

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Факультет рыночных технологий**

**Кафедра маркетинга и рекламы**

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры маркетинга  
и рекламы

Протокол от «11» июня 2019 г.

№ 8

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.10 Бизнес-аналитика цифрового бизнеса**

---

направление подготовки

38.04.02 – Менеджмент

Направленность (профиль) "Цифровая трансформация в бизнесе"

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Очная

Год набора – 2020

Москва, 2019 г.

**Автор-составитель:**

К.э.н., доцент маркетинга и рекламы Ю.В. Сяглова

И.о. заведующего кафедры маркетинга и рекламы, к.э.н., доцент Ю.В. Сяглова

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

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

1.1. Дисциплина Б1.В.10 «Бизнес-аналитика цифрового бизнеса» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.2	Способность проведения анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде для формирования вектора стратегического развития бизнеса
ПК-6	Способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	ПК-6.3	Способность критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПС-08.037 F/01.7 - Определение направлений развития организации; F/02.7 - Разработка стратегии управления изменениями в организации	ПК-5.2, ПК-6.3	на уровне знаний: Основные понятия об сущности и оценке эффективности пространств и платформ в цифровой бизнес-среде, метрики результативности цифрового бизнеса на уровне отдельных видов коммерческой деятельности.
		на уровне умений: умение формировать и корректировать значения метрик результативности цифрового бизнеса на уровне отдельных видов коммерческой деятельности.
		на уровне навыков: применять и корректировать значения основных метрик результативности цифрового бизнеса на уровне отдельных видов коммерческой деятельности.

**2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы**

### Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.	
		Всего	Семестр
			3
Очная форма обучения			
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		26	26
лекционного типа (Л)		6	6
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		20	20
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		46	46
Промежуточная аттестация	форма	зачет	зачет
	час.		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2	72/2

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.10 «Бизнес-аналитика цифрового бизнеса» осваивается в 3 семестре 2 курса очной формы обучения, общая трудоемкость – 2 зачетных единицы.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области современного менеджмента, методов исследований в менеджменте, а также на приобретенные ранее умения и навыки выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах, критически оценивать любую поступающую информацию, вне зависимости от источника, избегать автоматического применения стандартных формул и приемов при решении задач.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

### 3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

#### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Показатели эффективности и результативности. Метрики.	13	1		6		6	Д, Э
Тема 3	Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM).	13	1		4		8	Э
Тема 4	Управление капитализацией компании.	11	1		2		8	Д,Э

<b>Тема 5</b>	Комплементарные метрики: KPI.	13	1		4		8	Э
<b>Тема 6</b>	Комплементарные метрики: ССП	13	1		4		8	Э
Промежуточная аттестация								зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>6</b>		<b>20</b>		<b>46</b>	

Примечание:

Примечание: \* формы текущего контроля успеваемости: дискуссии (Д), эссе (Э).

### Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Показатели эффективности и результативности. Метрики	<p>Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management». Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Экономические и финансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации. Развертывание и описание процессов организации. Процессно-ориентированный анализ эффективности. Оптимизация процессных моделей предприятия. Показатели проектов и бизнес-единиц. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей. Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. Взаимосвязи финансово-экономических показателей.</p>
Тема 3	Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM).	<p>Переход от концепции управления по целям (МВО) к концепции ценностно – ориентированного менеджмента (VBM). Ценность компании как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента. Применение VBM – показателей при принятии стратегических решений: отличие VBM показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности. Источники увеличения ценности компании: уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция: корневые, ключевые и отличительные компетенции компании. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ как фактор увеличения ценности компании. Источники конкурентных преимуществ. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Результаты деятельности компании для принятия управленческих решений: показатели результатов</p>

		<p>деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница целей компании и показателей результатов деятельности. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компаниями. Построение системы принятия решений, направленных на максимизацию ценности бизнеса для акционеров в будущем.</p>
Тема 4	Управление капитализацией компании.	<p>Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний. Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке. Использование модели остаточной чистой прибыли для прогнозирования цены при IPO. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.</p>
Тема 5	Комплементарные метрики: KPI.	<p>Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF). Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.</p>
Тема 6	Комплементарные метрики: ССП	<p>Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и</p>

		<p>развитие персонала. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях. Упрощенная схема разработки ССП. Разработка целей и показателей для верхнего и нижнего уровней управления. Организация отбора и формирования перечня показателей деятельности. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных. Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП. Типичные ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)</p>
--	--	--

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.10 «Бизнес-аналитика цифрового бизнеса» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:  
разбор задач;
- при проведении занятий семинарского типа:  
решение задач, контрольные работы по решению задач;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов:  
проверка задач, выдаваемых студентам в качестве дополнительного задания.

