

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.06.2026 14:41:24  
Уникальный программный идентификатор:  
24f866be2aca164840768ad5509a0531e605f

02.12.2025 г.  
протокол № 3  
Зав. кафедрой Назаров Д.М.

Одобрена

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Утверждена  
Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования

16 декабря 2025 г.

протокол № 4  
Председатель  Карх Д.А.



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины Автоматизация бизнес-процессов  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Профиль Управление проектами и программами  
Форма обучения очно-заочная  
Год набора 2026

Разработана:  
Доцент, к.т.н  
Башарина О.Ю.

Екатеринбург  
2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>13</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>13</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>15</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>17</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>17</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>18</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>19</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)
---------	--

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Определение подхода к работе с информацией, к проведению бизнес-анализа. Разработка требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа. Разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения. Оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации с точки зрения системного подхода.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 2						
	36	8	4	4	28	1
Семестр 3						
Контрольная работа, Экзамен	108	20	4	16	61	3
	144	28	8	20	89	4

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
информационно-аналитический	

<p>ПК-1 Управление эффективностью инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-1.ПК-1 Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Принципы структурирования инвестиционного проекта</li><li>Коммуникации между участниками инвестиционного проекта</li><li>Принципы оценки состояния земельного участка и объектов инфраструктуры, необходимых для реализации инвестиционного проекта</li><li>Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов</li><li>Системный анализ, теория принятия решений при реализации инвестиционного проекта</li><li>Методы и модели управления инвестиционными проектами</li><li>Методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта</li><li>Теория управления рисками</li><li>Механизмы финансирования инвестиционных проектов</li><li>Инструменты проектного финансирования</li><li>Рынок капитала и его инструментарий</li><li>Особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики</li><li>Основы архитектуры информационных систем</li><li>Основы проектирования информационных систем</li><li>Правила внесения изменений в информационных системах</li><li>Основы внутрикорпоративных коммуникаций</li><li>Методы использования виртуальных технологий</li><li>Основы влияния информационных технологий на бизнес-процессы</li><li>Стандарты информационных технологий для деятельности организаций</li><li>MDM-системы: наименования, возможности и порядок работы в них</li><li>Основные элементы интерфейса MDM-систем</li><li>Возможности и порядок поиска и просмотра информации в MDM-системах</li><li>Порядок создания, редактирования, удаления записей в базе данных MDM-систем</li></ul>
---	---

<p>ПК-1 Управление эффективностью инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-2.ПК-1 Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Определять операции для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Определять последовательность операций для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Оценивать ресурсы операций инвестиционного проекта</li> <li>Оценивать длительности операций инвестиционного проекта</li> <li>Разрабатывать план реализации инвестиционного проекта</li> <li>Контролировать план реализации инвестиционного проекта</li> <li>Работать в специализированных компьютерных программах для подготовки и реализации инвестиционного проекта</li> <li>Использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инвестиционного проекта</li> <li>Выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта</li> <li>Разрабатывать мероприятия по управлению рисками инвестиционного проекта</li> <li>Анализировать принципиальные технические решения и технологии, предлагаемые для реализации инвестиционного проекта</li> <li>Вести деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов по инвестиционному проекту</li> <li>Разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта</li> <li>Разрабатывать алгоритмы, модели, схемы по инвестиционному проекту</li> <li>Разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту</li> <li>Декомпозировать инвестиционный проект на стандартные этапы с четко установленными результатами</li> <li>Управлять издержками инвестиционного проекта</li> <li>Оценивать эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту</li> <li>Описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи</li> <li>Планировать потребности инвестиционного проекта в трудовых ресурсах</li> <li>Составлять штатную структуру инвестиционного проекта</li> <li>Осуществлять мониторинг проектирования информационных систем</li> <li>Производить оценку результатов управления рисками</li> <li>Применять виртуальные технологии</li> <li>Осуществлять поиск информации в базе данных систем управления основными данными (далее - MDM-системы)</li> <li>Создавать новые записи в базах данных MDM-систем</li> <li>Редактировать записи в базах данных MDM-систем</li> </ul>
---	---

