

Документ подписан простой электронной подписью
 Информация о владельце:
 ФИО: Стрельникова Светлана Евгеньевна
 Должность: ректор
 Дата подписания: 28.09.2026 16:46:35
 Уникальный программный ключ:
 ed7e7ef871ef28d870011250a92f17921078cc18

**Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования
 «Контур Университет»**



**МОДУЛЬ 1. БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА И УПРАВЛЕНИЕ
 ПРОЦЕССАМИ**

Управление эффективностью бизнеса

рабочая программа дисциплины (модуля)

Учебный план 09.03.03_ИИС_2026.plx
 09.03.03 Прикладная информатика

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 108

в том числе:

аудиторные занятия 64

самостоятельная работа 42

часов на контроль 2

Виды контроля в семестрах:
 зачеты 7

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
Неделя	17 2/6			
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	32	32	32	32
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	64	64	64	64
Контактная работа	64	64	64	64
Сам. работа	42	42	42	42
Часы на контроль	2	2	2	2
Итого	108	108	108	108

Рабочая программа дисциплины

Управление эффективностью бизнеса

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки
09.03.03 Прикладная информатика (приказ Минобрнауки России от 19.09.2017 г. № 922)

составлена на основании учебного плана:

09.03.03 Прикладная информатика

Одобрена Ученым советом вуза

Протокол от 15.09.2026 № 05.

Одобрена учебно-методической комиссией

Протокол от 10.09.2026 г. № 01

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
1.1	Цель освоения дисциплины:
1.2	Формирование у обучающихся системы знаний о методологиях, моделях и инструментах управления эффективностью бизнеса, а также развитие практических навыков разработки и внедрения систем ключевых показателей эффективности (KPI), построения сбалансированной системы показателей (BSC) и оценки результативности деятельности предприятия для принятия обоснованных управленческих решений.
1.3	Задачи изучения дисциплины:
1.4	Ознакомить с основными концепциями управления эффективностью бизнеса: сбалансированная система показателей (BSC), система ключевых показателей эффективности (KPI), процессно-ориентированное управление и методы стратегического анализа (SWOT, PEST, SNW, 5 сил Портера);
1.5	Сформировать знания о методах трансляции стратегических целей в операционные задачи и ключевые показатели эффективности на всех уровнях управления (операционный, тактический, стратегический);
1.6	Развить навыки разработки системы KPI для оценки эффективности деятельности предприятия, подразделений, бизнес-процессов и информационных систем;
1.7	Изучить методы сбора, обработки и анализа данных для расчета показателей эффективности, включая использование информационных систем и BI-инструментов;
1.8	Сформировать умения разрабатывать дашборды и системы визуализации KPI для руководства, анализировать отклонения и принимать решения по повышению эффективности бизнеса.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
Цикл (раздел) ОП:	Б1.В.11
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:
2.1.1	Экономика информационных систем
2.1.2	Операционные системы
2.1.3	Теория систем и системный анализ
2.1.4	Введение в профессиональную деятельность
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:
2.2.1	Производственная практика (эксплуатационная)
2.2.2	Трек 1. ИТ-архитектура и управление продуктом в ИТ-компаниях
2.2.3	Трек 2. Цифровые технологии в промышленности
2.2.4	Трек 3. Информационные технологии и системы в государственном и муниципальном управлении

3. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ИНДИКАТОРЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ	
ПК-1: Способен проводить моделирование, анализ и совершенствование бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия в интересах достижения его стратегических целей с использованием современных методов и программного инструментария	
ПК-1.1: Проводит экспресс-обследование деятельности подразделений и строит графические модели бизнес-процессов «как есть» (As-Is) в нотациях BPMN 2.0, IDEF0, EPC, DFD, с фиксацией временных и ресурсных параметров, используя классические и современные методологии описания и регламентации процессов	
Знать: Нотации моделирования бизнес-процессов: BPMN 2.0, IDEF0, EPC, DFD. Методы экспресс-обследования (интервью, наблюдение, анализ документов). Принципы фиксации временных и ресурсных параметров процессов. Классические и современные подходы к регламентации процессов Уметь: Проводить сбор информации о деятельности подразделений. Выбирать адекватную нотацию для описания процесса. Строить графические модели As-Is с указанием времени и ресурсов Владеть: Инструментами визуального моделирования (Visio, Draw.io, ARIS, Camunda). Навыками валидации моделей с владельцами процессов. Методикой формализации процессов в регламентирующих документах	
ПК-1.2: Выявляет «узкие места» бизнес-процессов на основе методов картирования потоков создания ценности, анализа загрузки ресурсов и выявления потерь по системе Lean, формулируя предложения по устранению	
Знать: Типологию потерь в процессах (Lean: TIMWOODS). Методику VSM (картирование потока создания ценности). Способы анализа загрузки ресурсов и расчёта эффективности. Критерии выявления «узких мест» (теория ограничений) Уметь:	

Анализировать модели As-Is на предмет потерь и избыточных операций.
 Рассчитывать показатели времени создания ценности (VAT/LT).
 Формулировать обоснованные предложения по устранению потерь
 Владеть:
 Навыками построения VSM-карт и диаграмм спагетти.
 Методами приоритизации проблем (влияние–усилие).
 Техниккой подготовки предложений по оптимизации для руководства

ПК-4: Способен применять методы и программные средства сбора, обработки и анализа информации для информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений

ПК-4.4: Разрабатывает интерактивные дашборды для визуализации ключевых показателей деятельности предприятия на основе методов аналитики, построения сводных таблиц, срезов и инструментов бизнес-аналитики

Знать:
 методы аналитики и инструменты бизнес-аналитики (BI) для визуализации данных ;
 подходы к построению сводных таблиц, срезов и дашбордов ;
 принципы разработки интерактивных дашбордов для различных групп пользователей
 Уметь:
 разрабатывать интерактивные дашборды для визуализации KPI;
 применять инструменты бизнес-аналитики для обработки и анализа данных;
 настраивать сводные таблицы и срезы для детализации показателей
 Владеть:
 навыками разработки дашбордов с использованием BI-инструментов;
 методами визуализации ключевых показателей деятельности предприятия;
 техниками настройки интерактивных отчетов и панелей управления

ПК-5: Способен организовывать взаимодействие с клиентами и партнерами в процессе решения задач управления жизненным циклом информационно-коммуникационных технологий

ПК-5.3: Разрабатывает и согласовывает с клиентом SLA и KPI проекта для мониторинга их выполнения, организуя сбор обратной связи и корректируя работу команды на основе полученных данных

Знать:
 методологию разработки SLA (Service Level Agreement) и KPI для ИТ-проектов ;
 методы сбора обратной связи от клиента и корректировки работы команды;
 подходы к мониторингу выполнения KPI и управлению изменениями
 Уметь:
 разрабатывать и согласовывать с клиентом SLA и KPI проекта;
 организовывать сбор обратной связи от заказчика и партнеров;
 корректировать работу команды на основе анализа обратной связи
 Владеть:
 навыками разработки и презентации SLA и KPI клиенту;
 методами сбора и анализа обратной связи;
 способами улучшения работы команды на основе данных

