


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено:  
на заседании кафедры  
протокол от «17» февраля 2021 г. №5

Зав. кафедрой  /Р.Х.Бахитова

Согласовано:  
Председатель УМК института

 /Л.Р. Абзалилова

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

«Информационные системы целевого управления организацией»

Часть, формируемая участниками образовательных отношений

**Программа магистратуры**

Направление подготовки  
38.04.05 Бизнес-информатика

Направленность (профиль) подготовки  
«Информационная бизнес-аналитика»

Квалификация  
магистр

Разработчик (составитель)

Доцент, к. т. н., доц.



Максименко З.В.

Для приема: 2021 г.

Уфа – 2021

Составитель / составители: Максименко З.В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры цифровой экономики и коммуникации протокол от «17» февраля 2021 г. №5.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

## Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Место дисциплины в структуре ООП .....	4
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся) .....	5
4. Фонд оценочных средств по дисциплине .....	14
4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания .....	14
4.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	13
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	19
5.1 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	19
5.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины .....	19
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	22

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

По итогам освоения дисциплины обучающийся должен достичь следующих результатов обучения:

Категория (группа) компетенций <sup>1</sup> (при наличии ОПК)	Формируемая компетенция (с указанием кода)	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
-	<i>ПК-2 Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение</i>	<i>ПК 2.2 Проводит оценку эффективности бизнес-анализа</i>	<i>Знать: методы стратегического управленческого учета, структуру BSC и ее основные концепции основных методов проектирования систем сбалансированных показателей Уметь: использовать ССП в системе управления компанией применять системы целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности (KPI) Владеть: навыками аудита системы мотивации навыками построения пилотного проекта системы целевого управления, основанной на</i>
-	<i>ПК-3 Способен разрабатывать планы реализации стратегических изменений в организации</i>	<i>ПК 3.2 Проводит анализ деятельности организации, факторов и условий, влияющих на деятельность организации</i>	<i>Знать: характеристики рынка информационных систем целевого управления (BSC-систем) и перспектив развития таких систем приемы управления системой показателей фирмы, типовые проектные решения Уметь: готовить справочно-аналитические материалы для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности характеризовать процесс разработки, внедрения и использования ССП Владеть: использовании методологии систем сбалансированных показателей навыком аудита действующей системы показателей навыками разработки структуры ССП</i>

## 2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Информационные системы целевого управления организацией» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина изучается на 2 курсе во 2 семестре.

Цель освоения дисциплины «Информационные системы целевого управления (BSC-система)» – формирование у студентов комплекса теоретических знаний и методологических

<sup>1</sup> Указывается только для УК и ОПК (при наличии).

основ в области информационных систем целевого управления (BSC-систем), а также практических навыков, необходимых для практического использования таких систем.

**3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Информационные системы целевого управления (BSC-система)»  
на 2 семестр  
очно-заочная форма обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	4/144
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	8
практических/ семинарских	16
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	1,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	82,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	36

Форма(ы) контроля:  
Экзамен 4 семестр

2	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)					Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости
		Всего	ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СРС			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Модуль 1. Методология систем сбалансированных показателей								
1.	Теоретические основы систем сбалансированных показателей	27	2	4		21	1,6,7	Вопросы и задания для самостоятельной работы к модулю 1	Проверка ответов на вопросы и выполнения заданий
2.	Разработка стратегии компании с помощью ССП.	27	2	4		21	1-3, 5-7	Вопросы и задания для самостоятельной работы к модулю 1	Проверка ответов на вопросы и выполнения заданий
	Модуль 2. Инструментальные средства реализации ССП								
1.	Методология внедрения информационных систем целевого управления	27	2	4		21	1,3,4	Вопросы и задания для самостоятельной работы к модулю 2	Проверка ответов на вопросы и выполнения заданий
2.	Рынок BSC -систем	27	2	4		21	1,2-4	Вопросы и задания для самостоятельной работы к модулю 2	Проверка ответов на вопросы и выполнения заданий
	Экзамен	36				36			
	<b>Всего часов:</b>	144	8	16		120			