<p>ПК-1 Управление эффективностью инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-3.ПК-1 Иметь практический опыт:          Определения операций для реализации инвестиционного проекта          Определения последовательности операций для реализации инвестиционного проекта          Оценки ресурсов операций инвестиционного проекта          Оценки длительности операций инвестиционного проекта          Расчета трудовых ресурсов для реализации инвестиционного проекта          Определения состава участников инвестиционного проекта          Развития команды инвестиционного проекта          Планирования этапов реализации инвестиционного проекта          Обеспечения качества реализации инвестиционного проекта          Контроля качества реализации инвестиционного проекта          Лидерство в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров          Управления командой инвестиционного проекта</p>
<p>организационно-управленческий</p>	
<p>ПК-3 Управление рисками инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-1.ПК-3 Знать:          Аналитические методы выявления рисков в рамках реализации инвестиционного проекта          Экспертная оценка рисков в рамках реализации инвестиционного проекта          Категории рисков в рамках реализации инвестиционного проекта          Определение вероятности воздействия рисков в рамках реализации инвестиционного проекта          Определение вероятности воздействия рисков в рамках реализации инвестиционного проекта          Система рисков организации в рамках реализации инвестиционного проекта          Роль риска в менеджменте организации в рамках реализации инвестиционного проекта          Принципы и методы управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта          Методы разработки и реализации программы управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта          Специфика управления рисками в электроэнергетике в рамках реализации инвестиционного проекта          Программные инструменты управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта          Системный анализ, теория принятия решений в рамках реализации инвестиционного проекта          Методы и модели управления проектами в рамках реализации инвестиционного проекта          Теория управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта          Особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики          Законодательство Российской Федерации, регулирующее требования в области ИТ и поддержки бизнес-соответствия          Бизнес-риски, связанные с использованием ИТ          Процессы и модели жизненного цикла информационных систем          Основы хранения данных в информационных системах</p>

<p>ПК-3 Управление рисками инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-2.ПК-3 Уметь:</p> <p>Работать в специализированных аппаратно-программных комплексах в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Выявлять и оценивать степень (уровень) риска инвестиционного проекта</p> <p>Разрабатывать матрицу рисков инвестиционного проекта</p> <p>Разрабатывать мероприятия по управлению рисками инвестиционного проекта</p> <p>Разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту</p> <p>Оценивать эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту</p> <p>Организовывать групповую работу, коммуникации по инвестиционному проекту</p> <p>Проводить совещания по инвестиционному проекту в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях рынка в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Использовать эконометрические методы прогнозирования развития рынка на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу</p> <p>Оценивать степени (уровни) риска инвестиционного проекта</p> <p>Собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению</p> <p>Разрабатывать, внедрять, контролировать и оценивать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов инвестиционного проекта</p> <p>Совершенствовать операционную модель, надежно и рационально применять технологии</p>
	<p>ИД-3.ПК-3 Иметь практический опыт:</p> <p>Выявления и документирования рисков инвестиционного проекта</p> <p>Оценки и ранжирования выявленных рисков по вероятности и степени влияния на результат инвестиционного проекта</p> <p>Определения методов и инструментов управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Разработки мероприятий по управлению рисками в рамках реализации инвестиционного проекта</p>

<p>ПК-4 Управление сроками и контроль реализации инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-1.ПК-4 Знать:</p> <p>Принципы оценки состояния земельного участка и объектов инфраструктуры, необходимых для реализации инвестиционного проекта</p> <p>Системный анализ, теория принятия решений в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Методы и модели управления проектами в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Методы управления персоналом в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Теория управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Основные механизмы финансирования инвестиционных проектов</p> <p>Инструменты проектного финансирования в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Рынок капитала и его инструментарий в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики</p> <p>Международную практику по привлечению инвестиций</p> <p>Основы обеспечения информационных систем</p> <p>Основы экологического законодательства Российской Федерации</p> <p>Анализ данных и процессов на основе больших данных</p> <p>Классификацию бизнес-процессов</p> <p>Основы моделирования бизнес-процессов</p> <p>Основы автоматизации бизнес-процессов и управления бизнес-процессами</p> <p>Принципы совершенствования бизнес-процессов</p> <p>Принципы выбора программного обеспечения</p> <p>Систему управления взаимоотношениями с клиентами</p> <p>Технологии автоматизации делопроизводства: искусственный интеллект, блокчейн, облачные сервисы, виртуальная и дополненная реальность</p> <p>Технологии облачных вычислений</p> <p>Этику финансовых технологий</p> <p>Правила использования приложений, информации и технических решений</p> <p>Правила информационной безопасности, безопасности обрабатываемой инфраструктуры и приложений</p> <p>Правила оптимизации ИТ-активов, ресурсов и способностей</p> <p>Правила обеспечения работы и поддержки бизнес-процессов путем интеграции приложений и технологий в бизнес-процессы</p> <p>Правила соблюдения внутренних политик</p> <p>Степень доступности и безопасности факторов влияния</p> <p>Политику информационной безопасности</p> <p>Правила пересмотра политики информационной безопасности</p> <p>Методы определения операционных рисков и основы управления операционными рисками</p> <p>Основы информационной безопасности</p> <p>ERP-системы: наименования, возможности и порядок работы в них</p> <p>Основные элементы интерфейса ERP-систем</p> <p>Возможности и порядок поиска и просмотра информации в ERP-системах</p> <p>Порядок создания, редактирования, удаления записей в базе данных ERP-систем</p>
--	---

