

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Институт управления, экономики и финансов
Центр бакалавриата Менеджмент



подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Управление ключевыми показателями эффективности Б1.В.ДВ.20

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: не предусмотрено

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

Автор(ы): Сафина Д.М.

Рецензент(ы): Стрельник Е.Ю.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Стрельник Е. Ю.

Протокол заседания кафедры No ____ от " ____ " _____ 20__ г.

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

Протокол заседания УМК No ____ от " ____ " _____ 20__ г.

Казань
2019

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
 - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
 - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
 - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
 - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
 - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
 - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
 - 7.1. Основная литература
 - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

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

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

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-1	владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК-7	способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ПК-14	умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ПК-18	владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)
ПК-19	владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками
ПК-20	владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур
ПК-4	умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

Студенты, завершившие изучение дисциплины 'Управление ключевыми показателями 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);
- как рассчитывать показатели операционного процесса- время и издержки, показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности;
- этапы построения системы мотивации на основе KPI;
- структуру формирования мотивации на базе KPI;
- как формируется переменная часть заработной платы по достигнутым результатам;
- типичные ошибки, негативно влияющие на внедрение KPI.

Должен уметь:

- выстраивать причинно-следственные связи между показателями деятельности организации;
- составлять стратегическую карту 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;
- рассчитывать KPI для разных категорий персонала.

Должен владеть:

- терминологическим аппаратом дисциплины 'Управление ключевыми показателями эффективности';
- навыками построения стратегических карт;
- навыками правильного выбора KPI в соответствии со стратегическими целями организации;
- приемами расчета KPI по ключевым областям деятельности компании: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу;
- знаниями о том как построить систему мотивации персонала на основе KPI;
- инструментами повышения финансовой и операционной эффективности организации.

Должен демонстрировать способность и готовность:

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

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

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ДВ.20 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (не предусмотрено)" и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 4 курсе в 8 семестре.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) на 144 часа(ов).

Контактная работа - 64 часа(ов), в том числе лекции - 32 часа(ов), практические занятия - 32 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 80 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 0 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет в 8 семестре.

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

4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Система KPI и ее взаимосвязь со стратегическим управлением.	8	5	6	0	10
2.	Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности.	8	6	4	0	14
3.	Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты.	8	5	6	0	14
4.	Тема 4. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал.	8	6	4	0	14
5.	Тема 5. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации.	8	6	6	0	14
6.	Тема 6. Внедрение KPI на практике.	8	4	6	0	14
	Итого		32	32	0	80

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Система KPI и ее взаимосвязь со стратегическим управлением.

1. Понятие KPI. Место KPI в стратегическом управлении.
2. Требования к формулировке KPI.
3. Виды KPI. Два подхода к разработке KPI.
4. Отличие KPI от ключевых показателей результата (KRI) и показателей деятельности (PI). Семь характеристик KPI по Д.Парментеру.
5. Balanced Scorecard (BSC) - система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей.
6. Четыре перспективы (направления) Balanced Scorecard.

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

1. Целеполагание, формирование стратегических целей и способность компании к долгосрочному развитию.
2. Разработка стратегической карты.
3. Пример стратегической карты. Каскадирование системы целей.
4. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.
5. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.

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

1. Зависимость финансовых целей от этапа бизнес-цикла.
2. Показатели стратегических финансовых направлений на разных стадиях бизнес-цикла компании.
3. Выбор финансовых KPI компании в зависимости от целей:
 - 3.1. Цель рост прибыли: показатель EBIT (Earnings Before Interest Tax); показатель EBITDA ? прибыль до выплаты процентов, налогов и увеличения амортизации (earnings before interest, tax, depreciation and amortization); прибыль в расчете на одного сотрудника.
 - 3.2. Показатели рентабельности: рентабельность вложенного капитала ROCE (Return on Capital Employed), рентабельность инвестиций (ROI); рентабельность активов (ROA), рентабельность продукции.
 - 3.3. Показатели, ориентированные на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.