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1 Перечень компетенций и индикаторов достижения компетенций с указанием соотнесенных с ними запланированных результатов обучения по дисциплине. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Код и формулировка компетенции ПК-2 Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения			
		2 («Не удовлетворительно»)	3 («Удовлетворительно»)	4 («Хорошо»)	5 («Отлично»)
ПК 2.2 Проводит оценку эффективности бизнес-анализа	<i>Знать:</i> методы стратегического управленческого учета, структуру BSC и ее основные концепции основных методов проектирования систем сбалансированных показателей	Фрагментарные представления о методах стратегического управленческого учета, структуре BSC и ее основных концепциях, об основных методах проектирования систем сбалансированных показателей	Неполные представления о методах стратегического управленческого учета, структуре BSC и ее основных концепциях Неполные представления об основных методах проектирования систем сбалансированных показателей	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методах стратегического управленческого учета, структуре BSC и ее основных концепциях, об основных методах проектирования систем сбалансированных показателей	Сформированные систематические представления о методах стратегического управленческого учета, структуре BSC и ее основных концепциях, об основных методах проектирования систем сбалансированных показателей
	<i>Уметь:</i> использовать ССП в системе управления компанией применять системы целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности (KPI)	Фрагментарные умения в использовании ССП в системе управления компанией Фрагментарные умения в применении систем целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе KPI	В целом успешное, но не систематическое использование умений в использовании ССП в системе управления компанией В целом успешное, но не систематическое применение систем целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование умений в использовании ССП в системе управления компанией В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение систем целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе	Сформированное умение в использовании ССП в системе управления компанией Сформированное умение в применении систем целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе KPI



			КРІ	КРІ	
	<i>Владеть:</i> <i>навыками аудита системы мотивации</i> <i>навыками построения пилотного проекта системы целевого управления, основанной на</i>	Фрагментарное владение навыками аудита системы мотивации Фрагментарное владение навыками построения пилотного проекта системы целевого управления	В целом успешное, но не систематическое применение навыков аудита системы мотивации В целом успешное, но не систематическое применение навыков построения пилотного проекта системы целевого управления	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков аудита системы мотивации В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков построения пилотного проекта системы целевого управления	Успешное и систематическое применение навыков аудита системы мотивации Успешное и систематическое применение навыков построения пилотного проекта системы целевого управления

**Код и формулировка компетенции ПК-3 Способен разрабатывать планы реализации стратегических изменений в организации**

<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения по дисциплине</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>			
		2 («Не удовлетворительно»)	3 («Удовлетворительно»)	4 («Хорошо»)	5 («Отлично»)
<i>ПК 3.2 Проводит анализ деятельности организации, факторов и условий, влияющих на деятельность организации</i>	<i>Знать:</i> <i>характеристики рынка информационных систем целевого управления (BSC-систем) и перспектив развития таких систем</i> <i>приемы управления системой показателей фирмы, типовые проектные решения</i>	Фрагментарные представления о рынке информационных систем целевого управления (BSC-систем) и перспективах развития таких систем Фрагментарные представления о приемах управления системой показателей фирмы, типовых проектных решениях	Неполные представления о рынке информационных систем целевого управления (BSC-систем) и перспективах развития таких систем Неполные представления о приемах управления системой показателей фирмы, типовых проектных решениях	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о рынке информационных систем целевого управления (BSC-систем) и перспективах развития таких систем Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о приемах управления системой показателей фирмы, типовых проектных решениях	Сформированные систематические представления о рынке информационных систем целевого управления (BSC-систем) и перспективах развития таких систем Сформированные систематические представления о приемах управления системой показателей фирмы, типовых проектных решениях
	<i>Уметь:</i> <i>готовить справочно-аналитические материалы</i>	Фрагментарные умения в подготовке справочно-аналитических материалов	В целом успешное, но не систематическое использование умений в	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование	Сформированное умение в подготовке справочно-аналитических материалов