	<p>MES-системы: наименования, возможности и порядок работы в них</p> <p>Основные элементы интерфейса MES-систем</p> <p>Возможности и порядок поиска и просмотра информации в MES-системах</p> <p>Возможности и порядок использования инструментов MES-систем для анализа производственной информации</p> <p>Правила работы в системах управления жизненным циклом продукта и управления данными об изделии и таск-менеджерах</p> <p>ЕСМ-системы: наименования, возможности и порядок работы в них</p> <p>Основные элементы интерфейса ЕСМ-систем</p> <p>Возможности и порядок поиска и просмотра документов в ЕСМ-системах</p> <p>Порядок загрузки документов в ЕСМ-системы</p>
--	---

<p>ПК-4 Управление сроками и контроль реализации инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-2.ПК-4 Уметь:</p> <p>Работать в специализированных аппаратно-программных комплексах</p> <p>Использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов</p> <p>Анализировать принципиальные технические решения и технологии, применяемые для реализации инвестиционного проекта</p> <p>Анализировать долгосрочные целевые программы в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту</p> <p>Составлять планы работ по инвестиционному проекту</p> <p>Оценивать эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту</p> <p>Организовывать групповую работу, коммуникации по инвестиционному проекту</p> <p>Анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях рынка в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Использовать эконометрические методы прогнозирования развития рынка на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу</p> <p>Собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению</p> <p>Разрабатывать, внедрять, контролировать и оценивать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов инвестиционного проекта</p> <p>Выявлять риски неисполнения мероприятий плана-графика реализации инвестиционного проекта</p> <p>Применять риск-ориентированный подход и страхование кибер-рисков</p> <p>Использовать децентрализованные распределенные реестры</p> <p>Использовать технологии искусственного интеллекта</p> <p>Использовать облачные услуги обеспечения безопасности</p> <p>Производить анализ данных и процессов на основе больших данных</p> <p>Осуществлять классификацию и совершенствование бизнес-процессов</p> <p>Осуществлять моделирование бизнес-процессов</p> <p>Осуществлять автоматизацию бизнес-процессов и управление бизнес-процессами</p> <p>Создавать систему и управлять системой управления взаимоотношениями с клиентами</p> <p>Использовать алгоритмы прогнозирования</p> <p>Применять технологии автоматизации: искусственный интеллект, блокчейн, облачные сервисы, виртуальная и дополненная реальность</p> <p>Обеспечивать контроль создания экосистемы финансовых технологий</p> <p>Создавать инновационные онлайн-решения</p> <p>Применять технологии поведенческой биометрии</p> <p>Использовать технологии венчурного финансирования и хедж-фондов</p> <p>Оптимизировать затраты на ИТ-услуги и технологии</p> <p>Управлять запланированными изменениями и анализировать последствия непреднамеренных изменений, принимать по мере необходимости меры для снижения любых отрицательных воздействий</p> <p>Производить оценку рисков информационной безопасности</p> <p>Осуществлять хранение документированной информации как подтверждение программы аудита и его результатов</p> <p>Обеспечивать приемлемый уровень ИТ-рисков</p> <p>Осуществлять поиск информации об изделиях в базе данных информационных систем для управления всеми бизнес-процессами и ресурсами организации (далее - ERP-системы)</p>
--	--

