

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Центр магистратуры



УТВЕРЖДАЮ

Проректор
по образовательной деятельности КФУ
Проф. Таюрский Д.А.

_____ 20__ г.

Программа дисциплины

Оценка деятельности и система управления компании на основе ключевых показателей эффективности Б1.В.ДВ.1

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Сафина Д.М.

Рецензент(ы):

Киршин И.А.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Киршин И. А.

Протокол заседания кафедры No ____ от " ____ " _____ 201__ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр магистратуры):

Протокол заседания УМК No ____ от " ____ " _____ 201__ г

Регистрационный No

Казань
2016

Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Сафина Д.М. кафедра
финансового менеджмента Институт управления, экономики и финансов ,
DinaraiArtur@yandex.ru

1. Цели освоения дисциплины

Управление современным бизнесом - процесс сложный, требующий принятия важных управленческих решений в сжатые сроки, основываясь на анализе большого объема финансовой и другой информации. Для современного руководителя важно уметь не только быстро решать возникающие проблемы, но и своевременно предотвращать их, направляя бизнес в сторону новых возможностей и благоприятных перспектив развития.

Для стратегического управления внедрение системы KPI имеет ключевое значение. Key Performance Indicator (KPI) это ключевой показатель результатов деятельности.

Система ключевых показателей должна соответствовать следующим важнейшим задачам:

- измерять результаты деятельности в отношении удовлетворения ключевых потребностей клиентов,
- обеспечивать ясность стратегических задач,
- фокусироваться на ключевых процессах и критических показателях,
- сигнализировать об улучшении показателей деятельности,
- идентифицировать критические факторы, требующие внимания,
- предоставлять четкую основу для идентификации достижения результатов и соответствующего поощрения.

KPI- это инструмент измерения поставленных целей. Если показатель, который вы придумали, не связан с целью, то есть не образуется исходя из её содержания, тогда нельзя использовать данный KPI.

Система управления компанией на основе KPI позволяет достичь цели компании, помогая руководителям более эффективно управлять имеющимися ресурсами в ключевых областях деятельности на основании информации об экономической и оперативной деятельности компании, отклонениях плана от факта.

Цели освоения дисциплины

Дисциплина предназначена для профессиональной подготовки по направлению "менеджмент", программа "финансовый менеджмент". Цель освоения дисциплины "Оценка деятельности и системы управления компанией на основе ключевых показателей эффективности" состоит в изучении и овладении современным методом повышения эффективности управления компанией в ключевых областях деятельности, концентрация на которых позволит компании добиться существенных результатов.

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ДВ.1 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.04.02 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 2 курсе, 3 семестр.

Данная учебная дисциплина включена в цикл дисциплин Б1.В.ДВ.1. Осваивается на втором курсе магистратуры.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-1 (профессиональные	

компетенции)

способностью управлять организациями, подразделениями,

группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-3 (профессиональные компетенции)	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-6 (профессиональные компетенции)	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-7 (профессиональные компетенции)	способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК-4 (профессиональные компетенции)	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

Студенты, завершившие изучение дисциплины "Оценка деятельности и системы управления компанией на основе ключевых показателей эффективности", должны:

Знать:

- этапы внедрения системы ключевых показателей;
- организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей;
- как рассчитывать ключевые показатели эффективности для финансовой составляющей ССП, такие как, рентабельность инвестиций (ROI), Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала, экономическая добавленная стоимость (EVA-Economic Value Added), рыночная добавленная стоимость (Market Value Added - MVA) и др.
- как рассчитывать ключевые показатели удовлетворенности клиентов;
- как рассчитывать показатели процессов и операционной эффективности и индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

2. должен уметь:

Уметь:

- выстраивать причинно-следственные связи между показателями деятельности организации;
- рассчитывать ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI), по ключевым областям деятельности компании: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу;
- рассчитывать KPI с помощью которой оцениваются сотрудники и строится система мотивации персонала;
- проводить каскадирование целей организации.

3. должен владеть:

Владеть:

- терминологическим аппаратом дисциплины "Оценка деятельности и системы управления компанией на основе ключевых показателей эффективности";
- инструментами повышения финансовой и операционной эффективности организации.