	<p><i>для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности характеризовать процесс разработки, внедрения и использования ССП</i></p>	<p>для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности Фрагментарные умения в характеристике процесса разработки, внедрения и использования ССП</p>	<p>подготовке справочно-аналитических материалов для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности В целом успешное, но не систематическое использование умений в характеристике процесса разработки, внедрения и использования ССП</p>	<p>умений в подготовке справочно-аналитических материалов для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование умений в характеристике процесса разработки, внедрения и использования ССП</p>	<p>для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности Сформированное умение в характеристике процесса разработки, внедрения и использования ССП</p>
	<p><i>Владеть: использованием методологии систем сбалансированных показателей навыком аудита действующей системы показателей навыками разработки структуры ССП</i></p>	<p>Фрагментарное владение навыками аудита действующей системы показателей Фрагментарное владение навыками разработки структуры ССП</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое применение навыков аудита действующей системы показателей В целом успешное, но не систематическое применение навыков разработки структуры ССП</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков аудита действующей системы показателей В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков разработки структуры ССП</p>	<p>Успешное и систематическое применение навыков аудита действующей системы показателей Успешное и систематическое применение навыков аудита разработки структуры ССП</p>

Показатели сформированности компетенции:

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины).

Шкалы оценивания:

от 45 до 59 баллов – «удовлетворительно»;

от 60 до 79 баллов – «хорошо»;

от 80 баллов – «отлично».

#### 4.2 Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания результатов обучения по дисциплине. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине.

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства
<i>ПК 2.2 Проводит оценку эффективности бизнес-анализа</i>	<i>Знать:</i> <i>методы стратегического управленческого учета, структуру BSC и ее основные концепции основных методов проектирования систем сбалансированных показателей</i>	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, экзаменационные вопросы
	<i>Уметь:</i> <i>использовать ССП в системе управления компанией применять системы целевого управления для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности (KPI)</i>	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, выполнения контрольной работы, экзаменационные вопросы
	<i>Владеть:</i> <i>навыками аудита системы мотивации навыками построения пилотного проекта системы целевого управления, основанной на</i>	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, выполнения контрольной работы, экзаменационные вопросы
<i>ПК 3.2 Проводит анализ деятельности организации, факторов и условий, влияющих на деятельность организации</i>	<i>Знать:</i> <i>характеристики рынка информационных систем целевого управления (BSC-систем) и перспектив развития таких систем приемы управления системой показателей фирмы, типовые проектные решения</i>	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, экзаменационные вопросы
	<i>Уметь:</i> <i>готовить справочно-аналитические материалы для решения задач стратегического моделирования и планирования на основе ключевых показателей результативности характеризовать процесс разработки, внедрения и использования ССП</i>	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, выполнения контрольной работы, экзаменационные вопросы
	<i>Владеть:</i> <i>использовании методологии систем сбалансированных показателей навыком аудита действующей системы показателей навыками разработки структуры ССП</i>	Проверка ответов на вопросы самоконтроля, выполнения контрольной работы, экзаменационные вопросы

#### Вопросы и задания для самостоятельной работы

## **Модуль 1. Методология систем сбалансированных показателей**

Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

1. Анкетирование в процессе разработки ССП.
2. Российская система показателей корпоративного управления.
3. Рекомендации по описанию бизнес-процессов в целях разработки ССП.
4. Использование бенчмаркинг-показателей.

Расчетные задания (задачи и пр.):

1. Разработать прототип (пилотного проекта) ССП для выбранного объекта в формате: Перспектива – Цели – Наименование показателей (по 2-4 показателя на каждую цель).

## **Модуль 2. Инструментальные средства реализации ССП**

Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

1. Программные инструменты реализации ССП (1С:Управление по целям и KPI, Strategy Map Balanced Scorecard, QPR Scorecard, Hyperion Scorecard и др.). Функционал, основные особенности. Интеграция с учетными системами.
2. Примеры реализации ССП для различных видов бизнеса
3. Визуализация в информационных системах ССП.

Расчетные задания (задачи и пр.):

1. Разработать прототип сбалансированной системы мотивации для выбранного объекта

Изучение дисциплины завершается рубежным контролем в виде экзамена. Баллы, полученные при сдаче экзамена, суммируются с баллами, полученными в ходе семестра.