- 3.4. KPI для повышения эффективности использования имеющихся активов.
- 3.5. KPI направление на снижение издержек.
- 3.6. Показатель экономической добавленной стоимости (EVA- Economic Value Added).
4. Ключевые показатели клиентской составляющей сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей: доля рынка, расширение клиентской базы, сохранение клиентской базы, удовлетворение потребностей клиентов, прибыльность клиента
5. Другие KPI по направлению клиенты: число потерянных клиентов, жалобы, средний оборот в расчете на одного клиента, процент своевременных поставок, процент дефицита.
6. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.

Тема 4. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал.

1. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.
2. Показатели теоретических и прикладных исследований. Показатели процесса опытной разработки продукта.
3. Показатели операционного процесса- время и издержки.
4. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
5. KPI направленные на постоянное совершенствование бизнес-процессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.
6. Составляющие операционного менеджмента: развитие и поддержание отношений поставщиками. Цели и показатели управления отношений с поставщиками.
7. Составляющая обучения и роста: цели и основные KPI.
8. Показатели удовлетворенности работников. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

Тема 5. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации.

1. Связь между целями организации и BSC с системой вознаграждения.
2. Аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала
3. Этапы построения системы мотивации на основе KPI.
4. Структура формирования мотивации на базе KPI.
5. Формирование переменной части заработной платы по достигнутым результатам.
6. Вознаграждение и удержание топ-менеджеров.
7. Примеры расчета заработной платы с использованием KPI.

Тема 6. Внедрение KPI на практике.

1. Этапы внедрения системы ключевых показателей.
2. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.
3. Система KPI: плюсы и минусы внедрения.
4. Когда показатели необходимо пересматривать?
5. Типичные ошибки, негативно влияющие на внедрение KPI.
6. Что делать, если сотрудники саботируют внедрение KPI?
8. Роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы KPI.
9. Примеры расчеты KPI для различных подразделений и категорий персонала.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Положение от 24 декабря 2015 г. № 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

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-xecutive.ru>

6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
Семестр 8			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Устный опрос	ПК-20, ПК-18	1. Система KPI и ее взаимосвязь со стратегическим управлением.
2	Тестирование	ПК-18	2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности.
3	Устный опрос	ПК-20	3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты.
4	Устный опрос	ПК-18	4. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал.
5	Устный опрос	ПК-20	5. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации.
6	Письменное домашнее задание	ПК-20, ПК-18	6. Внедрение KPI на практике.
	<i>Зачет</i>		

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания			Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	
Семестр 8				
Текущий контроль				

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоено понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоено понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1 3 4 5
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	2
Письменное домашнее задание	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	6
	Зачтено		Не зачтено		
Зачет	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.		

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

Семестр 8

Текущий контроль

1. Устный опрос

Тема 1

Вопросы по теме 1.

1. Каково место KPI в стратегическом управлении?
2. Перечислите требования к формулировке KPI.
3. Какие существуют виды KPI? В чем их отличия?
4. Какие существуют подходы к разработке KPI?
5. Чем KPI отличны от ключевых показателей результата (KRI) и показателей деятельности (PI)?
6. Какие семь характеристик KPI дал Д. Пармендер?
7. Суть и цель сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard (BSC).
8. Как CCP связана с KPI?
9. Какие четыре перспективы (направления) выделяются в Balanced Scorecard? Охарактеризуйте их.
10. Сколько должно быть KPI в компании? Охарактеризуйте различные мнения по этому вопросу.

2. Тестирование

Тема 2

Тесты по темам 1 и 2.

1. Чем полезна система ключевых показателей для компании?

- а) можно недоплачивать зарплату;
- б) отложенный эффект мотивации;
- в) она помогает вести мониторинг результативности работы предприятия.

2. Какие KPI можно установить для менеджеров по продажам?

- а) объем продаж не ниже 1 500 тыс.руб. в мес.;
- б) умение вести деловые переговоры на уровне N;
- в) перевыполнение плана.

