция качественная с точки зрения выдержки пробы, но художественной ценности не представляет.

Описание рыночной ситуации

1. За пять лет существования «золотого» производства его смогли загрузить только на 20%.

Склад затарен готовой продукцией. Ассортимент узкий – в основном массивные золотые цепи крупной вязки, ориентированные на потребность вложения сбережений потребителей со средним и низким уровнем доходов. Дизайн примитивный. Собственных торговых марок нет. За пределами региона продукция практически неизвестна. Продвижение заключается в установлении прямых контактов с оптовиками-дилерами (в основном местными). Собственная сбытовая сеть отсутствует.

3. Новый руководитель отдела маркетинга отмечает слабую обратную связь и работу с рынком, отсутствие информации о современных тенденциях и моде в ювелирном деле, негативный имидж продукции, связанный с восприятием предприятия, как производства по переработке вторсырья. По его мнению, есть две альтернативных стратегии – сохранение ориентации на людей с невысокими доходами, использующих золото как средство сбережения, и изготовление высокохудожественных ювелирных украшений, чтобы для людей они были предметом престижа.

Требование владельца

1. Обеспечение максимального денежного потока для финансирования социальных программ, в том числе, выборов губернатора области на второй срок.

Краткие методические указания

Студенты делятся на малые группы (2-3 чел.) Каждая группа выбирает условное или некоторое реальное предприятие, для которого выполняет поставленные задания

Шкала оценки

Баллы	Описание
51-60	баллов выставляется студенту, если его группа качественно выполнила и представила материал по твор ческой работе (проекту), он лично отвечал на вопросы представителей других групп и преподавателя, ч етко представляя свою позицию и аргументируя точку зрения
30-50	баллов выставляется студенту, если его группа качественно выполнила и представила материал по твор ческой работе (проекту), но он лично, отвечая на вопросы представителей других групп и преподавател я, недостаточно четко представлял свою позицию и аргументировал точку зрения
1-29	баллов выставляется студентам групп, недостаточно качественно выполнивших и представивших мате риал по творческой работе (проекту)