4.1.2. Зачет проводится в устной форме в виде опроса.

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

###### **Типовые варианты контрольных заданий**

###### **Темы для дискуссий и эссе:**

1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.
2. Управление результативностью. Концепция «performance management».



3. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
4. Экономические и финансовые показатели.
5. Система нефинансовых показателей.
6. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.
7. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.
8. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Процессно-ориентированный анализ эффективности.
9. Показатели проектов и бизнес-единиц.
10. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.
11. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей. Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности.
12. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей.
13. Взаимосвязи финансово-экономических показателей Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.
14. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала.
15. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards– Bell– Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM).
16. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA).
17. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности.
18. Первичная классификация VBM-показателей. Показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках.
19. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке.
20. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности.
21. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке
22. Использование модели остаточной чистой прибыли для прогнозирования цены при IPO.
23. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала.
24. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов.
25. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.

26. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).
27. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.
28. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки.
29. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений.
30. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.
31. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.
32. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.
33. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.
34. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.
35. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей.
36. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.
37. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели.
38. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений.
39. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.
40. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты.
41. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.
42. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.
43. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных.
44. Типичные ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений.
45. Общие принципы организации внедрения. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.
46. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)

### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

#### **4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Владением методами	ПК-5.2	Способность проведения

	экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде		анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде для формирования вектора стратегического развития бизнеса
ПК-6	Способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	ПК-6.3	Способность критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления

#### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.2	Знать основные понятия, цели, принципы организации цифровых бизнес-платформ и финансовых и инструментов, использующихся на них в целях совершения сделок. Знать основные понятия и сущность процедур правового регулирования ритейл сферы с учетом цифровой среды бизнеса. Знать основные понятия об сущности и оценке эффективности пространств и платформ в цифровой бизнес-среде, метрики результативности цифрового бизнеса на уровне отдельных видов коммерческой деятельности.	Применил основные цифровые финансовые технологии для повышения результативности внутренних бизнес-процессов, а также взаимодействия с целевыми потребителями компаний отраслей. Применил основные элементы правовых аспектов правового регулирования с учетом цифровой среды бизнеса. Применил и корректировал значения основных метрик результативности цифрового бизнеса на уровне отдельных видов коммерческой деятельности.
ПК-6.3	Освоены методики принятия управленческих решений; освоены методики оценки полученных решений и интерпретации экономических последствий этих решений	Знает методики принятия управленческих решений; знает методики оценки полученных решений и интерпретации экономических последствий этих решений

#### 4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### Вопросы к зачету по дисциплине

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (продемонстрируйте на конкретном примере и аргументируйте) свое отношение к данной теме:

1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.
2. Управление результативностью. Концепция «performance management».
3. Показатели (индикаторы) и их классификации.
4. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
5. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
6. Экономические и финансовые показатели.
7. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.
8. Показатели эффективности организационной структуры.
9. Процессный подход к управлению. Показатели бизнес-процессов. Процессноориентированный анализ эффективности.
10. Показатели проектов и бизнес-единиц.
12. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.
13. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
14. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.
15. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала.
16. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards– Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM).
17. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA). Первичная классификация VBM-показателей.
18. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний. Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке.
19. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности.
20. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке.
21. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Понятие критических факторов успеха (CSF).
22. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.
23. Показатели результативности и эффективности. Частные и агрегированные оценки.
24. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.
25. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.
26. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.
27. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели.
28. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений.

29.Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.

30.Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. 31.Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.

32.Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)

### Шкала оценивания студента

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	«Зачтено» выставляется при: - разработке информационной системы управления предприятием; - создании принципиального нового, либо наличии определенных элементов новизны в проекте; - изменении некоторой системы и целенаправленным ее переводом из существующего в некоторое желаемое состояние; - реализации проекта с максимально возможной эффективностью при ограничениях по времени, финансовым и материальным ресурсам, а также качеству конечных результатов проекта
«не зачтено»	«Не зачтено» выставляется при: - разработке информационной системы управления предприятием

#### 4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Студент должен выполнить все задания и мероприятия, предусмотренные программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка студента носит комплексный характер и определяется:

- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Зачет проводится в устной форме: устные ответы на вопросы билета. В билете 1 теоретический вопрос и вопрос по типовой ситуации.