3. Какие индикаторы результативности можно назвать универсальными?

- а) Количественные;
- б) Качественные;
- в) Финансовые.

4. Каким подразделениям KPI лучше не устанавливать?

- а) Службе персонала;
- б) Сервисным подразделениям;
- в) Производственникам.

5. Какова основная сложность в установке KPI сотруднику?

- а) Это не мотивирует;
- б) Нужно грамотно просчитать показатели, чтобы они не казались труднодостижимыми;
- в) Любой сотрудник хочет только большой оклад и не согласен на KPI.

6. Кто разработал Систему сбалансированных показателей?

- а) Фортран и Друкер
- б) Нортон и Каплан
- в) Робертс и Адамс
- г) Нортон и Портер

7. Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?

- а) необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях
- б) необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе.
- в) необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации.
- г) необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг

8. Количество показателей в ССП

- а) должно быть точно равным 12-ти ? по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий
- б) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
- в) должно быть не более 15
- г) оптимально равно 20-25

9. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между?

- а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами
- б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами
- в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности
- г) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации

10. Что стало залогом успеха в информационной эпохе?

- а) умение управлять нематериальными активами
- б) внедрение процессного подхода управлением производства
- в) умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства
- г) внедрение системы контроля качества

11. В чем отличие СПП от традиционного менеджмента качества?

- а) традиционный менеджмент качества концентрируется на улучшении существующих процессов, СПП на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов
- б) СПП концентрируется на улучшении существующих процессов, а традиционный менеджмент качества на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов
- в) СПП рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов
- г) СПП концентрируется на предоставлении имеющихся товаров и услуг имеющимся клиентам
- д) традиционный менеджмент качества рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов

12. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?

- а) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
- б) показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно-следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
- в) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
- г) показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно-следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала

13. С какой составляющей ССП начинается реализация стратегии?

- а) с клиентской составляющей
- б) с процессной составляющей
- в) с финансовой составляющей
- г) с составляющей обучения и карьерного роста

14. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?

- а) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП
- б) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты
- в) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации
- г) ССП - это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями

15. 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

3. Устный опрос

Тема 3

Вопросы по теме 3.

1. Какие три этапа можно выделить в бизнес-цикле компании?
2. Как в зависимости от этапа меняются финансовые цели?
3. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью рост прибыли? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
4. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью повышение доходности инвестиций? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
5. Приведите примеры финансовых KPI, ориентированные на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.
6. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью максимизацию использования имеющихся активов? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
7. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью снижение издержек? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
8. Показатель экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added). Характеристика и порядок расчета.
9. Назовите и охарактеризуйте ключевые показатели клиентской составляющей сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.
10. Какие KPI по перспективе клиенты, может использовать компания ориентированная на рост качества продукции и услуг? На своевременную поставку продукции?
11. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.

Тесты по теме 3.

1. Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии использования активов?
 - 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

2. Какой показатель клиентской составляющей СПП оценивает удовлетворенность клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности?

- а) удовлетворение потребностей клиента
- б) расширение клиентской базы
- в) прибыльность клиента
- г) сохранение клиентской базы

3. Какие финансовые показатели используются на этапе сбора урожая при стратегии роста дохода и расширения структуры деятельности?

- 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

4. 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

5. Из чего состоит ценность товара или услуги согласно Нортону и Каплану?

- а) характеристики аналогичного товара или услуги конкурентов
- б) характеристики товара или услуги
- в) взаимоотношения с регуляторами
- г) имидж
- д) взаимоотношения с потребителями

6. 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

4. Устный опрос

Тема 4

1. Какие три основных бизнес-процесса содержит цепочка создания стоимости?

2. Охарактеризуйте показатель своевременности доставки (OTD) для производственных и сервисных компаний. Приведите примеры.

3. Как рассчитывается показатель эффективности производственного цикла MCE (manufacturing cycle effectiveness)?