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Примечание
	Раздел 1.			
1.1	Понятие эффективности бизнеса: операционная и стратегическая эффективность /Лек/	7	1	
1.2	Понятие эффективности бизнеса: операционная и стратегическая эффективность /Пр/	7	1	
1.3	Понятие эффективности бизнеса: операционная и стратегическая эффективность /Ср/	7	2	
1.4	Сбалансированная система показателей (BSC): четыре перспективы и стратегическая карта /Лек/	7	1	
1.5	Сбалансированная система показателей (BSC): четыре перспективы и стратегическая карта /Пр/	7	1	
1.6	Сбалансированная система показателей (BSC): четыре перспективы и стратегическая карта /Ср/	7	2	
1.7	Система ключевых показателей эффективности (KPI): понятие, классификация, принципы разработки /Лек/	7	1	
1.8	Система ключевых показателей эффективности (KPI): понятие, классификация, принципы разработки /Пр/	7	1	

1.9	Система ключевых показателей эффективности (KPI): понятие, классификация, принципы разработки /Ср/	7	2	
1.10	Методы стратегического анализа: SWOT-анализ /Лек/	7	1	
1.11	Методы стратегического анализа: SWOT-анализ /Пр/	7	1	
1.12	Методы стратегического анализа: SWOT-анализ /Ср/	7	2	
1.13	Методы стратегического анализа: PEST-анализ /Лек/	7	1	
1.14	Методы стратегического анализа: PEST-анализ /Пр/	7	1	
1.15	Методы стратегического анализа: PEST-анализ /Ср/	7	2	
1.16	Методы стратегического анализа: SNW-анализ /Лек/	7	1	
1.17	Методы стратегического анализа: SNW-анализ /Пр/	7	1	
1.18	Методы стратегического анализа: SNW-анализ /Ср/	7	2	
1.19	Модель 5 сил Портера для анализа конкурентной среды /Лек/	7	1	
1.20	Модель 5 сил Портера для анализа конкурентной среды /Пр/	7	1	
1.21	Модель 5 сил Портера для анализа конкурентной среды /Ср/	7	2	
1.22	Процессно-ориентированное управление как основа повышения эффективности /Лек/	7	1	
1.23	Процессно-ориентированное управление как основа повышения эффективности /Пр/	7	1	
1.24	Процессно-ориентированное управление как основа повышения эффективности /Ср/	7	2	
1.25	Трансляция стратегических целей в операционные задачи и KPI /Лек/	7	2	
1.26	Трансляция стратегических целей в операционные задачи и KPI /Пр/	7	2	
1.27	Трансляция стратегических целей в операционные задачи и KPI /Ср/	7	2	
1.28	Декомпозиция целей и каскадирование показателей по уровням управления /Лек/	7	2	
1.29	Декомпозиция целей и каскадирование показателей по уровням управления /Пр/	7	2	
1.30	Декомпозиция целей и каскадирование показателей по уровням управления /Ср/	7	2	
1.31	Разработка KPI для оценки деятельности предприятия, подразделений и бизнес-процессов /Лек/	7	2	
1.32	Разработка KPI для оценки деятельности предприятия, подразделений и бизнес-процессов /Пр/	7	2	
1.33	Разработка KPI для оценки деятельности предприятия, подразделений и бизнес-процессов /Ср/	7	2	
1.34	Карточка KPI: структура и содержание /Лек/	7	2	
1.35	Карточка KPI: структура и содержание /Пр/	7	2	
1.36	Карточка KPI: структура и содержание /Ср/	7	2	
1.37	Связь KPI с системой мотивации персонала /Лек/	7	2	
1.38	Связь KPI с системой мотивации персонала /Пр/	7	2	
1.39	Связь KPI с системой мотивации персонала /Ср/	7	2	
1.40	Методология экспресс-обследования деятельности подразделений /Лек/	7	2	
1.41	Методология экспресс-обследования деятельности подразделений /Пр/	7	2	

1.42	Методология экспресс-обследования деятельности подразделений /Ср/	7	2	
1.43	Нотации моделирования бизнес-процессов: BPMN, IDEF0, EPC, DFD /Лек/	7	2	
1.44	Нотации моделирования бизнес-процессов: BPMN, IDEF0, EPC, DFD /Пр/	7	2	
1.45	Нотации моделирования бизнес-процессов: BPMN, IDEF0, EPC, DFD /Ср/	7	2	
1.46	Картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping) /Лек/	7	2	
1.47	Картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping) /Пр/	7	2	
1.48	Картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping) /Ср/	7	2	
1.49	Выявление «узких мест» и потерь по системе Lean /Лек/	7	2	
1.50	Выявление «узких мест» и потерь по системе Lean /Пр/	7	2	
1.51	Выявление «узких мест» и потерь по системе Lean /Ср/	7	2	
1.52	Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов /Лек/	7	2	
1.53	Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов /Пр/	7	2	
1.54	Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов /Ср/	7	2	
1.55	Сбор, обработка и анализ данных для расчета KPI с использованием BI-инструментов /Лек/	7	2	
1.56	Сбор, обработка и анализ данных для расчета KPI с использованием BI-инструментов /Пр/	7	2	
1.57	Сбор, обработка и анализ данных для расчета KPI с использованием BI-инструментов /Ср/	7	2	
1.58	Разработка интерактивных дашбордов для визуализации KPI /Лек/	7	2	
1.59	Разработка интерактивных дашбордов для визуализации KPI /Пр/	7	2	
1.60	Разработка интерактивных дашбордов для визуализации KPI /Ср/	7	4	
1.61	/Зачёт/	7	2	

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Темы для обсуждения на практических занятиях:

Семинар 1. Сбалансированная система показателей (BSC): четыре перспективы и стратегическая карта (к теме 1.2)

Цель: освоить методологию построения сбалансированной системы показателей и стратегической карты.

Вопросы для обсуждения:

Что такое сбалансированная система показателей (BSC)?

Какие четыре перспективы включает BSC и в чём их суть?

Как строятся причинно-следственные связи между перспективами?

Что такое стратегическая карта и как она визуализирует стратегию?

Практические задания:

Для гипотетической компании разработайте стратегическую карту с выделением целей по четырём перспективам.

Постройте причинно-следственные связи между целями разных перспектив.

Подготовьте презентацию стратегической карты.

Форма отчётности: Стратегическая карта, презентация.

Семинар 2. Методы стратегического анализа: SWOT-анализ (к теме 1.4)

Цель: сформировать навыки проведения SWOT-анализа для оценки внутренних и внешних факторов деятельности организации.

Вопросы для обсуждения:

Что такое SWOT-анализ и для чего он используется?

Какие элементы входят в SWOT-анализ?

Как выявляются сильные и слабые стороны организации?

Как оцениваются возможности и угрозы внешней среды?

Как формулируются стратегии на основе SWOT-анализа?

Практические задания:

Проведите SWOT-анализ для ИТ-компании (по выбору). Определите сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

На основе проведённого анализа сформулируйте стратегию развития компании.

Подготовьте презентацию с результатами SWOT-анализа и рекомендациями.

Форма отчётности: Матрица SWOT-анализа, презентация с рекомендациями.

Семинар 3. Методы стратегического анализа: PEST-анализ (к теме 1.5)

Цель: сформировать навыки проведения PEST-анализа для оценки факторов внешней среды организации.

Вопросы для обсуждения:

Что такое PEST-анализ и для каких целей он используется?

Какие факторы анализируются в PEST-анализе?

Как политические факторы влияют на деятельность ИТ-компаний?

Как экономические, социальные и технологические факторы влияют на ИТ-отрасль?