	<p>Создавать новые записи в базах данных ERP-систем          Редактировать записи в базах данных ERP-систем          Осуществлять поиск информации в базе данных систем управления производственными процессами (далее - MES-системы)          Анализировать информацию о ходе реализации технологических процессов и результатах контроля с использованием MES-систем          Осуществлять поиск документов в базе данных систем управления корпоративным контентом (далее - ECM-системы)          Загружать новые документы в ECM-системы</p>
<p>ПК-4 Управление сроками и контроль реализации инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-3.ПК-4 Иметь практический опыт:          Разработки рабочего плана-графика контроля исполнения контрактных обязательств по инвестиционному проекту          Планирования сроков и управление сроками инвестиционного проекта          Контроля текущих промежуточных результатов инвестиционного проекта          Оценки соответствия промежуточных результатов инвестиционного проекта контрактным обязательствам инвестиционного проекта          Выявления отклонений от плана-графика исполнения контрактных обязательств по инвестиционному проекту и анализ причин          Организации совещаний с участниками инвестиционного проекта по проблемным вопросам и определение мероприятий по их устранению          Организации корректировки контрактной документации по инвестиционному проекту          Организации информационного взаимодействия по инвестиционному проекту между участниками проекта          Обеспечения межведомственной координации деятельности для реализации инвестиционного проекта          Мониторинга и содействие в прохождении согласований и получении разрешений по инвестиционному проекту          Организации завершения инвестиционного проекта          Выявление рисков неисполнения мероприятий плана-графика реализации инвестиционного проекта          Определение контрольных точек по инвестиционному проекту          Составления отчетов о ходе реализации инвестиционного проекта</p>

<p>ПК-2 Управление коммуникациями инвестиционного проекта</p>	<p>ИД-1.ПК-2 Знать:</p> <p>Коммуникационные технологии в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Коммуникационные модели в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Методы коммуникаций и управления коммуникациями в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Методы контроля коммуникаций в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Системы управления информацией в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики</p> <p>Международная практика по привлечению инвестиций</p> <p>Факторы влияния на ИТ-структуру (принципы, политики и подходы, процессы, организационная структура, культура, этика и поведение, информация, услуги, инфраструктура и приложения, персонал, навыки и компетенции)</p> <p>Каскад целей организаций</p> <p>Правила ведения деловой и служебной коммуникации</p>
	<p>ИД-2.ПК-2 Уметь:</p> <p>Разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта</p> <p>Использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов</p> <p>Анализировать данные из источников и оценивать качество и достоверность предоставленной информации по явным и неявным признакам</p> <p>Работать в системах управления взаимоотношениями с клиентами (далее - CRM-системы)</p> <p>Работать в рамках процессов облачных технологий бэк-офиса, открытого исходного кода мидл-офиса, а также фронт-офиса</p> <p>Создавать ценность для бизнеса, реализуя инвестиции, связанные с информационными технологиями (далее - ИТ)</p> <p>Достигать стратегических целей и получать выгоду путем эффективного и инновационного использования ИТ</p> <p>Осуществлять поиск и анализ информации для реализации инвестиционного проекта</p>
	<p>ИД-3.ПК-2 Иметь практический опыт:</p> <p>Планирования коммуникаций при реализации инвестиционного проекта</p> <p>Контроля коммуникаций при реализации инвестиционного проекта</p> <p>Подготовки информации об инвестиционном проекте</p> <p>Подготовки решения о реализации инвестиционного проекта</p> <p>Подготовки отчетов о результатах проверок исполнения обязательств по инвестиционному проекту</p> <p>Подготовки конкурсной документации и информации о порядке проведения конкурсных процедур по инвестиционному проекту (в случае необходимости)</p> <p>Организации публичных слушаний по инвестиционному проекту (в случае необходимости)</p> <p>Обсуждения в прессе результатов реализации инвестиционного проекта с получением обратной связи от нужной целевой аудитории по инвестиционному проекту</p>

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч. зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
<b>Семестр 2</b>		36					
Тема 1.	Введение в моделирование бизнес-процессов. (ПК-4, ПК-2)	12	2			10	
Тема 2.	Системный анализ деятельности организации. (ПК-4, ПК-2)	24	2		4	18	
<b>Семестр 3</b>		81					
Тема 3.	Современные подходы к моделированию бизнес-процессов. (ПК-4)	52	2		12	38	
Тема 4.	Совершенствование деятельности организации. (ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-2)	29	2		4	23	

## 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
<b>Текущий контроль (Приложение 4)</b>			
Тема 1-4	Тест (Приложение 4)	Тест состоит из 10 вопросов закрытого и 30 вопросов открытого типа	Максимальная оценка за тест -40 баллов
<b>Промежуточная аттестация (Приложение 5)</b>			
3 семестр (Эк)	Экзаменационный билет (приложение 5)	20 билетов. Каждый билет содержит 2 теоретических и 1 практический вопрос	1-100 баллов

## ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течение семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончании дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончании формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

<p>Тема 1. Введение в моделирование бизнес-процессов. (ПК-4, ПК-2) Особенности управления и организации бизнес-процессов</p>
<p>Тема 2. Системный анализ деятельности организации. (ПК-4, ПК-2) Системный анализ: организация как система, цели организации, система процессов</p>
<p>Тема 3. Современные подходы к моделированию бизнес-процессов. (ПК-4) Базовые методологии моделирования бизнес-процессов</p>
<p>Тема 4. Совершенствование деятельности организации. (ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-2) Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов</p>

### 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

<p>Тема 3. Современные подходы к моделированию бизнес-процессов. (ПК-4) Методология функционального моделирования SADT Методология моделирования BPMN Методология моделирования ARIS</p>
<p>Тема 4. Совершенствование деятельности организации. (ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-2) Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности</p>

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

<p>Тема 2. Системный анализ деятельности организации. (ПК-4, ПК-2) Системный анализ деятельности организации</p>
<p>Тема 3. Современные подходы к моделированию бизнес-процессов. (ПК-4) Современные методологии моделирования бизнес-процессов</p>
<p>Тема 4. Совершенствование деятельности организации. (ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-2) Ключевые показатели эффективности</p>

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
Курсовые работы не предусмотрены

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
Материалы размещаются

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
Приложение 6

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
Не предусмотрены

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Сайт библиотеки УрГЭУ**

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

2. Долганова О. И., Виноградова Е. В., Лобанова А. М. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2023. - 289 с – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/511418>

3. Каменнова М. С., Крохин В. В., Машков И. В. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2023. - 282 с – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/511154>

4. Каменнова М. С., Крохин В. В., Машков И. В. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2023. - 228 с – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/517266>

#### **Дополнительная литература:**

2. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]: Научно-популярная литература. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2019. - 264 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1077903>

3. Карминский А.М., Черников Б. В. Применение информационных систем в экономике [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2019. - 320 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1002722>

4. Грекул В. И., Коровкина Н. Л., Левочкина Г. А. Проектирование информационных систем. [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 385 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450997>

### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Microsoft Windows 10 .Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020. Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

Microsoft Office 2016.Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020 Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

Libre Office. Лицензия GNU LGPL. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

AnyLogic Personal Learning Edition. Free permanent license. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

fuzzyTECH. fuzzyTECH in demo mode for free. .

Deductor Academic. Лицензия Deductor Academic. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

#### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Консультант +. Договор № 143/223-У/2025 от 02.12.2025 Срок действия лицензии до 31.12.2026

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

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

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

### 7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену

1. Понятие бизнес-процесса. Обязательные компоненты любого процесса.
2. В чем разница между бизнес-процессом и бизнес-функцией? Приведите пример.
3. Основные характеристики процесса.
4. Система управления организацией. Назовите основные направления совершенствования системы управления.
5. Основные подходы к управлению организацией. Процессный подход.
6. Цели моделирование бизнес-процессов.
7. Текстовое, табличное и графическое описание бизнес-процессов существуют. В чем недостатки и преимущества каждого из них?
8. Цикл Деминга-Шухарта в моделировании процессов.
9. Подход «Шесть сигм» в моделировании процессов.
10. Опишите на примере процесс обследования бизнес-процессов компании.
11. Опишите на примере процесс анализа бизнес-процессов компании.
12. Опишите на примере процесс оптимизации бизнес-процессов компании.
13. Охарактеризуйте основные и вспомогательные бизнес-процессы компании. Приведите примеры.
14. Для чего предназначена диаграмма потоков данных (DFD-диаграмма). Назовите ее основные элементы.
15. Для чего предназначена диаграмма потоков работ (WFD-диаграмма). Назовите ее основные элементы.
16. Методология IDF0. Назначение, особенности использования.
17. Методология IDF3. Назначение, особенности использования, типы перекрестков в данной нотации.
18. Методология IDF1X. Назначение, особенности использования.
19. Методология ARIS. Основные элементы. Правила построения модели.
20. Система моделирования ARIS. Функциональные возможности.
21. Организационная схема (модель) ARIS. Назначение и особенности построения.
22. Функциональная модель ARIS. Назначение и особенности построения.
23. Процессно-событийная модель ARIS. Назначение и особенности построения.
24. Типы ветвления и соединения в процессно-событийной модели. Приведите примеры.
25. Системы управления бизнес-процессами. Функции BPMS.
26. Языки моделирования бизнес-процессов. Приведите примеры
27. Основные категории элементов BPMN.
28. Каковы основные причины неэффективности бизнес-процессов? Приведите пример.
29. Какова роль бизнес-аналитики в моделировании бизнес-процессов? Приведите пример.
30. Какие виды рисков существуют при моделировании бизнес-процессов? Приведите пример.
31. Каковы преимущества использования формальных языков моделирования бизнес-процессов перед неформальными методами? Приведите пример.
32. Каковы основные методы оптимизации бизнес-процессов? Как выбрать наиболее эффективный метод для конкретной организации? Приведите пример.
33. Какова роль управления процессами в организации и как она связана с моделированием бизнес-процессов? Приведите пример.
34. Как оценить эффективность бизнес-процессов? Какие метрики следует использовать для этого? Приведите пример.
35. Каковы основные сложности при моделировании сложных бизнес-процессов, например, производственных? Как их решить? Приведите пример.
36. Как связано моделирование бизнес-процессов с управлением проектами? Какие методы моделирования используются в управлении проектами? Приведите пример.
37. Каковы основные принципы построения бизнес-архитектуры организации и как они связаны с моделированием бизнес-процессов? Приведите пример.