4. Приведите примеры KPI, характеризующих качество бизнес-процессов.

5. Приведите примеры KPI для процесса распределения продуктов и услуг.

6. Какое влияние оказывает операционный менеджмент на показатели клиентской и финансовой составляющих?

7. Какое влияние оказывают показатели инновационных процессов на показатели клиентской, финансовой и составляющей обучения и развития?

8. В организации поставлена цель развитие у сотрудников навыков управления качеством и совершенствования бизнес-процессов. Какие KPI вы предложите для достижения данной цели?

9. В организации поставлена цель формирования культуры непрерывного совершенствования бизнес-процессов и повышение удовлетворенности клиентов. Предложите 3-4 KPI для достижения данной цели.

10. В организации поставлены цели повышения компетентности сотрудников в соответствии с профилем должности и создание управленческого кадрового резерва. Какие KPI вы предложите для достижения данных целей?

11. Какие три общих показателя для оценки кадровой ситуации в компании выделяют Д. Нортон и Р. Каплан?

12. Что включает в себя индекс удовлетворенности сотрудника (ESI)? Как компании оценивают степень удовлетворенности персонала?

5. Устный опрос

Тема 5

Вопросы и задания по теме 5.

1. Как связать цели компании и ССП с системой вознаграждения?

2. Приведите аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала

3. Какие этапы можно выделить в построении системы мотивации на основе KPI?

4. Структура формирования мотивации на базе KPI.

5. Как сформировать систему оплаты (переменную часть заработной платы) по результатам?
6. Как вознаграждать и удерживать топ-менеджеров?
7. Что способствует привлечению и удержанию сотрудников?
8. Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности.
9. Задание. Пример предприятия, успешно внедрившего систему KPI Сбербанк. Еще несколько лет назад отделения этого банка были наполнены длинными очередями и запомнились не очень вежливым обслуживанием. После того как в 2010 году для сотрудников Сбербанка была внедрена система KPI, в работе предприятия произошли заметные изменения. Для рядовых кадров были разработаны групповые показатели, получившие название ?5+?. Какие это показатели? Мотивационная система, разработанная для сотрудников Сбербанка, не ограничена исключительно финансовыми стимулами. Что применяют в качестве нематериальных мотивирующих факторов в Сбербанке? (для ответа на вопросы используйте открытые источники и официальный сайт ПАО Сбербанк)
10. Сотрудникам компании, которые задерживались на рабочем месте после восьми вечера, оплачивали ужин и такси до дома. Через некоторое время все стали задерживаться. Кроме того, у менеджеров по продажам оклад был вдвое выше среднерыночного. Какие KPI вы предложили бы использовать в данной организации, чтобы снизить затраты и мотивировать сотрудников усиленно работать? Как эти показатели связать с системой премирования?

6. Письменное домашнее задание

Тема 6

Вопросы по теме 6.

1. Перечислите этапы внедрения системы ключевых показателей.
2. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.
3. Назовите плюсы и минусы внедрения системы KPI.
4. Какова роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы KPI?
5. Какие программные продукты можно использовать для автоматизации внедрения KPI?
6. Приведите примеры расчеты KPI для различных подразделений и категорий персонала.
7. Приведите примеры распространенных ошибок, которые негативно влияют на эффективность внедрения KPI
8. Что делать, если сотрудники саботируют внедрение KPI?
9. Когда система KPI требует пересмотра?
10. Приведите примеры подтверждающие эффективность внедрения KPI на практике.
11. Приведите примеры использования KPI в различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

Письменное домашнее задание по теме 6.

Задание 1. 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 для организации в которой вы работаете либо для организации, в которой вы проходили практику. спецификация должна включать: 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. Описание клиентов процесса. Клиенты процесса - это лица или организации, получающие выгоду от выполнения процесса, 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.

Задание 2. Сделайте стратегическую карту для организации в которой вы работаете либо для организации, в которой вы проходили практику.