Практические задания:

Проведите PEST-анализ для ИТ-отрасли в России. Определите ключевые факторы по каждой группе.

Оцените степень влияния каждого фактора на деятельность ИТ-компаний.

Подготовьте аналитическую записку с результатами PEST-анализа и выводами.

Форма отчётности: Матрица PEST-анализа, аналитическая записка.

Семинар 4. Методы стратегического анализа: SNW-анализ (к теме 1.6)

Цель: сформировать навыки проведения SNW-анализа для оценки внутренних позиций организации.

Вопросы для обсуждения:

Что такое SNW-анализ и для каких целей он используется?

Какие позиции выделяются в SNW-анализе?

В чём отличие SNW-анализа от SWOT-анализа?

Как результаты SNW-анализа используются для разработки стратегии?

Практические задания:

Проведите SNW-анализ для ИТ-компании (по выбору). Определите сильные, нейтральные и слабые позиции.

На основе проведённого анализа сформулируйте рекомендации по развитию компании.

Подготовьте аналитическую записку с результатами SNW-анализа.

Форма отчётности: Матрица SNW-анализа, аналитическая записка.

Семинар 5. Модель 5 сил Портера для анализа конкурентной среды (к теме 1.7)

Цель: сформировать навыки анализа конкурентной среды с использованием модели 5 сил Портера.

Вопросы для обсуждения:

Какие пять сил в модели Портера влияют на конкурентную среду?

Как оценивается каждая из пяти сил?

Как модель Портера помогает в разработке стратегии?

Практические задания:

Проведите анализ конкурентной среды для ИТ-компании (по выбору) с использованием модели 5 сил Портера.

Определите степень влияния каждой из пяти сил.

Сформулируйте стратегические рекомендации на основе проведённого анализа.

Форма отчётности: Анализ 5 сил Портера, стратегические рекомендации.

Семинар 6. Декомпозиция целей и каскадирование показателей по уровням управления (к теме 1.10)

Цель: освоить методы декомпозиции целей и каскадирования показателей по уровням управления.

Вопросы для обсуждения:

Что такое декомпозиция целей и как она выполняется?

Что такое каскадирование целей по уровням управления?

Как стратегические цели трансформируются в операционные задачи?

Как стратегические цели связаны с KPI?

Практические задания:

Для стратегической цели «Увеличить рыночную долю на 10%» выполните декомпозицию на тактические и операционные задачи.

Разработайте KPI для каждой задачи на уровне подразделения.

Постройте схему каскадирования целей по уровням управления.

Форма отчётности: Схема декомпозиции целей, система KPI, схема каскадирования.

Семинар 7. Разработка KPI и карточек KPI (к теме 1.11)

Цель: сформировать навыки разработки KPI для различных уровней управления и составления карточек KPI.

Вопросы для обсуждения:

По каким критериям выбираются «правильные» KPI?

Как разрабатываются KPI для предприятия, подразделений и бизнес-процессов?

Что такое карточка KPI? Какова её структура?

Как связываются KPI разных уровней?

Практические задания:

Разработайте 5 KPI для оценки эффективности ИТ-подразделения предприятия.

Составьте карточки KPI для каждого показателя.

Определите текущие и целевые значения показателей.

Форма отчётности: Система KPI, карточки KPI.

Семинар 8. Моделирование бизнес-процессов: нотации BPMN, IDEF0, EPC, DFD (к теме 1.15)

Цель: освоить нотации моделирования бизнес-процессов для описания процессов «как есть».

Вопросы для обсуждения:

Для чего используется моделирование бизнес-процессов?

Какие нотации моделирования существуют?

В чём особенности нотаций BPMN, IDEF0, EPC, DFD?

Как выбрать подходящую нотацию для описания процесса?

Практические задания:

Для выбранного бизнес-процесса (например, процесс обработки заказа, процесс согласования документов) постройте модель в нотации BPMN.

Постройте модель того же процесса в нотации IDEF0.

Сравните полученные модели и сделайте выводы.

Форма отчётности: Модели бизнес-процессов в двух нотациях, сравнительный анализ.

Семинар 9. Картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping) (к теме 1.16)

Цель: освоить метод картирования потоков создания ценности для выявления «узких мест» и потерь.

Вопросы для обсуждения:

Что такое поток создания ценности?

Какие элементы включаются в карту потока создания ценности?

Как строить карту VSM?

Какие потери можно выявить с помощью VSM?

Практические задания:

Для бизнес-процесса (например, процесс выполнения заказа) постройте карту потока создания ценности «как есть».

Выявите потери и «узкие места» в процессе.

Предложите мероприятия по устранению потерь и постройте карту «как должно быть».

Форма отчётности: Карты VSM «как есть» и «как должно быть», рекомендации по устранению потерь.

Семинар 10. Выявление «узких мест» и потерь по системе Lean (к теме 1.17)

Цель: сформировать навыки выявления потерь и «узких мест» в бизнес-процессах с использованием методов Lean.

Вопросы для обсуждения:

Какие виды потерь выделяются в системе Lean?

Как выявить потери в бизнес-процессе?

Что такое «узкие места» процесса и как их идентифицировать?

Как формулируются предложения по устранению «узких мест»?

Практические задания:

Для бизнес-процесса (например, процесс согласования документов, процесс обработки заявок) выявите потери по системе Lean (перепроизводство, ожидания, лишние перемещения, дефекты и др.).

Определите «узкие места» процесса.

Сформулируйте предложения по устранению «узких мест» и потерь.

Оцените ожидаемый эффект от предложенных изменений.

Форма отчётности: Аналитическая записка с выявленными потерями, «узкими местами» и предложениями по их устранению.

Кейс № 1 «Оценка эффективности ИТ-компаний» (к теме 1.1)

Тема: Понятие эффективности бизнеса: операционная и стратегическая эффективность.

Цель: сформировать навыки оценки операционной и стратегической эффективности ИТ-компаний.

Условие: ИТ-компания «ТехноСофт» (разработка ПО, 100 сотрудников) за последний год увеличила выручку на 20%, но рентабельность снизилась с 15% до 10%. В компании высокий уровень операционных затрат, длительные сроки разработки, частые доработки по требованию заказчика. Руководство хочет понять, в чём причина снижения эффективности и как её повысить.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

1. Дайте определение операционной и стратегической эффективности. Приведите примеры из ИТ-сферы.

2. Проанализируйте текущую ситуацию в компании «ТехноСофт». Какие показатели характеризуют операционную эффективность, а какие — стратегическую?

3. Выявите причины снижения рентабельности при росте выручки. Какие операционные проблемы существуют?

4. Предложите мероприятия по повышению операционной и стратегической эффективности компании.

5. Оцените ожидаемый эффект от предложенных мероприятий (в денежном выражении).

Форма отчётности: Аналитическая записка с выводами и рекомендациями.

Кейс № 2 «Разработка системы KPI для ИТ-подразделения» (к теме 1.3)

Тема: Система ключевых показателей эффективности (KPI): понятие, классификация, принципы разработки.

Цель: сформировать навыки разработки системы KPI для оценки эффективности ИТ-подразделения.

Условие: В крупной розничной сети (200 магазинов, 5 000 сотрудников) существует ИТ-подразделение (50 сотрудников).