Студенты, завершившие изучение дисциплины "Оценка деятельности и системы управления компанией на основе ключевых показателей эффективности", должны:

Знать:

- этапы внедрения системы ключевых показателей;
- организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей;
- как рассчитывать ключевые показатели эффективности для финансовой составляющей ССП, такие как, рентабельность инвестиций (ROI), Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала, экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added), рыночная добавленная стоимость (Market Value Added - MVA) и др.
- как рассчитывать ключевые показатели удовлетворенности клиентов;
- как рассчитывать показатели процессов и операционной эффективности и индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

Уметь:

- выстраивать причинно-следственные связи между показателями деятельности организации;
- рассчитывать ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI), по ключевым областям деятельности компании: по финансам, клиентам, биз-нес-процессам и персоналу;
- рассчитывать KPI с помощью которой оцениваются сотрудники и строиться система мотивации персонала;
- проводить каскадирование целей организации.

Владеть:

- терминологическим аппаратом дисциплины "Оценка деятельности и системы управления компанией на основе ключевых показателей эффективности";
- инструментами повышения финансовой и операционной эффективности организации.

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 3 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Тема 1. Связь системы KPI со стратегическим управлением и целеполаганием. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC).	3		2	4	0	письменное домашнее задание
2.	Тема 2. Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. Создание стратегической карты.	3		2	4	0	дискуссия
3.	Тема 3. Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты	3		2	4	0	письменное домашнее задание
4.	Тема 4. Тема 4. Ключевые показатели процессов и операционной эффективности. Показатели перспективы персонал: обучение и развитие.	3		2	4	0	письменное домашнее задание
5.	Тема 5. Тема 5. Показатели операционного менеджмента.	3		0	4	0	дискуссия
6.	Тема 6. Тема 6. Показатели регулирующих и социальных процессов. Организационный капитал.	3		0	2	0	контрольная точка
	Тема . Итоговая форма контроля	3		0	0	0	экзамен
	Итого			8	22	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Тема 1. Связь системы KPI со стратегическим управлением и целеполаганием. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC).

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Понятие KPI. Этапы внедрения системы ключевых показателей. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей. Связь стратегического управления и системы KPI. Требования к формулировке KPI: объективность; простота вычисления; регулярность и высокая частота измерений; достижимость планируемого значения KPI, ориентированность на стратегические цели. История возникновения BSC. Краткий анализ эффективности системы показателей традиционно используемых в организациях. Balanced Scorecard (BSC)- система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей. Четыре перспективы (направления) Balanced Scorecard.

практическое занятие (4 часа(ов)):

Практическая работа ♦ 1. Как компании становятся организациями, ориентированными на стратегию? Почему неправильное формирование стратегии порождает бюрократию? Как перевести стратегию на уровень операционной деятельности? Что такое управление результативностью? Какие концепции в управлении предшествовали Balanced Scorecard (BSC)? Охарактеризуйте каждую из четырех перспектив BSC.

Тема 2. Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. Создание стратегической карты.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Целеполагание, формирование стратегических целей и способность компании к долгосрочному развитию. Разработка стратегии и стратегической карты. Модель стратегической карты. Каскадирование системы целей. Связь системы KPI и стратегического управления с учетной системой. Содержание перспектив BSC: ключевые показатели эффективности (KPI) для финансовой составляющей, клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов, составляющей обучения и роста (развития).

практическое занятие (4 часа(ов)):

Практическая работа ♦ 2. Что является залогом успеха компании в реализации стратегии? Как называются показатели в контексте СПП, отражающие насколько удачно удалось реализовать стратегию на текущий момент? Почему система управления на основании KPI позволяет управлять будущим компании? На каком этапе бизнес-цикла находится организация сразу после создания? Какие существуют требования к формулировке цели? Приведите примеры составления стратегических карт. Какие показатели относятся к KPI по каждой перспективе? Анализ деловой ситуации: Store 24.

Тема 3. Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Рентабельность инвестиций (ROI). Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала. Экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added). рыночная добавленная стоимость (Market Value Added ? MVA). Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие. Пример: конкурентный анализ воспринимаемой стоимости. Индекс потребительской стоимости (customer value index, CVI)

практическое занятие (4 часа(ов)):

Практическая работа ♦ 3. Какие финансовые показатели используются на этапе "сбор урожая" при стратегии роста дохода и расширения структуры деятельности? Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии сокращения издержек и увеличения производительности? Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии использования активов? Из чего состоит ценность товара или услуги согласно Нортону и Каплану?