Максимальная сумма баллов, которые может получить студент, составляет с учетом поощрительных баллов – 110 баллов. Оценка «отлично» выставляется магистранту, если он набрал в сумме по результатам текущего и рубежного контроля не менее 80 баллов, причем баллы рубежного контроля добавляются только в том случае, если студент набрал за текущий контроль более 20 баллов, оценка «хорошо» – от 60 до 80 баллов, оценка «удовлетворительно» – от 45 до 60 баллов, оценка «не удовлетворительно» – от 0 до 45 баллов.

### **Оценочные материалы для практических занятий**

В течение семестра каждый обучающийся должен выполнить 2 задания (по одному в каждом модуле).

#### **Типовое задание.**

Проработать одну из предложенных преподавателем тем, изучив литературу и интернет-источники. По согласованию с преподавателем можно выбрать собственную тему. Составить презентацию в MS Power Point и доклад на 10-15 минут.

**Результат выполнения:** файл презентации MS Power Point и текст доклада, сформированные студентом.

**Критерии оценки:** максимальный балл, который студент может получить за выполнение задания – **25 баллов, 5 из которых** – за представление доклада.

**Методические указания:**

Общие требования к характеру доклада и презентации: представить отчет о проделанной работе в минимальном объеме, позволяющем оценить ее качество.

Излагать материал в докладе следует четко, ясно, применяя принятую научную терминологию, избегая повторений и общеизвестных положений.

Все слайды должны быть информационно насыщены, но не перенасыщены: детали предлагаемых решений должны отсутствовать на основных слайдах, где на них можно просто сослаться. В презентацию следует включать только ту информацию, которая поможет слушателям лучше воспринять материал. Все описательные слайды и слайды с деталями могут присутствовать только для обеспечения неразрывности связи слайдов с описанием проделанной работы и ее результатами. Ко всем рисункам, таблицам, формулам необходимо делать объяснительные подписи (исключение: один элемент на слайде, название которого отражено в заголовке слайда).

**Примерный перечень тем для практических занятий к модулю 1:**

1. Каскадирование ССП по различным уровням организационной иерархии. Разработка ССП для различных подразделений компании. Определение ответственных за исполнение KPI.

2. Способы измерения результативности на основе KPI. Шкалирование, использование пороговых значений KPI, равномерное распределение, системы «светофоров».

3. Типичные показатели клиентской перспективы. Как оценить удовлетворенность клиентов и как она может быть связана с показателями финансовой перспективы?

4. Типичные показатели перспективы «бизнес-процессы». Как можно оценить эффективность БП и как характеристики БП (например, время доставки продукта клиенту) влияют на показатели клиентской перспективы?

5. Типичные показатели перспективы «финансы». Как можно измерить финансовую результативность компании, и какие финансовые показатели можно улучшить с помощью инициатив?

6. Типичные показатели перспективы «обучение и развитие персонала». Как влияют показатели данной перспективы на ключевые финансовые показатели?

7. Динамические системы сбалансированных показателей. Реализация ССП методами системной динамики (Dynamic BSC). Роль временного фактора. Зависимость причинно-следственных связей и значений KPI от времени. Влияние обратных связей на KPI.

8. Связь ССП с системой мотивации персонала. Управление персоналом и психология целевого управления. Роль руководителя в целевом управлении. Навыки «целевого» менеджера.

9. Сбалансированная система мотивации. Как получить мотивированный персонал? Теории мотивации. Демотивирующие факторы. Психологические особенности управления инновациями и оплата по результату.

10. Сбалансированная система мотивации: управление вознаграждением. Принципы построения эффективной системы оплаты труда. Виды вознаграждения.

11. Система вознаграждения труда как инструмент реализации стратегии. Оклад. Грейдинг. Премия. Расчет бонусов. Коллективные результаты и командная оплата.

### **Примерный перечень тем для практических занятий к модулю 2:**

1. Реализация ССП средствами Strategy Map Balanced Scorecard.
2. Реализация динамической ССП средствами Powersim Studio.
3. Реализация ССП средствами QPR Scorecard.
4. Реализация ССП средствами Hyperion Scorecard
5. Реализация ССП средствами 1С: Управление по целям и KPI.
6. Реализация ССП средствами Контур корпорация.
7. Реализация ССП средствами iTHINK.