Руководство хочет внедрить систему KPI для оценки эффективности работы ИТ-службы. Основные задачи ИТ-подразделения: поддержка работоспособности оборудования и ПО, разработка новых решений, обеспечение информационной безопасности, управление проектами. Текущая система оценки основана только на количестве выполненных заявок, что не отражает реальную эффективность.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

1. Классифицируйте KPI по типам: финансовые, клиентские, процессные, развития персонала.
2. Разработайте 5–7 KPI для ИТ-подразделения с учётом его ключевых задач.
3. Для каждого KPI определите: формулу расчёта, источник данных, периодичность сбора, целевое значение.
4. Обоснуйте, почему выбранные KPI отражают эффективность ИТ-подразделения.

Форма отчётности: Система KPI для ИТ-подразделения с обоснованием.

Кейс № 3 «Процессно-ориентированное управление в логистической компании» (к теме 1.8)

Тема: Процессно-ориентированное управление как основа повышения эффективности.

Цель: сформировать навыки применения процессно-ориентированного подхода для повышения эффективности.

Условие: Логистическая компания «Логис-Транс» (500 сотрудников, 10 филиалов) сталкивается с проблемами: высокая стоимость доставки, длительные сроки выполнения заказов, низкая удовлетворённость клиентов. В компании функциональная структура управления (отделы продаж, транспорта, склада, финансов, HR), между отделами слабое взаимодействие, информация теряется на стыках подразделений. Руководство рассматривает переход на процессно-ориентированное управление.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

1. Что такое процессно-ориентированное управление? В чём его отличие от функционального?
 2. Выделите ключевые бизнес-процессы в логистической компании.
 3. Определите проблемы, возникающие из-за функциональной структуры управления.
 4. Предложите, как переход на процессно-ориентированное управление может повысить эффективность.
 5. Разработайте схему взаимодействия между отделами в рамках ключевого процесса (например, «Выполнение заказа»).
- Форма отчётности: Схема процессно-ориентированной структуры, предложения по внедрению.

Кейс № 4 «Трансляция стратегических целей в операционные задачи» (к теме 1.9)

Тема: Трансляция стратегических целей в операционные задачи и KPI.

Цель: сформировать навыки трансляции стратегических целей в операционные задачи и разработки KPI.

Условие: Производственная компания «СтанкоСтрой» определила стратегическую цель: «Стать лидером по качеству продукции в своей отрасли в течение 3 лет». Руководство хочет трансформировать эту цель в операционные задачи для подразделений и разработать KPI для контроля достижения.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

1. Выполните декомпозицию стратегической цели «Стать лидером по качеству продукции» на тактические и операционные задачи для каждого подразделения (производство, ОТК, закупки, продажи, сервис).
2. Для каждой задачи разработайте KPI, который будет отражать вклад подразделения в достижение стратегической цели.
3. Постройте схему трансляции стратегической цели в операционные задачи и KPI.
4. Определите целевые значения KPI на 1-й, 2-й и 3-й год.

Форма отчётности: Схема трансляции целей, система KPI с целевыми значениями.

Кейс № 5 «Разработка карточек KPI для подразделений» (к теме 1.12)

Тема: Карточка KPI: структура и содержание.

Цель: сформировать навыки составления карточек KPI для подразделений предприятия.

Условие: Для ИТ-подразделения производственного предприятия разработана система KPI. Включает показатели: время решения инцидентов, уровень доступности ИТ-сервисов, количество успешно завершённых проектов, удовлетворённость пользователей, бюджет ИТ-подразделения. Требуется оформить карточки KPI для каждого показателя.

Задания для студентов (работа в парах):

1. Изучите структуру карточки KPI: что должно быть в ней отражено?
2. Для одного из предложенных KPI составьте карточку KPI, включающую: название показателя, определение, формулу расчёта, источник данных, периодичность сбора, текущее значение, целевое значение, ответственного за сбор данных.
3. Разработайте дашборд (в табличном виде) для визуализации всех KPI подразделения.
4. Подготовьте презентацию карточек KPI для руководства.

Форма отчётности: Карточки KPI, дашборд в табличном виде, презентация.

Кейс № 6 «Связь KPI с системой мотивации персонала» (к теме 1.13)

Тема: Связь KPI с системой мотивации персонала.

Цель: сформировать навыки разработки системы мотивации на основе KPI.

Условие: В ИТ-компании «ТехноСофт» (150 сотрудников) внедряется новая система мотивации, основанная на KPI. Ранее зарплата состояла только из оклада. Руководство хочет ввести переменную часть (премию), которая зависит от выполнения KPI как индивидуальных, так и командных. Требуется разработать модель расчёта премии.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

1. Определите, какие KPI целесообразно использовать для мотивации:
 - о Для разработчиков (индивидуальные: качество кода, соблюдение сроков; командные: выполнение плана спринта).
 - о Для менеджеров проектов (индивидуальные: соблюдение сроков и бюджета; командные: удовлетворённость заказчика).
2. Разработайте модель расчёта премии (какой % от оклада, как учитываются индивидуальные и командные KPI, какова периодичность премирования).
3. Предложите шкалу премирования в зависимости от уровня выполнения KPI.
4. Оцените, как новая система мотивации повлияет на эффективность сотрудников и компании в целом.

Форма отчётности: Модель мотивации, шкала премирования, аналитическая записка.

Кейс № 7 «Экспресс-обследование деятельности ИТ-подразделения» (к теме 1.14)

Тема: Методология экспресс-обследования деятельности подразделений.

Цель: сформировать навыки проведения экспресс-обследования и выявления проблем в деятельности подразделения.

Условие: Руководство ИТ-компании «ТехноСофт» поручило провести экспресс-обследование деятельности отдела разработки. В отделе работает 25 разработчиков. Поступают жалобы от заказчиков на длительные сроки разработки и низкое качество. Внутри отдела конфликты между разработчиками и тестировщиками. Руководство хочет понять причины проблем.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

1. Разработайте план экспресс-обследования отдела разработки: какие методы использовать (интервью, наблюдение, анкетирование, анализ документов), какие вопросы задать.
2. Проведите имитационное обследование: опишите возможные проблемы (на основе данных кейса).
3. Определите ключевые проблемные зоны в деятельности отдела.
4. Предложите мероприятия по устранению выявленных проблем.

Форма отчётности: План обследования, отчёт с выявленными проблемами и рекомендациями.

Кейс № 8 «Функционально-стоимостной анализ процесса согласования» (к теме 1.18)

Тема: Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.

Цель: сформировать навыки проведения функционально-стоимостного анализа для выявления неэффективных операций.

Условие: В ИТ-компании «ТехноСофт» процесс согласования договоров включает: подготовка проекта юристом (1 час), согласование с руководителем отдела (2 часа ожидания), согласование с юристом (1 час), согласование с финансовым директором (1 час), подписание генеральным директором (2 дня ожидания). Сотрудники тратят на процесс согласования до 5 рабочих дней. Затраты: зарплата юриста — 100 000 руб./мес., руководителя отдела — 150 000 руб./мес., финансового директора — 200 000 руб./мес., генерального директора — 400 000 руб./мес.

Задания для студентов (работа в группах по 3–4 человека):

1. Опишите процесс согласования договоров и определите, какие операции являются неэффективными (лишние согласования, ожидания, простои).
2. Рассчитайте стоимость каждой операции (человеко-часы × стоимость часа).
3. Предложите способы оптимизации процесса (сокращение согласований, параллельное выполнение, автоматизация).
4. Оцените экономический эффект от предложенных изменений (в рублях).