Процедура проведения зачета.

Обучающийся для сдачи зачета предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для подготовки к ответу.

Время подготовки ответа: 30-45 минут.

По истечении 45 минут каждый обучающийся устно отвечает экзаменатору и сдает свои маркированные листы бумаги.

Преподаватель может задать любой дополнительный вопрос обучающемуся из списка вопросов для подготовки к зачету в пределах пройденного учебного материала.

Результат по сдаче зачета объявляется студентам экзаменатором, вносится в аттестационную ведомость и в зачетную книжку.

Оценка «не зачтено» проставляется только в ведомости.

Написание эссе студентами по заранее заданным темам. Написание эссе способствует формированию умения применять основные методики анализа информации, синтеза, а также студенты учатся строить собственные умозаключения и выводы на основе проанализированной информации. В ходе написания эссе студенты учатся последовательно и логично излагать собственные мысли.

Объем эссе не должен быть менее 7, но не более 10 страниц текста, включая титул и список литературы.

Критерии оценки эссе:

Оценка «удовлетворительно» предполагает: полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «хорошо» ставится: полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости на первом занятии, а также доводит до обучающихся информацию о результатах текущего контроля успеваемости во время аудиторных занятий и консультаций.

С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к лекции, она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал, относящийся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

## **6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. *Одинцов, Б. Е.* Информационные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Б. Е. Одинцов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. <https://biblio-online.ru/viewer/informacionnye-sistemy-upravleniya-effektivnostyu-biznesa-413404#page/1>

2. Мapp, Б. Ключевые показатели эффективности: 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Б. Мapp. — Электрон. дан. — Москва : Издательство "Лаборатория знаний", 2014. <https://e.lanbook.com/book/50550>

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. *Староверова, К. О.* Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для академического бакалавриата / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — М. :

Издательство Юрайт, 2018. <https://biblio-online.ru/viewer/menedzhment-effektivnost-upravleniya-427961#page/1>

2. Системы управления эффективностью бизнеса [Электронный ресурс]: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2010.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Боссиди Л. Искусство результативного управления [Электронный ресурс] /Ларри Боссиди, Рэм Чаран; Пер. с англ.-М.: Альпина паблишерз, 2010.-279с.- (ЭБС Mybrary.ru)

2. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей: Пер. с англ/Д. Парминтер.- М.: ОлимпБизнес, 2009.- 264с.

3. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: Учебник /Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.- 256с.- (ЭБС Znanium.com)

4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепция и ситуация для анализа: Пер. с англ./А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд.-12-е изд.-М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2013.- 928с.

### **6.4. Нормативные правовые документы**

- Конституция РФ
- [Закон РФ "Об образовании"](#)
- Гражданский кодекс РФ

6.4. Нормативные правовые документы.

Не используются.

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
2. [www.businesslearning.ru](http://www.businesslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
3. [www.test.specialist.ru](http://www.test.specialist.ru) / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
4. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
5. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
6. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека

### **6.6. Иные источники.**

- Маркетинг.
- Маркетинг и маркетинговые исследования.
- Маркетолог.
- Методы менеджмента качества.
- Модный магазин: от эскиза до прилавка.
- Новости маркетинга.
- Практический маркетинг.
- Сертификация с приложением «Менеджмент: горизонты ИСО».
- Стандарты и качество+BUSINESS EXCELLENCE/Деловое совершенство. Комплект.
- Точка продаж.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**



Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

[Bloomberg](#)

[EBSCO Publishing](#)

[eLIBRARY.RU](#)

[Emerging Markets Information Service](#)

[Google Scholar \(Google Академия\)](#)

[IMF eLibrary -](#)

[JSTOR](#)

[New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь.](#)

[OECD iLibrary](#)

[Oxford Handbooks Online](#)

[Polpred.com Обзор СМИ](#)

[Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)

[SCOPUS](#)

[Web of Science](#)

[Wiley Online Library](#)

[World Bank Elibrary](#)

[Архивы научных журналов NEICON](#)

[Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)

[Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)

[ЭБС Издательства "Лань"](#)

[ЭБС Юрайт](#)

[Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)