### 7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену (зачету)

**Компетенция ПК-1**– Управление эффективностью инвестиционного проекта

**Компетенция ПК-2**–Управление коммуникациями инвестиционного проекта

**Компетенция ПК-3**–Управление рисками инвестиционного проекта

**Компетенция ПК-4**–Управление сроками и контроль реализации инвестиционного проекта

*Задания открытого типа:*

1. Какие виды моделирования бизнес-процессов существуют? Приведите пример.
2. Каковы основные принципы моделирования бизнес-процессов? Приведите пример.
3. Какие методы анализа бизнес-процессов помогают определить узкие места и бутылочные горлышки в процессах? Как эти методы применяются на практике? Приведите пример.
4. Какие языки моделирования бизнес-процессов вы знаете? Приведите пример.
5. Какие преимущества моделирования бизнес-процессов для организации? Приведите пример.

*Задания закрытого типа*

6. Какие типы связей возможны между управляющей и исполнительными системами организации?
  - а. только прямая;
  - б. только обратная;
  - в. нет связи;
  - г. прямая и обратная связь
7. Принцип декомпозиции – это...
  - а. разбиение сложного процесса на составляющие его подпроцессы и операции;
  - б. объединение отдельных подпроцессов (операций) в единый процесс;
  - в. выделение из процесса одного подпроцесса (операции);  
выделение из процесса нескольких наиболее значимых подпроцессов (операций).
8. Данный подход управления организацией характеризуется строгой вертикальной иерархией управления, четким распределением должностных обязанностей, систематизированных в соответствии со спецификой выполняемых действий.
  - а. процессный;
  - б. функциональный;
  - в. системный;
  - г. ситуативный.
9. Модель бизнес-процесса – это
  - а. формализованное (графическое, табличное, текстовое, символьное) описание, отражающее реально существующую или предполагаемую деятельность предприятия
  - б. совокупность методов и средств, регламентирующих взаимодействие работников подразделений
  - в. совокупность, единой системы классификации и кодирования информации, унифицированных систем документации, схем информационных потоков, циркулирующих в организации
  - г. современная методика, применяемая в управлении компанией
10. Разрабатываемые модели бизнес-процессов бывают следующих типов:
  - а. графическая

- б. имитационная
- в. динамическая
- г. статическая

**Приложение 6  
к рабочей программе**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДЕНЫ  
на заседании кафедры бизнес-  
информатики

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ  
РАБОТЫ**

**по дисциплине  
Автоматизация бизнес-процессов**

## Проектирование системы целей и показателей

**Цель работы.** Научиться формализовать стратегию компании, изучить сбалансированную систему показателей ССП как инструмент представления процесса реализации стратегии.

**Задание.** Разработать стратегическую карту и сбалансированную систему показателей для корпоративного уровня организации. Организация может быть любой. В отчете кратко (1-2 абзаца) описать деятельность компании. Стратегическая карта Нортон-Каплана должна включать взаимосвязанные цели четырех перспектив (Финансы, Клиенты, Бизнес-процессы, Обучение и Развитие) и ключевой показатель (или несколько) для каждой цели. Связи между целями должны иметь различные силы влияния. Число целей не меньше 10.