Форма отчётности: Расчёт стоимости операций, предложения по оптимизации, оценка экономического эффекта.

Кейс № 9 «Сбор и анализ данных для расчёта KPI с использованием BI-инструментов» (к теме 1.19)

Тема: Сбор, обработка и анализ данных для расчёта KPI с использованием BI-инструментов.

Цель: сформировать навыки сбора, обработки и анализа данных для расчёта KPI с использованием BI-инструментов.

Условие: Производственное предприятие собирает данные о работе оборудования для расчёта KPI «Коэффициент полезного использования оборудования». Данные поступают из нескольких источников: ERP-система (плановые и фактические часы работы), датчики оборудования (фактическое время работы), система учёта простоев (причины и длительность простоев). Данные разрознены, требуют обработки и визуализации. Предприятие использует BI-инструменты.

Задания для студентов (работа в группах по 3–4 человека):

1. Определите, какие данные необходимы для расчёта KPI «Коэффициент полезного использования оборудования».
2. Предложите источники данных для каждого показателя.
3. Разработайте схему ETL-процесса (сбор, трансформация, загрузка данных) для расчёта KPI.
4. Предложите способ визуализации данных в BI-инструменте (какие графики, дашборды, отчёты).
5. Опишите, как анализировать отклонения и принимать решения на основе полученных данных.

Форма отчётности: Схема сбора и обработки данных, предложения по визуализации, описание процесса анализа отклонений.

Кейс № 10 «Разработка дашборда для визуализации KPI» (к теме 1.20)

Тема: Разработка интерактивных дашбордов для визуализации KPI.

Цель: сформировать навыки разработки интерактивных дашбордов для визуализации KPI.

Условие: Для руководства ИТ-компании требуется разработать дашборд для визуализации ключевых показателей деятельности. Основные показатели: выручка по месяцам, рентабельность проектов, загрузка сотрудников, количество завершённых проектов, удовлетворённость клиентов. Данные хранятся в CRM и ERP-системах. Руководство хочет видеть актуальную информацию в реальном времени и иметь возможность детализировать показатели (по проектам, по сотрудникам, по месяцам).

Задания для студентов (работа в группах по 3–4 человека):

1. Определите целевую аудиторию дашборда (руководители разных уровней) и их требования к информации.
2. Выберите тип визуализации для каждого показателя (диаграммы, графики, индикаторы, таблицы).
3. Разработайте макет дашборда: определите структуру, расположение блоков, цветовую схему.
4. Предложите интерактивные элементы (срезы, фильтры, детализация) для анализа данных.
5. Опишите, как дашборд будет обновляться (источники данных, периодичность обновления).
6. Подготовьте презентацию макета дашборда для руководства.

Форма отчётности: Макет дашборда, презентация, описание интерактивных элементов.

Примерные вопросы к зачету.

1. Понятие эффективности бизнеса. Операционная и стратегическая эффективность.
2. Сбалансированная система показателей (BSC): четыре перспективы и их характеристика.
3. Стратегическая карта в BSC: назначение, структура, построение.
4. Система ключевых показателей эффективности (KPI): понятие, классификация, принципы разработки.
5. Критерии выбора «правильных» KPI.

6. Структура карточки KPI.
7. Процессно-ориентированное управление как основа повышения эффективности.
8. Отличие процессно-ориентированного управления от функционального.
9. Трансляция стратегических целей в операционные задачи и KPI.
10. Декомпозиция целей и каскадирование показателей по уровням управления.
11. Связь KPI с системой мотивации персонала.
12. SWOT-анализ: понятие, структура, этапы проведения.
13. Анализ сильных и слабых сторон организации.
14. Анализ возможностей и угроз внешней среды.
15. Формулировка стратегий на основе SWOT-анализа.
16. PEST-анализ: понятие, факторы, применение.
17. SNW-анализ: понятие, отличие от SWOT-анализа.
18. Модель 5 сил Портера: характеристика пяти сил, применение.
19. Методология экспресс-обследования деятельности подразделений.
20. Нотации моделирования бизнес-процессов: BPMN, IDEF0, EPC, DFD.
21. Сравнительная характеристика нотаций BPMN, IDEF0, EPC, DFD.
22. Картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping): понятие и этапы построения.
23. Выявление «узких мест» бизнес-процессов на основе VSM.
24. Выявление потерь по системе Lean. Виды потерь.
25. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов: понятие и применение.
26. Выявление неэффективных операций (лишние согласования, ожидания, простои).
27. Построение модели бизнес-процесса «как есть» (As-Is) и «как должно быть» (To-Be).
28. Сбор, обработка и анализ данных для расчета KPI.
29. Источники данных для расчёта KPI (ERP, CRM, BI-системы).
30. Инструменты бизнес-аналитики (BI) для анализа данных.
31. Понятие и назначение дашборда в управлении эффективностью.
32. Принципы разработки интерактивных дашбордов.
33. Визуализация ключевых показателей деятельности предприятия.
34. Построение сводных таблиц, срезов и интерактивных отчётов.
35. Анализ отклонений и принятие решений по повышению эффективности бизнеса.
36. Настройка дашбордов для различных групп пользователей.
37. Разработка SLA и KPI для ИТ-проекта.
38. Мониторинг выполнения KPI и корректировка работы команды.

5.2. Темы письменных работ

не предусмотрены

5.3. Фонд оценочных средств

Тестовые задания:

ВОПРОСЫ НА СООТВЕТСТВИЕ (№ 1–5)

Инструкция: к каждому элементу из левого столбца подберите ОДИН соответствующий элемент из правого столбца. Ответ запишите в виде сочетания цифр и букв (например: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г). Каждая буква используется только один раз.

ПК-1.1. Вопрос № 1. Соответствие между методом стратегического анализа и его описанием

Установите соответствие между методом и его описанием:

Метод Описание

1. SWOT-анализ А. Анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды
2. PEST-анализ Б. Анализ сильных, нейтральных и слабых позиций организации
3. SNW-анализ В. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
4. Модель 5 сил Портера Г. Анализ конкурентной среды на основе пяти факторов

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

ПК-1.1. Вопрос № 2. Соответствие между перспективой BSC и её содержанием

Установите соответствие между перспективой и её содержанием:

Перспектива BSC Содержание

1. Финансы А. Удовлетворённость клиентов, удержание, привлечение
2. Клиенты Б. Эффективность и качество внутренних процессов
3. Внутренние процессы В. Инвестиции в персонал, технологии, инновации
4. Обучение и рост Г. Финансовые результаты деятельности предприятия

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

ПК-1.2. Вопрос № 3. Соответствие между нотацией моделирования и её характеристикой

Установите соответствие между нотацией и её характеристикой:

Нотация Характеристика

1. BPMN 2.0 А. Нотация функционального моделирования с акцентом на функции и их взаимосвязи
2. IDEF0 Б. Нотация моделирования потоков данных
3. EPC В. Нотация моделирования событийных цепочек процессов
4. DFD Г. Современная нотация бизнес-процессов с акцентом на потоки управления и данных

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

ПК-1.1. Вопрос № 4. Соответствие между типом потерь по системе Lean и его описанием

Установите соответствие между типом потерь и его описанием:

Тип потерь Описание

1. Перепроизводство А. Лишние перемещения сотрудников в процессе работы
2. Ожидания Б. Простой сотрудников или оборудования
3. Лишние перемещения В. Выпуск продукции сверх потребности
4. Дефекты Г. Ошибки и брак, требующие переделки

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

ПК-4.4. Вопрос № 5. Соответствие между элементом дашборда и его описанием

Установите соответствие между элементом и его описанием:

Элемент дашборда Описание

1. Сводная таблица А. Интерактивная визуализация данных с графиками и диаграммами
2. Срез Б. Агрегирование и группировка данных для анализа
3. Диаграмма В. Фильтр для детализации данных по заданному параметру
4. Индикатор Г. Цветовой индикатор выполнения планового показателя (зелёный/жёлтый/красный)

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

ВОПРОСЫ С ОДНИМ ВЕРНЫМ ОТВЕТОМ (№ 6–15)

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и запишите только букву выбранного варианта ответа (А, Б, В или Г).