Тема 4. Тема 4. Ключевые показатели процессов и операционной эффективности. Показатели перспективы персонал: обучение и развитие.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Как выбрать правильные показатели процессов и технологий. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности. Теория ограничений (ТОС, Theory of Constraints): ключ к совершенствованию бизнес-процессов. Показатели удовлетворенности работников. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

практическое занятие (4 часа(ов)):

Практическая работа ♦ 4. Какие деятельности анализирует традиционный менеджмент качества? Как называется процесс, целью которого является изучение возникающих или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой продуктов или услуг, удовлетворяющих эти потребности? Какое значение эффективности производственного цикла будет у идеального производства? Какие показатели могут выступать в качестве показателей сохранения кадровой базы? Как называется показатель, который может быть измерен как % сотрудников, которым доступна необходимая информация в интерактивном режиме?

Тема 5. Тема 5. Показатели операционного менеджмента.

практическое занятие (4 часа(ов)):

Составляющие операционного менеджмента: развитие и поддержание отношений с поставщиками. Цели и стратегии отношений с клиентами. Цели и показатели управления отношений с поставщиками. Цели и показатели эффективных показателей производства продуктов и услуг. Составляющие операционного менеджмента: процессы распределения продуктов и услуг. Влияние операционного менеджмента на показатели клиентской составляющей. Влияние операционного менеджмента на показатели финансовой составляющей. Возможность анализа причинно-следственных связей - основной принцип разработки ССП. Показатели процессов управления отношениями с клиентами: выбор клиентов, привлечение новых клиентов, сохранение клиентской базы, развитие клиентов. Влияние процессов управления отношениями с клиентов на показатели клиентской, финансовой и составляющей обучения и развития. Показатели инновационных процессов. Виды инновационных процессов и их анализ: выявление возможностей, управление портфелем проектов, проектирование и развитие новых продуктов и услуг, продвижение новых продуктов на рынок. Влияние показателей инновационных процессов на показатели клиентской, финансовой и составляющей обучения и развития.

Тема 6. Тема 6. Показатели регулирующих и социальных процессов. Организационный капитал.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Показатели деятельности по защите окружающей среды. Связь экологических показателей со стратегией. Управление стратегией как процесс. Управленческая петля обратной связи. Показатели для оценки корпоративной культуры, лидерства, работы в команде. Отчет о стратегической готовности. Роль службы по управлению человеческими ресурсами в развитии организационного капитала.

4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Тема 1. Связь системы KPI со стратегическим управлением и целеполаганием. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC).	3		подготовка домашнего задания	6	домашнее задание

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
2.	Тема 2. Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. Создание стра-тегической карты.	3		подготовка к дискуссии	6	дискуссия
3.	Тема 3. Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты	3		подготовка домашнего задания	8	домашнее задание
4.	Тема 4. Тема 4. Ключевые показатели процессов и операционной эффективности. Показатели перспективы персонал: обучение и развитие.	3		подготовка домашнего задания	8	домашнее задание
5.	Тема 5. Тема 5. Показатели операционного менеджмента.	3		подготовка к дискуссии	8	дискуссия
6.	Тема 6. Тема 6. Показатели регулирующих и социальных процессов. Организационный капитал.	3		подготовка к контрольной точке	6	контрольная точка
	Итого				42	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

В процессе реализации учебной программы по дисциплине "Оценка деятельности и системы управления компанией на основе ключевых показателей эффективности" используются такие образовательные технологии, как: лекции, семинары, метод кейс-стади (анализ практических ситуаций, кейс от англ. case-случай), обсуждение материалов по темам семинаров, выступления студентов с рефератами с последующим обсуждением.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Тема 1. Тема 1. Связь системы KPI со стратегическим управлением и целеполаганием. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC).

домашнее задание , примерные вопросы:

Самостоятельная работа ♦1. 1. Доклад на тему: Роберт Каплан (Robert Kaplan) и Дэвид Нортон (David Norton) создатели системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC)? 2. Идентификация бизнес-процесса предшествует определению показателей деятельности KPI. Проведите идентификацию процесса т.е. составьте спецификацию в форме таблицы, в которой указаны все основные характеристики процесса. 1. Название процесса 2. Краткое описание процесса Здесь нужно 2-4 фразами описать содержание процесса. Это необходимо для более точного понимания, какие именно действия совершаются в процессе. 3. Клиент процесса Клиенты процесса ? это лица или организации, получающие выгоду от выполнения процес-са, пользующиеся его результатами. 4. Цели процесса Чтобы определить цели процесса, необходимо встать на точку зрения клиента. 5. Результат процесса Результаты процесса ? это то, что создается в ходе его выполнения и обеспечивает достижение целей процесса. 6. Показатели процесса Теперь, определив цели и результаты процесса, значимые для всех заинтересованных сторон, можно перейти к созданию инструментов измерения, то есть показателей процесса. Показатели должны отражать достижение целей и быть измеримыми. 7. Ресурсы процесса 8. Поставщики процесса 9. Исполнители процесса 10. Владелец процесса Владелец процесса ? это должностное лицо, ответственное за достижение целей процесса, имеющее полномочия и ресурсы для проведения изменений, совершенствование процесса.