Определите ключевые показатели эффективности по перспективам : финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал (обучение и развитие). Рассчитайте целевые значения по каждому из предложенных показателей. Работу можно сделать для организации в которой вы работаете либо для организации, в которой вы проходили практику.

Зачет

Вопросы к зачету:

1. Каково место KPI в стратегическом управлении?
2. Перечислите требования к формулировке KPI.
3. Какие существуют виды KPI? В чем их отличия?
4. Какие существуют подходы к разработке KPI?
5. Чем KPI отличны от ключевых показателей результата (KRI) и показателей деятельности (PI)?

6. Какие семь характеристик KPI дал Д. Парментер?
7. Суть и цель сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard (BSC). Как ССП связана с KPI?
8. Какие четыре перспективы (направления) выделяются в Balanced Scorecard? Охарактеризуйте их.
9. Сколько должно быть KPI в компании? Охарактеризуйте различные мнения по этому вопросу.
10. Целеполагание, формирование стратегических целей и способность компании к долгосрочному развитию.
11. Разработка стратегической карты. Приведите пример стратегической карты. Каскадирование системы целей.
12. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.
13. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.
14. Какие три этапа можно выделить в бизнес-цикле компании? Как в зависимости от этапа меняются финансовые цели?
15. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью рост прибыли? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
16. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью повышение доходности инвестиций? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
17. Приведите примеры финансовых KPI, ориентированные на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.
18. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью максимизацию использования имеющихся активов? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
19. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью снижение издержек? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
20. Показатель экономической добавленной стоимости (EVA- Economic Value Added). Характеристика и порядок расчета.
21. Назовите и охарактеризуйте ключевые показатели клиентской составляющей сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.
22. Какие KPI по перспективе клиенты, может использовать компания ориентированная на рост качества продукции и услуг? На своевременную поставку продукции?
23. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.
24. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.
25. Показатели теоретических и прикладных исследований. Показатели процесса опытной разработки продукта.
26. Показатели операционного процесса ? время и издержки.
27. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
28. KPI направленные на постоянное совершенствование бизнес-процессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.
29. Составляющие операционного менеджмента: развитие и поддержание отношений поставщиками. Цели и показатели управления отношений с поставщиками.
30. Составляющая обучения и роста: цели и основные KPI.
31. Показатели удовлетворенности работников. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).
32. Как связать цели компании и ССП с системой вознаграждения?
33. Приведите аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала
34. Какие этапы можно выделить в построении системы мотивации на основе KPI?
35. Структура формирования мотивации на базе KPI.
36. Как сформировать систему оплаты (переменную часть заработной платы) по результатам?
37. Что способствует привлечению и удержанию сотрудников?
38. Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности.
39. Перечислите этапы внедрения системы ключевых показателей.
40. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.
41. Назовите плюсы и минусы внедрения системы KPI.
42. Какова роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы KPI? Какие программные продукты можно использовать для автоматизации внедрения KPI?
43. Приведите примеры расчеты KPI для различных подразделений и категорий персонала.
44. Приведите примеры распространенных ошибок, которые негативно влияют на эффективность внедрения KPI
45. Что делать, если сотрудники саботируют внедрение KPI?
46. Когда система KPI требует пересмотра?
47. Приведите примеры, подтверждающие эффективность внедрения KPI на практике.
48. Приведите примеры использования KPI в различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

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

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Семестр 8			
Текущий контроль			
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	5
		3	5
		4	5
		5	5
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	2	10
Письменное домашнее задание	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно дома и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	6	20
Зачет	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература:

- Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI.- М.: ИНФРА-М, 2017.- 255 с.
<http://znanium.com/bookread2.php?book=551473>
- Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н., - 3-е изд. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 218 с.: <http://znanium.com/bookread2.php?book=923850>
- Рыбьянцева М.С. Расширение информационной базы отчетных показателей как основа повышения эффективности управления / Ю.И. Сигидов и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 236 с.:
<http://znanium.com/bookread2.php?book=504358>
- Бурмистрова Л.А. Управление финансами. Финансы предприятий: Учебник / А.А. Володин, Н.Ф. Самсонов и др.; Под ред. А.А. Володиной - 3-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 364 с.:
<http://znanium.com/bookread2.php?book=405633>
- 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>
- 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>