### Особенности применения ССП

Предположим, что целями некоей компании являются увеличение прибыльности и увеличение капитализации. Понятно, что одна цель противоречит другой. Для определения оптимального баланса между этими целями эксперты должны принять решение, насколько надо увеличить прибыльность и насколько капитализацию, и зафиксировать это решение в виде двух значений показателей. Для достижения первой цели руководство компании принимает решение больше продавать и меньше тратить. Для достижения второй - вложить деньги в закупку нового оборудования и отладку нового процесса производства, то есть потратить больше на инвестиции. Сокращение затрат на одни статьи расхода и увеличение затрат на другие статьи напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей. Системы учета затрат превосходно с этим справляются. Но где получить информацию о том, как больше продать? Для этого необходимо оценивать такие нематериальные активы, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, лояльность клиентов, опыт, заинтересованность и гибкость работников. Все это вряд ли найдет свое отражение в бухгалтерском балансе.

Кроме того, сосредоточение внимания только на финансовых показателях дает картину состояния предприятия в прошлом без учета динамики изменения этого состояния и возможности сделать прогноз на будущее. Поэтому требуются нефинансовые показатели, которые позволят оценить перспективы состояния предприятия в будущем. Следовательно, необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей – *сбалансированную систему показателей*.

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также:

- указывает, откуда берется рост доходов;
- указывает, какие клиенты его обеспечивают и почему;
- выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.

Таким образом любая модель разработки стратегии может претендовать на полноту только в том случае, если в ней содержатся ответы на вопросы, касающиеся разных сфер деятельности компании. При формулировании стратегии на основе ССП деятельность компании рассматривается в рамках четырех перспектив:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие.



Перспективы сбалансированной системы показателей

Работа по разработке сбалансированной системы показателей начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических целей на основе имеющегося видения и стратегии. Например, финансовые цели включают в себя определение баланса между противоречащими друг другу требованиями собственников: увеличить капитализацию предприятия и увеличить доходность предприятия. Та часть стратегии, которая посвящена клиентам, определяет сегменты рынка, в которых предприятие намеревается вести конкурентную борьбу за клиента. Здесь решается вопрос о балансе противоречащих требований к продукту: Цена - Качество.

Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает цели для внутренних бизнес-процессов. Традиционные системы оценки деятельности фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов. Треугольник противоречий: Быстро-Дешево-Качественно. ССП отражает найденный экспертами оптимальный баланс между этими противоречиями в виде формулировки сбалансированных показателей. Так же как уравниваются чаши весов, так уравниваются показатели целей.

Что же касается последнего компонента ССП, а именно обучения и развития, то, несомненно, серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур, жизненно необходимы, если предприятие не находится в стадии завершения своей деятельности. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и, в конечном счете, акционерам. Однако затраты на обучение должны окупиться результатом. Поэтому должен быть найден баланс между затратами на обучение и полученным от этого эффектом.

Суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей. Слово "сбалансированный" (Balanced) в названии методологии означает учет баланса между противоречащими друг другу целями: («Быстро-Дешево-Качественно» или «Увеличить прибыль-Увеличить капитализацию»). Кроме того, учитывается баланс между значимостью финансовых и нефинансовых показателей. То есть мы не можем инвестировать весь имеющийся бюджет в программы по увеличению клиентской базы, финансируя обучение персонала по остаточному принципу. Успех в достижении целей обеспечивается благодаря реализации сбалансированной стратегии. Далее ССП проецируется на всю организацию путем разработки индивидуальных целей в рамках уже разработанных корпоративных стратегий и стимулирует понимание работниками своего места в стратегии компании.

От правильно и понятно сформулированной стратегии может зависеть очень многое в развитии компании. Важно понимать, что хорошо разработанная стратегия лишь полдела. Ее еще надо удачно реализовать.

Основное назначение ССП – обеспечение разработки сбалансированных показателей и контроль выполнения стратегии. ССП является составной частью системы управления организации и может являться ее основным ядром.

При помощи ССП удастся сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

**Разработка ССП.** На этом этапе разрабатывается ССП для одной организационной единицы. Это может быть компания в целом, подразделение или отдел.