Тема 2. Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. Создание стратегической карты.

дискуссия , примерные вопросы:

Сделать стратегическую карту для организации в которой вы работаете либо для организации, в которой вы проходили практику.

Тема 3. Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты

домашнее задание , примерные вопросы:

Определить ключевые показатели эффективности по перспективам ?финансы? и ?клиенты?, рассчитать целевые показатели. Работу сделать для организации в которой вы работаете либо для организации, в которой вы проходили практику. Решить задачу: Эффективное использование активов.

Тема 4. Тема 4. Ключевые показатели процессов и операционной эффективности. Показатели перспективы персонал: обучение и развитие.

домашнее задание , примерные вопросы:

Определить ключевые показатели эффективности по перспективам ?бизнес-процессы? и ?персонал?, рассчитать целевые показатели. Работу сделать для организации в которой вы работаете либо для организации, в которой вы проходили практику.

Тема 5. Тема 5. Показатели операционного менеджмента.

дискуссия , примерные вопросы:

Пример разработки показателей для анализа процессов управления отношениями с клиентами для сети магазинов одежды. Пример разработки показателей для анализа инновационных процессов для сети магазинов одежды. Дискуссия по теме: причины провалов в реализации стратегий. Подготовить доклады на тему: примеры использования KPI в различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

Тема 6. Тема 6. Показатели регулирующих и социальных процессов. Организационный капитал.

контрольная точка , примерные вопросы:

контрольная точка по темам 1-6 Фрагмент тестовых заданий на контрольной точке 1. Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки ре-зультатов деятельности в организации? а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов д) все перечисленное верно 2. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей? а) не учитываются условия деловой среды б) рассматриваются отдельные функциональные области в) жертвуют долгосрочной перспективой г) нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида) д) все перечисленное верно 3. Какие цели являются ориентирами для определения задач и параметров других составляющих СПП? а) внутренних бизнес-процессов б) обучения и развития в) клиентские г) финансовые 4. Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии использования активов?(Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.) а) инвестиции (процент продаж) б) коэффициент использования активов в) производительность г) окупаемость д) исследования и развитие (процент продаж) е) коэффициент прибыльности по основным активам ж) коэффициент ликвидности оборотного капитала 5. Какой показатель клиентской составляющей СПП оценивает удовлетворенность клиента в соот-ветствии со специальными критериями результатов деятельности? (Отметьте один правильный вариант ответа.) а) удовлетворение потребностей клиента б) расширение клиентской базы в) прибыльность клиента г) сохранение клиентской базы 6. Какие финансовые показатели используются на этапе "сбор урожая" при стратегии роста дохода и расширения структуры деятельности? (Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.) а) доля целевых клиентов б) процент неприбыльных клиентов в) перекрестные продажи г) процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам д) рост объема продаж в сегменте рынка е) прибыльность продукта и клиента 7. Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии со-кращения издержек и увеличения производительности? а) себестоимость единицы (производства, сделки) б) сокращение издержек в) собственные издержки в сравнении с конкурентами г) доходы/персонал

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к экзамену:

Вопросы по курсу "Оценка деятельности и системы управления компанией на основе ключевых показателей эффективности"

1. Понятие KPI. Этапы внедрения системы ключевых показателей. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.
2. Связь стратегического управления и системы KPI. Требования к формулировке KPI: объективность; простота вычисления; регулярность и высокая частота измерений; достижимость планируемого значения KPI, ориентированность на стратегические цели.
3. Balanced Scorecard (BSC)- система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей. История возникновения BSC. Краткий анализ эффективности системы показателей традиционно используемых в организа-циях.
4. Четыре перспективы (направления) Balanced Scorecard. Целеполагание, формирование стратегических целей и способность компании к долгосрочному развитию.
5. Разработка стратегии и стратегической карты. Модель стратегической карты. Каскадирование системы целей.
6. Связь системы KPI и стратегического управления с учетной системой. Содержание перспектив BSC: ключевые показатели эффективности (KPI) для финансовой состав-ляющей, клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов, со-ставляющей обучения и роста (развития).
7. Показатели финансовой составляющей: рентабельность инвестиций (ROI). Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала.Экономическая до-бавленная стоимость (EVA- Economic Value Added). Рыночная добавленная стоимость (Market Value Added - MVA).