ПК-1.1. Вопрос № 6. Какая методология стратегического анализа используется для оценки внешних факторов (политических, экономических, социальных, технологических)?

- А) SWOT-анализ
- Б) PEST-анализ
- В) SNW-анализ
- Г) Модель 5 сил Портера

Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 7. Сколько перспектив включает сбалансированная система показателей (BSC)?

- А) 2
- Б) 3
- В) 4
- Г) 5

Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 8. Что такое KPI?

- А) Система управления качеством
- Б) Ключевой показатель эффективности деятельности
- В) Метод стратегического анализа
- Г) Нотация моделирования бизнес-процессов

Ответ:

ПК-1.2. Вопрос № 9. Какая нотация моделирования бизнес-процессов является современным стандартом для описания потоков управления и данных?

- А) IDEF0
- Б) EPC
- В) DFD
- Г) BPMN 2.0

Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 10. Какой тип потерь по системе Lean связан с выпуском продукции сверх потребности?

- А) Ожидания
- Б) Перепроизводство
- В) Дефекты
- Г) Лишние перемещения

Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 11. Какой метод анализа позволяет выявить «узкие места» бизнес-процессов на основе картирования потоков создания ценности?

- А) SWOT-анализ
- Б) PEST-анализ
- В) Value Stream Mapping (VSM)
- Г) Модель 5 сил Портера

Ответ:

ПК-5.3. Вопрос № 12. Что такое стратегическая карта в BSC?

- А) Инструмент визуализации стратегии с причинно-следственными связями

Б) Карта бизнес-процессов
В) Организационная структура предприятия
Г) Схема потоков данных
Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 13. Какой метод стратегического анализа используется для оценки сильных, нейтральных и слабых позиций организации?

А) SWOT-анализ
Б) PEST-анализ
В) SNW-анализ
Г) Модель 5 сил Портера
Ответ:

ПК-4.4. Вопрос № 14. Что такое дашборд в контексте управления эффективностью?

А) Интерактивная панель визуализации ключевых показателей деятельности
Б) Система управления базами данных
В) Программа для моделирования бизнес-процессов
Г) Справочная система предприятия
Ответ:

ПК-5.3. Вопрос № 15. Что такое SLA в контексте ИТ-проектов?

А) Система ключевых показателей эффективности
Б) Соглашение об уровне качества услуг (Service Level Agreement)
В) Метод стратегического анализа
Г) Нотация моделирования бизнес-процессов
Ответ:

ВОПРОСЫ С НЕСКОЛЬКИМИ ВЕРНЫМИ ОТВЕТАМИ (№ 16–20)

Инструкция: прочитайте текст, выберите не менее двух правильных вариантов ответов и запишите только буквы выбранных вариантов ответов (А, Б, В или Г).

ПК-1.1. Вопрос № 16. Какие методы относятся к методам стратегического анализа?

А) SWOT-анализ
Б) PEST-анализ
В) SNW-анализ
Г) Модель 5 сил Портера
Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 17. Какие перспективы включает сбалансированная система показателей (BSC)?

А) Финансы
Б) Клиенты
В) Внутренние процессы
Г) Обучение и рост
Ответ:

ПК-1.2. Вопрос № 18. Какие нотации используются для моделирования бизнес-процессов?

А) BPMN 2.0
Б) IDEF0
В) EPC
Г) DFD
Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 19. Какие типы потерь выделяются в системе Lean?

А) Перепроизводство
Б) Ожидания
В) Лишние перемещения
Г) Дефекты
Ответ:

ПК-4.4. Вопрос № 20. Какие элементы могут входить в состав интерактивного дашборда?

А) Сводные таблицы
Б) Срезы (фильтры)
В) Диаграммы и графики
Г) Индикаторы выполнения
Ответ:

ВОПРОСЫ С ОДНИМ АРГУМЕНТИРОВАННЫМ ОТВЕТОМ (№ 21–25)

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

ПК-1.1. Вопрос № 21. Какой метод стратегического анализа позволяет оценить как внутренние, так и внешние факторы

деятельности организации?

- А) SWOT-анализ
- Б) PEST-анализ
- В) SNW-анализ
- Г) Модель 5 сил Портера

Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 22. Какая система показателей связывает стратегические цели предприятия с операционными задачами через четыре перспективы?

- А) Система KPI
- Б) Сбалансированная система показателей (BSC)
- В) Система Lean
- Г) Система управления качеством (TQM)

Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 23. Какой метод позволяет выявить «узкие места» бизнес-процессов на основе анализа потоков создания ценности?

- А) SWOT-анализ
- Б) Value Stream Mapping (VSM)
- В) PEST-анализ
- Г) SNW-анализ

Ответ:

ПК-4.4. Вопрос № 24. Какой инструмент бизнес-аналитики позволяет визуализировать ключевые показатели деятельности предприятия в интерактивном формате?

- А) Карточка KPI
- Б) Дашборд
- В) Стратегическая карта
- Г) Карта бизнес-процессов

Ответ:

ПК-5.3. Вопрос № 25. Какой документ фиксирует согласованные с клиентом показатели качества ИТ-услуг и уровень их выполнения?

- А) Бизнес-кейс
- Б) SLA (Service Level Agreement)
- В) Техническое задание
- Г) Договор на разработку ПО

Ответ:

ВОПРОСЫ НА УСТАНОВЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ (№ 26–30)

Инструкция: Прочитайте текст, установите правильную последовательность действий и запишите аргументы, обосновывающие выбранный порядок.

ПК-5.3. Вопрос № 26. Установите правильную последовательность этапов разработки сбалансированной системы показателей (BSC).

- А) Разработка стратегических мероприятий
- Б) Стратегический анализ (SWOT, PEST)
- В) Выбор показателей (KPI) по каждой перспективе
- Г) Построение стратегической карты

Ответ:

ПК-1.2. Вопрос № 27. Установите правильную последовательность этапов моделирования бизнес-процесса «как есть» (As- Is).

- А) Построение графической модели процесса
- Б) Проведение экспресс-обследования деятельности подразделений
- В) Фиксация временных и ресурсных параметров
- Г) Идентификация «узких мест» и потерь

Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 28. Установите правильную последовательность этапов разработки KPI.

- А) Определение текущих и целевых значений показателей
- Б) Формулировка стратегических целей
- В) Каскадирование целей на уровни управления
- Г) Выбор показателей для каждой цели

Ответ:

ПК-4.4. Вопрос № 29. Установите правильную последовательность этапов разработки дашборда для визуализации KPI.