При этом разработка ССП осуществляется путем выполнения следующих шагов:

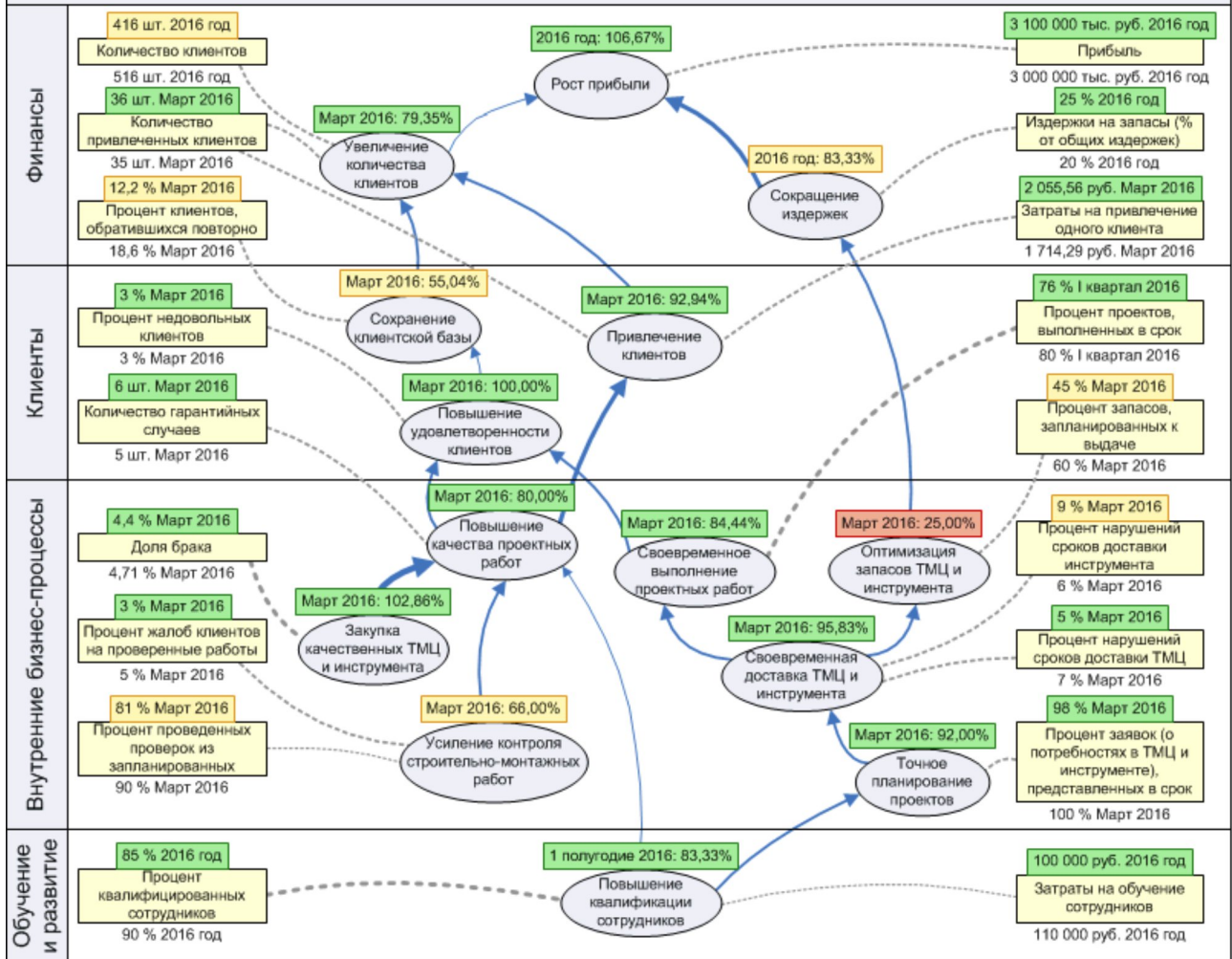
- конкретизация стратегических целей;
- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками – построение стратегической карты;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение связи показателей с бизнес-процессами;
- разработка стратегических мероприятий.

Стратегические цели имеют статус решающих и ключевых целей компании. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые, плановые и фактические значения. Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность.

Результат данного этапа обеспечивает единое понимание стратегии и является исходным пунктом для постоянного мониторинга внедрения стратегии. Только после информирования о ССП в организации, передачи целей на нижние уровни (каскадирование), создания адекватной системы планирования и отчетности и адаптации систем руководства и мотивации сотрудников, ССП становится концепцией менеджмента.

На этапе разработки ССП необходимо учитывать, что стратегические цели, а не их показатели, составляют ядро сбалансированной системы показателей. Лучшие показатели бесполезны, если положенные в их основу цели не описывают надлежащим образом стратегию, ведущую к устойчивому конкурентному преимуществу.

Стратегическая карта ООО "ИнТехПроект"



Пример стратегической карты корпоративного уровня