За активное участие в обсуждении на практических занятиях студент получает 5 баллов (максимальное количество 20 баллов).

Итоговый контроль по дисциплине «Информационные системы целевого управления (BSC-система)» проводится в виде экзамена (максимальная сумма баллов – 30).

Перед проведением итогового контроля преподаватель вычисляет количество баллов, заработанных студентом по итогам работы в течение шестого учебного семестра.

Экзаменационный билет включает 2 вопроса по каждому из модулей. Ответ на каждый вопрос максимально оценивается в 15 баллов.

#### **Критерии оценки вопросов:**

- оценка 15 баллов выставляется студенту, если получен последовательный, корректный ответ на вопрос, без недочетов;

- оценка 10 баллов выставляется студенту, если получен последовательный, корректный ответ на вопрос, при свободном устранении замечаний при неточностях в ответе;

- оценка 5 баллов выставляется студенту, если получен в целом корректный ответ на вопрос, но замечания не были устранены;

- оценка 0 баллов выставляется студенту при некорректном ответе на вопрос, допущении грубых ошибок в ответе, если имеет место непонимание сущности излагаемых вопросов, неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

## Пример экзаменационного билета

---

Башкирский государственный университет	Направление подготовки 38.04.05 «Бизнес-информатика»
Институт экономики, финансов и бизнеса	Программа подготовки «Информационная бизнес-аналитика»
Кафедра цифровой экономики и коммуникации	Дисциплина «Информационные системы целевого управления организацией»

### Экзаменационный билет № 1

1. История создания и развития ССП
2. Опишите типичные показатели перспективы «обучение и развитие персонала». Как влияют показатели данной перспективы на ключевые финансовые показатели?

Зав. кафедрой

Р.Х. Бахитова

---

Баллы, полученные при сдаче экзамена, суммируются с баллами, полученными в ходе семестра.

### **Примерные вопросы для самоконтроля и подготовки к экзамену**

1. Узкое и широкое понимание ССП.
2. История создания и развития ССП.
3. Основные понятия сбалансированной системы показателей.
4. ССП в системе управления компанией.
5. Какие существуют основные парадигмы в теории систем сбалансированных показателей, в чем их смысл (перспективы, элементы стратегии, инициативы и т.д.)?
6. Чем отличается миссия, видение и стратегия компании? Какова роль КРІ в системе управления бизнесом?
7. Какова роль стратегических направлений в ССП? Опишите общую схему каскадирования стратегии в рамках ССП?
8. Опишите типичные показатели клиентской перспективы. Как оценить удовлетворенность клиентов и как она может быть связана с показателями финансовой перспективы?
9. Опишите типичные показатели перспективы «бизнес-процессы». Как можно оценить эффективность бизнес-процессов (БП) и как характеристики БП (например, время доставки продукта клиенту) влияют на показатели клиентской перспективы?

10.Опишите типичные показатели перспективы «финансы». Как можно измерить финансовую результативность компании, и какие финансовые показатели можно улучшить с помощью инициатив?

11.Опишите типичные показатели перспективы «обучение и развитие персонала». Как влияют показатели данной перспективы на ключевые финансовые показатели?

12.В чем отличие инновационных бизнес-процессов от операционных? Как описываются бизнес-процессы в рамках ССП?

13.Как с помощью ССП оценить влияние инициатив (проектов) на КРІ?

14.Опишите типичную схему оценки результативности сотрудников компании на основе системы КРІ реализуемой в рамках ССП (система мотивации).

15.Опишите возможные способы измерения результативности на основе КРІ, в чем суть шкалирования, использования пороговых значений КРІ, равномерного распределения, системы «светофоров».

16.Какова роль временного фактора в ССП? В чем особенности динамической ССП (Dynamic Balance Scorecard)?

17.Каково влияние обратных связей и лаговых зависимостей в ССП на КРІ? В чем отличие «опережающих» показателей от «запаздывающих»?

18.Опишите процедуру балансировки ССП, в чем ее смысл?