- А) Сбор и обработка данных
- Б) Определение целевой аудитории и требований

В) Настройка интерактивных элементов (срезы, фильтры)
 Г) Визуализация показателей в виде графиков, диаграмм и индикаторов
 Ответ:

ПК-1.1. Вопрос № 30. Установите правильную последовательность этапов проведения SWOT-анализа.

А) Оценка возможностей и угроз (внешние факторы)
 Б) Оценка сильных и слабых сторон (внутренние факторы)
 В) Формулировка стратегии на основе сопоставления внутренних и внешних факторов
 Г) Сбор информации о деятельности организации и внешней среде
 Ответ:

5.4. Перечень видов оценочных средств и критерии оценивания

Контроль результатов освоения дисциплины является формой управления качеством образования.
 Контроль результатов освоения дисциплины осуществляется в виде текущего контроля и промежуточной аттестации (зачета).
 Система текущего контроля включает:

1. контроль работы обучающихся на лекционных и практических занятиях;
2. контроль участия в совместной работе группы;
3. контроль выполнения индивидуальных заданий;
4. контроль выполнения обучающимися заданий для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация осуществляется в виде зачета, который проводится в устной либо письменной форме.

Задачи промежуточной аттестации:

1. определить общий уровень освоения дисциплины в целом;
2. определить уровень основных знаний по каждой теме курса;
3. объективизировать результат контроля, минимизировать возможную субъективность преподавателя.

Критерии и рубрики оценивания Элемент контроля/Критерий/Индикаторы/Уровни (0–5)/Комментарий к уровню «5»

СЕМИНАРЫ

Семинар 1. Сбалансированная система показателей (BSC): четыре перспективы и стратегическая карта (к теме 1.2)

Элемент контроля: Освоение методологии построения сбалансированной системы показателей и стратегической карты / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Стратегическая карта разработана с выделением целей по четырём перспективам (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост); причинно-следственные связи между целями разных перспектив построены корректно и обоснованы; презентация структурирована и убедительна; демонстрирует понимание методологии BSC.

Семинар 2. Методы стратегического анализа: SWOT-анализ (к теме 1.4)

Элемент контроля: Навыки проведения SWOT-анализа для оценки внутренних и внешних факторов деятельности организации / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Матрица SWOT-анализа заполнена по всем четырём квадрантам (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) с обоснованием; стратегия развития компании сформулирована на основе анализа; презентация содержит аргументированные выводы и рекомендации.

Семинар 3. Методы стратегического анализа: PEST-анализ (к теме 1.5)

Элемент контроля: Навыки проведения PEST-анализа для оценки факторов внешней среды организации / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Матрица PEST-анализа заполнена по четырём группам факторов (политические, экономические, социальные, технологические) с обоснованием; оценена степень влияния каждого фактора на деятельность ИТ-компаний; аналитическая записка структурирована и содержит аргументированные выводы.

Семинар 4. Методы стратегического анализа: SNW-анализ (к теме 1.6)

Элемент контроля: Навыки проведения SNW-анализа для оценки внутренних позиций организации / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Матрица SNW-анализа заполнена с выделением сильных, нейтральных и слабых позиций; отличие SNW-анализа от SWOT-анализа объяснено корректно; рекомендации по развитию компании сформулированы на основе анализа; аналитическая записка структурирована.

Семинар 5. Модель 5 сил Портера для анализа конкурентной среды (к теме 1.7)

Элемент контроля: Навыки анализа конкурентной среды с использованием модели 5 сил Портера / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Анализ конкурентной среды проведён по всем пяти силам (угроза новых игроков, угроза товаров-заменителей, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, конкуренция внутри отрасли); степень влияния каждой силы оценена; стратегические рекомендации обоснованы.

Семинар 6. Декомпозиция целей и каскадирование показателей по уровням управления (к теме 1.10)

Элемент контроля: Методы декомпозиции целей и каскадирования показателей по уровням управления / ПК-5.3 / 0 / 3 / 5 / Декомпозиция стратегической цели выполнена корректно с выделением тактических и операционных задач; разработаны KPI для каждой задачи на уровне подразделения; схема каскадирования целей по уровням управления построена логично и обоснованно.

Семинар 7. Разработка KPI и карточек KPI (к теме 1.11)

Элемент контроля: Навыки разработки KPI для различных уровней управления и составления карточек KPI / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Разработано 5 KPI для оценки эффективности ИТ-подразделения; карточки KPI составлены по всем элементам (название, определение, формула расчёта, источник данных, периодичность сбора, текущее и целевое значения); выбор KPI обоснован.

Семинар 8. Моделирование бизнес-процессов: нотации BPMN, IDEF0, EPC, DFD (к теме 1.15)

Элемент контроля: Освоение нотаций моделирования бизнес-процессов для описания процессов «как есть» / ПК-1.2 / 0 / 3 / 5 / Модели бизнес-процессов построены в двух нотациях (BPMN и IDEF0) корректно; особенности каждой нотации объяснены; сравнительный анализ выполнен с обоснованными выводами о применении нотаций.

Семинар 9. Картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping) (к теме 1.16)

Элемент контроля: Метод картирования потоков создания ценности для выявления «узких мест» и потерь / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Карта VSM «как есть» построена с выделением всех элементов потока; выявлены потери и «узкие места»; предложены мероприятия по устранению потерь; построена карта «как должно быть»; оценён ожидаемый эффект.

Семинар 10. Выявление «узких мест» и потерь по системе Lean (к теме 1.17)

Элемент контроля: Навыки выявления потерь и «узких мест» в бизнес-процессах с использованием методов Lean / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Выявлены потери по системе Lean (перепроизводство, ожидания, лишние перемещения, дефекты и др.) с конкретными примерами; определены «узкие места» процесса; сформулированы обоснованные предложения по устранению «узких мест» и потерь; оценён ожидаемый эффект.

КЕЙСЫ**Кейс № 1 «Оценка эффективности ИТ-компаний» (к теме 1.1)**

Элемент контроля: Оценка операционной и стратегической эффективности ИТ-компаний / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Даны корректные определения операционной и стратегической эффективности с примерами из ИТ-сферы; проведён анализ текущей ситуации с выделением показателей; выявлены причины снижения рентабельности; предложены конкретные мероприятия по повышению эффективности с оценкой ожидаемого эффекта; выводы аргументированы.

Кейс № 2 «Разработка системы KPI для ИТ-подразделения» (к теме 1.3)

Элемент контроля: Разработка системы KPI для оценки эффективности ИТ-подразделения / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / KPI классифицированы по типам; разработано 5–7 KPI для ИТ-подразделения с учётом его задач; для каждого KPI определены формула расчёта, источник данных, периодичность сбора и целевое значение; выбор KPI обоснован.

Кейс № 3 «Процессно-ориентированное управление в логистической компании» (к теме 1.8)

Элемент контроля: Применение процессно-ориентированного подхода для повышения эффективности / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Процессно-ориентированное управление охарактеризовано с объяснением отличий от функционального; выделены ключевые бизнес-процессы; определены проблемы, возникающие из-за функциональной структуры; предложены пути повышения эффективности; разработана схема взаимодействия между отделами.

Кейс № 4 «Трансляция стратегических целей в операционные задачи» (к теме 1.9)

Элемент контроля: Трансляция стратегических целей в операционные задачи и разработка KPI / ПК-5.3, ПК-4.4 / 0 / 3 / 5 / Стратегическая цель декомпозирована на тактические и операционные задачи; для каждой задачи разработаны KPI; построена схема трансляции стратегической цели в операционные задачи и KPI; определены целевые значения KPI на 1-й, 2-й и 3-й год.

