

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



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности КФУ

Проф. Таюрский Д.А.



_____ 20__ г.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Управление ключевыми показателями эффективности Б1.В.ДВ.10

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Авдоница С.Г.

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 бакалавриата: менеджмент):

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

Регистрационный No 94999918

Казань
2018

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. Авдони́на С.Г. кафедра финансового менеджмента Институт управления, экономики и финансов , Sofya.Avdonina@kpfu.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.10 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

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 4 курсе, 7 семестр.

Данная учебная дисциплина включена в цикл дисциплин Б1.В.ДВ.1. Осваивается на четвертом курсе бакалавриата.

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-16 (профессиональные компетенции)	владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов
ПК-19 (профессиональные компетенции)	владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен 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:

- 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 строиться система мотивации персонала;
- проводить каскадирование целей организации.

3. должен 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 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 7 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. Связь системы KPI со стратегическим управлением и целеполаганием. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC).	7	1-2	4	4	0	Письменное домашнее задание
2.	Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. Создание стратегической карты.	7	3	2	2	0	Дискуссия
3.	Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты	7	4	2	2	0	Письменное домашнее задание
4.	Тема 4. Ключевые показатели процессов и операционной эффективности. Показатели перспективы персонал: обучение и развитие.	7	5	4	4	0	Письменное домашнее задание
5.	Тема 5. Показатели операционного менеджмента.	7	6-7	4	4	0	Дискуссия
6.	Тема 6. Показатели регулирующих и социальных процессов. Организационный капитал.	7	8	2	2	0	Контрольная работа
	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	Зачет
	Итого			18	18	0	

4.2 Содержание дисциплины

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

лекционное занятие (4 часа(ов)):

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. 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 (2 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. 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 (2 часа(ов)):

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

лекционное занятие (4 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. Показатели операционного менеджмента.

лекционное 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.

практическое занятие (4 часа(ов)):

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. Показатели регулирующих и социальных процессов. Организационный капитал.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Показатели деятельности по защите окружающей среды. Связь экологических показателей со стратегией. Управление стратегией как процесс. Управленческая петля обратной связи

практическое занятие (2 часа(ов)):

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. Связь системы KPI со стратегическим управлением и целеполаганием. Понятие сбалансированной					

системы показателей (BSC).

7	1-2	подготовка домашнего задания	6	письменное домашнее задание
---	-----	------------------------------------	---	-----------------------------------

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
2.	Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. Создание стра-тегической карты.	7	3	подготовка к дискуссии	6	дискуссия
3.	Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты	7	4	подготовка домашнего задания	6	письменное домашнее задание
4.	Тема 4. Ключевые показатели процессов и операционной эффективности. Показатели перспективы персонал: обучение и развитие.	7	5	подготовка домашнего задания	6	письменное домашнее задание
5.	Тема 5. Показатели операционного менеджмента.	7	6-7	подготовка к дискуссии	6	дискуссия
6.	Тема 6. Показатели регулирующих и социальных процессов. Организационный капитал.	7	8	подготовка к контрольной работе	6	контрольная работа
	Итого				36	

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

письменное домашнее задание , примерные вопросы:

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. 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. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты

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

письменное 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. 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. Показатели регулирующих и социальных процессов. Организационный капитал.

контрольная работа , примерные вопросы:

Фрагмент тестовых заданий на контрольной точке 1. Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки результатов 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 соответствии 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 сокращения 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 зачету:

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 организациях.
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 составляющей, клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов, составляющей обучения и роста (развития).
7. Показатели финансовой составляющей: 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).

Программа дисциплины "Оценка деятельности и система управления компании на основе ключевых показателей эффективности";

38.04.02 Менеджмент; доцент, к.н. (доцент) Сафина Д.М.

Регистрационный номер 9579

Страница 13 из 16.

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 (ТОС, 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>

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. МВА в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления [Электронный ресурс] / Барри Пирсон, Нил Томас; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 339 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520476>

7. Система рейтингового анализа финансового состояния организаций / Н.В. Свиридова; Под ред. В.И. Бариленко. - М.: Альфа-М, 2007. - 256 с.,
<http://znanium.com/bookread2.php?book=130388>

7.2. Дополнительная литература:

1. 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>

2. Система внутреннего финансового контроля в корпорациях: содержание и инструменты моделирования: Монография/ЖуковВ.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 212 с.,
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=535346>

3. Сунгатуллина, Л.Б. Внедрение системы KPI в рамках управленческого учета расходов на вознаграждение персонала / Л.Б. Сунгатуллина // Современные проблемы глобализации мирового хозяйства и социально-культурного развития человека : материалы докладов итоговой научно-практической конференции / под ред. д.э.н., проф. М. Ш. Валитова ., Казань., 2012 ., Т. 2 ., С. 52-55.

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 "Управление ключевыми показателями 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.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен студентам. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

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.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

- принтер и копировальный аппарат для распечатки текстов

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Финансовый менеджмент .

Автор(ы):

Авдоница С.Г. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Киршин И.А. _____

"__" _____ 201__ г.