19.Как с помощью динамической ССП можно решать задачи по оптимизации управленческих решений, оценки рисков, и сценарного анализа типа «что, если?».

20.Опишите (кратко) функциональные особенности системы Strategy Map Balanced Scorecard.

21.Опишите функциональные особенности системы QPR Scorecard.

22.Опишите функциональные особенности системы Powersim Studio.

23.Опишите функциональные особенности системы Hyperion Scorecard.

24.Опишите схему процедуру проектирования организационной структуры компании в системе QPR Scorecard.

25.Опишите общую процедуру проектирования динамической ССП с использованием архетипов системной динамики в системе Powersim Studio.

Перевод оценки из 100-балльной в четырехбалльную производится следующим образом:

- отлично – от 80 до 110 баллов (включая 10 поощрительных баллов);
- хорошо – от 60 до 79 баллов;
- удовлетворительно – от 45 до 59 баллов;
- неудовлетворительно – менее 45 баллов.



## **5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### **Основная литература:**

1. Райзберг, Борис Абрамович. Программно-целевое планирование и управление : учебник / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко .— М. : Инфра-М, 2002 .— 478 с. (11 экз.)
2. Чернов, Сергей Сергеевич (канд. экон. наук, доцент). Построение системы сбалансированных показателей IT-компаний / С. С. Чернов, П. В. Хвостенко // Экономика и управление (Уфа). — 2009 .— N 1 .— С. 104-110 .

#### **Дополнительная литература:**

3. Рамперсад, Х. Новый подход к созданию высокоэффективной компании = TPS-Lean Six Sigma : пер. с англ. / Х. Рамперсад, А. Эль-Хомси .— М. : Стандарты и качество, 2009 .— 416 с. (1 экз.)
4. Лившиц, Илья Иосифович. Внутренний аудит в интегрированных системах менеджмента / И. Лившиц, А. Танатарова // Стандарты и качество. — 2014 .— № 8 .— С. 86-88.
5. Исаев, Р. А. Методика разработки стратегии и системы BSC-KPI банка. Версия 2.0/ Р. А. Исаев // Банковское дело. — 2015 .— № 7 .— С. 61-65.
6. Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей и прикладной стратегический анализ в стратегическом управлении инновационной деятельностью // Экономический анализ: теория и практика. — 2014 .— №16 .— С.29-39.
7. Влажина, И.Ю. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управленческого учета на предприятиях внутреннего водного транспорта // Управленческий учет. — 2013 .— №4 .— С.45-53.

### **5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины**

1. BSC (сбалансированная система показателей). URL: <http://openlink.ru/bsc-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley/>
2. Библиотека целевого управления. URL: <http://www.m-bo.ru/publikacii/>
3. 1С:Управление по целям и KPI. URL: [http://www.m-bo.ru/as\\_volgasoft/](http://www.m-bo.ru/as_volgasoft/)
4. Статьи Александра Белова. URL: <http://www.m-bo.ru/articles/stati-belova-aleksandra.php>
5. Стратегическое управление. ССП, KPI, MBO. URL: [http://www.up-pro.ru/library/strategy/SSP\\_KPI\\_MBO/](http://www.up-pro.ru/library/strategy/SSP_KPI_MBO/)

6. Разработка системы сбалансированных показателей (BSC) для развития HR департамента. URL: <http://hr-portal.ru/article/razrabotka-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-bsc-dlya-razvitiya-hr-departamenta>

7. Balanced Scorecard - QPR Software. URL: <https://www.qpr.com/ru/solutions/balanced-scorecard>

Пользователям библиотеки БашГУ предоставляется возможность использования следующих электронных информационных ресурсов:

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Федеральная служба государственной статистики	<a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a>
2.	Министерство финансов РФ	<a href="http://www.minfin.ru">www.minfin.ru</a>
3.	Международный валютный фонд	<a href="http://www.imf.org">www.imf.org</a>
4.	Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования	<a href="http://www.forecast.ru">www.forecast.ru</a>
5.	Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по РБ	<a href="http://www.bashstat.ru">www.bashstat.ru</a>
6.	Информационно-издательский центр «Статистика России»	<a href="http://www.infostat.ru">www.infostat.ru</a>
7.	Информационно-аналитический сайт в области информационных технологий	<a href="http://citforum.ru">citforum.ru</a>
8.	Издание о высоких технологиях	<a href="http://cnews.ru">cnews.ru</a>
9.	Библиотека Г. Верникова – все о менеджменте и IT - подборка аналитических материалов по вопросам экономики, менеджмента и информационных технологий.	<a href="http://vernikov.ru">vernikov.ru</a>
10.	Официальный портал ИТ-директоров (Реестр ИТ-поставщиков)	<a href="http://globalcio.ru">globalcio.ru</a>
11.	Журнал СIO – руководитель информационной службы	<a href="http://cio-world.ru">cio-world.ru</a>
12.	Единый архив экономических и социологических данных ВШЭ	<a href="http://sophist.hse.ru/">http://sophist.hse.ru/</a>

1. База данных периодических изданий на платформе EastView: «Вестники Московского университета», «Издания по общественным и гуманитарным наукам» - <https://dlib.eastview.com/>

2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru>

3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

4. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>

5. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>

6. Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ» – <https://elib.bashedu.ru/>

7. Электронная библиотечная система издательства «Лань» – <https://e.lanbook.com/>
8. Электронный каталог Библиотеки БашГУ – <http://www.bashlib.ru/catalogi>.
9. Архивы научных журналов на платформе НЭИКОН (Cambridge University Press, SAGE Publications, Oxford University Press) - <https://archive.neicon.ru/xmlui/>
10. Издательство «Annual Reviews» - <https://www.annualreviews.org/>
11. Издательство «Taylor&Francis» - <https://www.tandfonline.com/>
12. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.
13. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.
14. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.

## 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
<p><b>учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), аудитория № 110 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p>	Лекции	<p><b>лаборатория социально-экономического моделирования № 107:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 18 шт.</p> <p><b>лаборатория анализа данных № 108:</b> учебная мебель, доска, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 17 шт.</p> <p><b>аудитория № 110:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 111:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 114:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 115:</b> учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер toshiba, магнитола sony (4 шт.)</p> <p><b>аудитория № 118:</b> учебная мебель, проектор benq, колонки (2 шт.), музыкальный центр lg, флипчарт магнитно-маркерный на треноге</p> <p><b>аудитория № 122:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 204:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio.</p> <p><b>аудитория № 207:</b> учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p><b>аудитория № 208:</b> учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p><b>аудитория № 209:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 210:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 212:</b> учебная мебель, доска, проектор infocus.</p>
<p><b>учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207</p>	Практические/семинарские занятия	<p><b>аудитория № 213:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio.</p> <p><b>аудитория № 218:</b> учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор infocus.</p> <p><b>аудитория № 220:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 221</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 222</b> учебная мебель, доска.</p>

<p>аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), аудитория № 110 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p>		<p><b>аудитория № 301</b> учебная мебель, экран на штативе, проектор aser.</p> <p><b>аудитория № 302</b> учебная мебель, персональный компьютер в комплекте hp, моноблок, персональный компьютер в комплекте моноблок itu.</p> <p><b>аудитория № 305</b> учебная мебель, доска, проектор infocus.</p> <p><b>аудитория № 307</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 308</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 309</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а</b> учебная мебель, доска, персональный компьютер lenovo thinkcentre – 16 шт.</p> <p><b>лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в</b> учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте № 1 itu corp 510 – 14 шт.</p> <p><b>аудитория № 312</b> учебная мебель, доска.</p> <p>1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии – бессрочные. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии – бессрочные.</p>
<p><b>учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), аудитория № 110 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p>	<p>Групповые и индивидуальные консультации</p>	
<p><b>учебная аудитория для текущего</b></p>	<p>Текущий</p>	

<p><b>контроля и промежуточной аттестации:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), аудитория № 110 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p>	<p>контроль и промежуточная аттестация</p>	
<p><b>помещения для самостоятельной работы:</b> аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).</p>	<p>Самостоятельная работа</p>	