7.2. Дополнительная литература:

1. Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М. : ИНФРА-М, 2018. -319 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=942762>
2. Муравьева Г. Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности Учебное пособие / Ротер М., Шук Д., Муравьева Г., - 4-е изд. - М.:Альп. Бизнес Букс, 2016. - 136 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=926117>
3. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 346 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=552452>
4. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулир. 'челов. работающ.'...: Уч. пос./Е.И.Комаров - 2-е изд. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014-251с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=409078>
5. Ойнер О.К. Удовлетворенность потребителя. Эмпирические исследования и практика измерения: Монография / Под ред. О.К. Ойнер. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 220 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=364966>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Знания для бизнеса. ССП. - <http://www.kpilib.ru/article.php?tree=8>

Ключевые показатели эффективности и сбалансированная система по - <http://balanced-scorecard.ru>

первый русскоязычный информационный ресурс, посвященный концепции сба-лансированной системы показателей (ССП, balanced scorecard) - <http://www.scorecard.ru/>

Технологии корпоративного управления - - <http://www.iteam.ru>

Энциклопедия менеджера - <http://www.e-xecutive.ru>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	<p>В ходе лекционных занятий необходимо конспектирование лекционного материала. Особое внимание следует обращать на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, а также практические рекомендации лектора.</p> <p>Желательно оставлять в рабочих конспектах поля, на которых можно делать пометки для последующей работы над конспектами лекций при подготовке к практическим занятиям. Данные замечания помогут дополнить прослушанный материал с позиции важности тех или иных положений лекционного материала.</p> <p>В целях лучшего восприятия и усвоения лекционного материала рекомендуется задавать преподавателю уточняющие вопросы по ходу чтения лекции.</p>
практические занятия	<p>Семинар - вид учебных занятий, при котором в результате предварительной работы над программным материалом преподавателя и студентов, в обстановке их непосредственного и активного общения решаются задачи познавательного и воспитательного характера.</p> <p>Цель такой формы обучения - углубленное изучение дисциплины, закрепление пройденного материала, овладение методологией научного познания.</p> <p>Для студентов главная задача состоит в том, чтобы усвоить содержание учебного материала темы, которая выносится на обсуждение, подготовиться к выступлению и дискуссии. студенты должны ознакомиться с темами докладов (сообщений) и литературой для их подготовки, перечнем дополнительных проблемных вопросов, заданиями.</p> <p>Важнейшей частью семинарского занятия является обсуждение вопросов или доклад.</p> <p>Требования к выступлениям студентов:</p> <ul style="list-style-type: none">- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;- раскрытие сущности проблемы;- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности. <p>Важнейшие требования к выступлениям студентов - самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.</p> <p>Выступление студента должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
самостоятельная работа	<p>Перед выполнением самостоятельной работы преподаватель проводит консультацию с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, ориентировочного объема работы, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня литературы. В процессе консультации преподаватель предупреждает о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания.</p> <p>Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня подготовленности обучающихся.</p> <p>Для обеспечения самостоятельной работы по дисциплине преподавателем разрабатывается перечень заданий для самостоятельной работы, который необходим для эффективного управления данным видом учебной деятельности обучающихся.</p> <p>Преподаватель осуществляет управление самостоятельной работой, регулирует ее объем на одно учебное занятие и осуществляет контроль выполнения всеми обучающимися группы. В процессе самостоятельной работы студент приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.</p> <p>Организация самостоятельной работы студентов включает следующие виды работ:</p> <ul style="list-style-type: none">- изучение лекционного материала, предусматривающие проработку конспекта лекций и учебной литературы;- поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;- выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях;- изучение материала, вынесенного на самостоятельное изучение;- подготовка к практическим занятиям;- подготовка к тестированию;- подготовка к зачету. <p>Обучающийся самостоятельно определяет режим своей внеаудиторной работы и меру труда, затрачиваемого на овладение знаниями и умениями по дисциплине, выполняет внеаудиторную работу по индивидуальному плану, в зависимости от собственной подготовки, бюджета времени и других условий.</p> <p>Ежедневно обучающийся должен уделять выполнению внеаудиторной самостоятельной работы в среднем не менее 3 часов.</p> <p>При выполнении самостоятельной работы обучающийся имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, формы контроля выполненного задания.</p> <p>Контроль результатов самостоятельной работы студентов может проводиться в письменной, устной или смешанной форме с представлением продукта деятельности обучающегося. В качестве формы контроля внеаудиторной самостоятельной работы к данному курсу используются письменное домашнее задание и зачет.</p>