Кейс № 5 «Разработка карточек KPI для подразделений» (к теме 1.12)

Элемент контроля: Составление карточек KPI для подразделений предприятия / ПК-5.3, ПК-4.4 / 0 / 3 / 5 / Структура карточки KPI изучена; для каждого показателя составлена карточка KPI с указанием всех элементов; разработан дашборд в табличном виде; презентация карточек KPI структурирована и убедительна.

Кейс № 6 «Связь KPI с системой мотивации персонала» (к теме 1.13)

Элемент контроля: Разработка системы мотивации на основе KPI / ПК-5.3, ПК-4.4 / 0 / 3 / 5 / Определены KPI для мотивации разработчиков и менеджеров проектов (индивидуальные и командные); разработана модель расчёта премии с указанием % от оклада; предложена шкала премирования; оценено влияние новой системы мотивации на эффективность.

Кейс № 7 «Экспресс-обследование деятельности ИТ-подразделения» (к теме 1.14)

Элемент контроля: Проведение экспресс-обследования и выявление проблем в деятельности подразделения / ПК-1.2 / 0 / 3 / 5 / Разработан план экспресс-обследования с указанием методов и вопросов; проведено имитационное обследование с описанием проблем; определены ключевые проблемные зоны; предложены мероприятия по устранению выявленных проблем.

Кейс № 8 «Функционально-стоимостной анализ процесса согласования» (к теме 1.18)

Элемент контроля: Проведение функционально-стоимостного анализа для выявления неэффективных операций / ПК-1.1 / 0 / 3 / 5 / Процесс согласования описан с выделением всех операций; стоимость каждой операции рассчитана; выявлены неэффективные операции (лишние согласования, ожидания, простои); предложены способы оптимизации; оценён экономический эффект.

Кейс № 9 «Сбор и анализ данных для расчёта KPI с использованием BI-инструментов» (к теме 1.19)

Элемент контроля: Сбор, обработка и анализ данных для расчёта KPI с использованием BI-инструментов / ПК-4.4 / 0 / 3 / 5 / Определены данные для расчёта KPI; предложены источники данных; разработана схема ETL-процесса; предложен способ визуализации данных в BI-инструменте; описан процесс анализа отклонений и принятия решений.

Кейс № 10 «Разработка дашборда для визуализации KPI» (к теме 1.20)

Элемент контроля: Разработка интерактивных дашбордов для визуализации KPI / ПК-4.4 / 0 / 3 / 5 / Определена целевая аудитория дашборда и её требования; выбраны типы визуализации для каждого показателя; разработан макет дашборда с указанием структуры и цветовой схемы; предложены интерактивные элементы; описан процесс обновления дашборда; презентация структурирована и убедительна.

Тест

Корректность ответов на вопросы: $\geq 90\%$ правильных ответов — 5; /75–89% — 4; /60–74% — 3; /< 60% — 2.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**6.1. Рекомендуемая литература****Основная литература**

1. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588011>.
2. Одинцов, Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01052-7. — Текст

: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489187> .

3. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491290> .

Дополнительная литература

4. Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса : монография / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 207 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13341-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567005> .

5. Одинцов, Б. Е. Когнитивные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16201-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583480> .

6. Староверова, К. О. Бережливое производство : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 74 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18348-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589577> .

6.2. Электронные учебные издания и электронные образовательные ресурсы

Э1	Сетевые ресурсы Государственного автономного учреждения культуры Свердловской области «Свердловская областная универсальная научная библиотека им. В.Г. Белинского». Режим доступа: https://book.uraic.ru/el_library/resursy_dostup
Э2	Образовательная платформа Юрайт. Режим доступа: https://urait.ru/
Э3	Научная библиотека Cyberleninka. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/

6.3.1 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

6.3.1.1	Операционная система Astra Linux
6.3.1.2	Офисная система LibreOffice
6.3.1.3	Средства для сбора, консолидации и визуализации бизнес-показателей (KPI) с использованием бесплатных BI-инструментов (например, KNIME, лицензия GPL; Metabase, лицензия AGPL); электронные таблицы для моделирования бюджетов и сценариев развития; средства для построения диаграмм и дашбордов
6.3.1.4	Контур.Класс
6.3.1.5	Контур.Толк
6.3.1.6	1С:Университет ПРОФ
6.3.1.7	Среда электронного обучения 3LK (русский Moodle)

7. МТО (оборудование и технические средства обучения)

7.1	Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:
7.2	Адрес (местоположение) учебных аудиторий Перечень оборудования и технических средств обучения
7.3	620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 3 площадью 66,2 м² в помещении 501 Стол – 13 шт.
7.4	Стул – 25 шт.
7.5	ПК (с возможностью подключения к сети «Интернет») – 1 шт.
7.6	Телевизор (75”) – 1 шт.
7.7	Беспроводная система презентаций – 1 шт.
7.8	Спикерфон – 1 шт.
7.9	ПК (ноутбук) – 12 шт.
7.10	620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 19 площадью 31,7 м² в помещении 501 Стол – 7 шт.
7.11	Стул – 13 шт.
7.12	ПК (с возможностью подключения к сети «Интернет») – 1 шт.
7.13	Магнитно-маркерная доска – 1 шт.
7.14	Телевизор (75”) – 1 шт.
7.15	620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 21 площадью 35,6 м² в помещении 501 Стол – 7 шт.
7.16	Стул – 13 шт.
7.17	ПК (с возможностью подключения к сети «Интернет») – 1 шт.
7.18	Магнитно-маркерная доска – 1 шт.
7.19	Телевизор (75”) – 1 шт.
7.20	
7.21	Помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета:

7.22	Адрес (местоположение) помещения для самостоятельной работы обучающихся Перечень компьютерной техники и оборудования
7.23	620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 5 площадью 44,3 м² в помещении 501 ПК (ноутбук) – 9 шт.
7.24	Стол – 11 шт.
7.25	Стул – 11 шт.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для успешного освоения дисциплины рекомендуется ознакомиться с рабочей программой, целями и задачами дисциплины, её связями с другими дисциплинами образовательной программы. Также рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу, перечень заданий. Перед лекцией просматривать конспект предыдущей лекции для более глубокого восприятия материала. При подготовке к практическим занятиям изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной и методической литературой, учесть рекомендации преподавателя. Важно также опираться на конспекты лекций. В ходе занятий вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных понятий, явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. При пропуске занятия самостоятельно изучить материал и предоставить преподавателю отчёт по пропущенной теме в часы индивидуальных консультаций. При подготовке к текущей аттестации тщательно изучать материал по блокам тем, акцентировать внимание на определениях, терминах, содержании понятий. Для этого рекомендуется использовать основную литературу, а также конспекты лекций, составленные в ходе изучения всей дисциплины. При подготовке к промежуточной аттестации в дополнение к изучению конспектов лекций, словарей, учебных пособий, целесообразно пользоваться учебной литературой, рекомендованной в программе, и электронными ресурсами. При подготовке к зачёту или экзамену организовать учёбу так, чтобы все виды работ и заданий, предусмотренные рабочей программой, были выполнены в срок. Основное в подготовке — это повторение всего материала учебной дисциплины.