8. Показатели клиентской составляющей: индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составе. Конкурентный анализ воспринимаемой стоимости. Индекс потребительской стоимости (customer value index, CVI)
9. Как выбрать правильные показатели процессов и технологий? Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
10. Теория ограничений (TOC, Theory of Constraints): ключ к совершенствованию бизнес-процессов.
11. Показатели удовлетворенности работников. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).
12. Составляющие операционного менеджмента: развитие и поддержание отношений с поставщиками. Цели и стратегии отношений с клиентами. Цели и показатели управления отношений с поставщиками. Цели и показатели эффективных показателей производства продуктов и услуг.
13. Составляющие операционного менеджмента: процессы распределения продуктов и услуг. Влияние операционного менеджмента на показатели клиентской составляющей. Влияние операционного менеджмента на показатели финансовой составляющей.
14. Возможность анализа причинно-следственных связей - основной принцип разработки ССП. Показатели процессов управления отношениями с клиентами: выбор клиентов, привлечение новых клиентов, сохранение клиентской базы, развитие клиентов.
15. Влияние процессов управления отношениями с клиентами на показатели клиентской, финансовой и составляющей обучения и развития.
16. Показатели инновационных процессов. Виды инновационных процессов и их анализ: выявление возможностей, управление портфелем проектов, проектирование и развитие новых продуктов и услуг, продвижение новых продуктов на рынок.
17. Влияние показателей инновационных процессов на показатели клиентской, финансовой и составляющей обучения и развития.
18. Показатели деятельности по защите окружающей среды. Связь экологических показателей со стратегией.
19. Управление стратегией как процесс. Управленческая петля обратной связи.
20. Показатели для оценки корпоративной культуры, лидерства, работы в команде.
21. Отчет о стратегической готовности. Роль службы по управлению человеческими ресурсами в развитии организационного капитала

7.1. Основная литература:

1. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 255 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=356826>
2. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии [Электронный ресурс] / Май кл Армстронг, Анжела Бэрн; Пер. с англ. ? М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521532>
3. Грушенко В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учебное пособие / В.И. Грушенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с., <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=405546>
4. Орлов С. Н. Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией: Практическое пособие / С.Н. Орлов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 284 с., <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=467975>
5. Орлов С. Н. Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией: Практическое пособие / С.Н. Орлов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 284 с., <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=467975>
6. Пирсон Б. MBA в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления [Электронный ресурс] / Барри Пирсон, Нил Томас; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблицер, 2014. - 339 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520476>

7.2. Дополнительная литература:

8. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Издательство: Олимп-Бизнес.- 2013 г. - 314 с.
9. Марк Грэм Браун За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией.- Издательство: Олимп-Бизнес.- 2012.- 224 с.
10. Абдикеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев, Н.М. Абдикеев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 382 с, <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=493569>
11. Боковня А. Е. Мотивация - основа упр. человеческими ресурсами (теор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив. комп.): Моногр./ А.Е.Боковня-М:НИЦ Инфра-М,2013-144с., <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=392038>

7.3. Интернет-ресурсы:

- Знания для бизнеса. ССП. - <http://www.kpilib.ru/article.php?tree=8>
- Ключевые показатели эффективности и сбалансированная система показателей - <http://balanced-scorecard.ru/>
- первый русскоязычный информационный ресурс, посвященный концепции сбалансированной системы показателей (ССП, balanced scorecard) - <http://www.scorecard.ru/>
- Технологии корпоративного управления - <http://www.iteam.ru>
- Энциклопедия менеджера - <http://www.e-executive.ru>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Оценка деятельности и система управления компании на основе ключевых показателей эффективности" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Необходимы:

- проектор с экраном,
- принтер и копировальный аппарат для распечатки текстов.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.04.02 "Менеджмент" и магистерской программе Финансовый менеджмент .

Автор(ы):

Сафина Д.М. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Киршин И.А. _____

"__" _____ 201__ г.