устный опрос	<p>Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов.</p> <p>Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
письменное домашнее задание	<p>Письменное домашнее задание дается студентам с целью:</p> <ul style="list-style-type: none">- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений по дисциплине;- формирования умений использовать полученные знания для анализа конкретной практической ситуации;- развития познавательных и творческих способностей;- формирования самостоятельности мышления, способности к саморазвитию, самореализации. <p>Для успешного выполнения самостоятельного домашнего письменного задания студенту рекомендуется:</p> <ul style="list-style-type: none">- уяснить суть письменного задания и при необходимости задать преподавателю уточняющие вопросы;- подобрать, ознакомиться и изучить литературу из списка рекомендованной литературы;- составить план работы, в котором определить основные пункты выполнения письменного задания;- оформить письменное задание в соответствии с требованиями и стандартами;- сдать задание в срок.
тестирование	<p>Прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.</p> <p>Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия 'по первым словам' или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.</p> <p>Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к нему.</p> <p>Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.</p> <p>Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность описок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.</p> <p>Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как это чревато тем, что студент забудет о главном: умении использовать имеющиеся накопленные в учебном процессе знания, и будет надеяться на удачу.</p> <p>При подготовке к тесту не следует просто заучивать раздел учебника, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
зачет	<p>Существует нескольких факторов, влияющих на успешность сдачи зачета. Основные из них:</p> <ul style="list-style-type: none">- целенаправленность и системность учебной деятельности всех студентов в течение семестра;- выбор правильной методики подготовки обучающихся. <p>Рекомендации для студентов по подготовке к зачету:</p> <ul style="list-style-type: none">- перед началом подготовки очень важно просмотреть весь материал и отложить тот, с которым вы хорошо знакомы. Начинать учить необходимо с незнакомого или нового материала;- используйте время эффективно;- начинайте готовиться к зачету заранее, по частям, сохраняя спокойствие. Для облегчения своего труда составьте план на каждый день подготовки, где определите, что именно сегодня будет изучаться и время занятий с учетом вашего режима дня;- к трудно запоминаемому материалу возвращайтесь несколько раз, просматривайте его вечером, а затем еще раз - утром;- очень полезно составлять планы конкретных тем и держать их в уме, а не зазубривать всю тему. Можно воспользоваться методом написания вопросов в виде краткого, тезисного изложения материала;- заучиваемый материал лучше разбить на части, стараясь, чтобы их количество не превышало семи, а затем укрупнять и обобщать их, выражая главную мысль одной фразой. Текст можно сильно сократить, представив его в виде схемы;- пересказывайте текст своими словами, что приводит к лучшему его запоминанию, чем многократное чтение. Вообще, любая аналитическая работа с текстом приводит к его лучшему запоминанию. <p>Зачет дает возможность преподавателю:</p> <ul style="list-style-type: none">- выявить уровень освоения студентами учебной программы дисциплины;- оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей работы;- оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Управление ключевыми показателями эффективности" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен обучающимся. 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 образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. 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, учебно-методические комплексы, 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 образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. 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.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

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.

12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи;
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки не предусмотрено .