

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



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по образовательной деятельности КФУ

\_\_\_\_\_ Турилова Е.А.  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **Программа дисциплины**

Управление ключевыми показателями эффективности

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2024

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
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 (модуля)
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
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 (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

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 ОПОП ВО**

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-7	Способен владеть навыками разработки и обоснования управленческих решений по повышению эффективности использования финансовых ресурсов компании и моделировать их сценарное развитие в условиях изменяющихся внутренней и внешней среды

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

- знать основы построения моделей для составления ключевых показателей эффективности в менеджменте;
- использует методы количественного и качественного анализа информации для расчета ключевых показателей эффективности применительно к конкретным задачам управления;
- рассчитывает ключевые показатели по четырем основным перспективам сбалансированной системы показателей с целью построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей

Должен уметь:

- рассчитывает ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI), по ключевым областям деятельности компании: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу;
- выстраивает причинно-следственные связи между показателями деятельности организации, составлять стратегическую карту организации и на основании этого выстраивать организационно-управленческую модель;
- рассчитывает KPI с помощью, которой оцениваются сотрудники и строиться система мотивации персонала, рассчитывать KPI для разных категорий персонала, разрабатывать целостную модель системы ключевых показателей для достижения стратегических и тактических целей организации

Должен владеть:

- использует методы количественного и качественного анализа информации, применяемых в управлении с помощью ключевых показателей эффективности
- осваивает навыки правильного выбора KPI в соответствии со стратегическими целями организации, навыками построения стратегических карт; владеть навыками построения базовых экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей с помощью KPI
- осваивает приемы расчета KPI по ключевым областям деятельности компании: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу, навыками построения системы мотивации персонала на основе KPI и инструментами повышения финансовой и операционной эффективности организации, владеть навыками построения продвинутых экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей с помощью KPI

**2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО**

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ДВ.07.02 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (Финансовый менеджмент)" и относится к дисциплинам по выбору части ОПОП ВО, формируемой участниками образовательных отношений.

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	Се- местр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)						Само- стоя- тель- ная ра- бота
			Лекции, всего	Лекции в эл. форме	Практи- ческие занятия, всего	Практи- ческие в эл. форме	Лабора- торные работы, всего	Лабора- торные в эл. форме	
1.	Тема 1. Система KPI и ее взаимосвязь со стратегическим управлением.	8	6	0	6	0	0	0	13
2.	Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности.	8	4	0	4	0	0	0	13
3.	Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты.	8	6	0	6	0	0	0	14
4.	Тема 4. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал.	8	6	0	6	0	0	0	14
5.	Тема 5. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации.	8	6	0	6	0	0	0	13
6.	Тема 6. Внедрение KPI на практике.	8	4	0	4	0	0	0	13
	Итого		32	0	32	0	0	0	80

**4.2 Содержание дисциплины (модуля)**

**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 экономическая добавленная стоимость (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 науки и высшего образования Российской Федерации от 6 апреля 2021 года №245)

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-99бин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

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>

## **6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)**

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) включает оценочные материалы, направленные на проверку освоения компетенций, в том числе знаний, умений и навыков. Фонд оценочных средств включает оценочные средства текущего контроля и оценочные средства промежуточной аттестации.

В фонде оценочных средств содержится следующая информация:

- соответствие компетенций планируемому результату обучения по дисциплине (модулю);
- критерии оценивания сформированности компетенций;
- механизм формирования оценки по дисциплине (модулю);
- описание порядка применения и процедуры оценивания для каждого оценочного средства;
- критерии оценивания для каждого оценочного средства;
- содержание оценочных средств, включая требования, предъявляемые к действиям обучающихся, демонстрируемым результатам, задания различных типов.

Фонд оценочных средств по дисциплине находится в Приложении 1 к программе дисциплины (модулю).

## **7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;

- в печатном виде - в Научной библиотеке им. Н.И. Лобачевского. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки КФУ.

**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	На лекциях рассматриваются основные вопросы и практические ситуации по каждой теме. Разбираются проблемы, которые возникают на практике в деятельности предприятия. В ходе лекционных занятий необходимо конспектирование лекционного материала. Особое внимание следует обращать на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных процессов, а также практические рекомендации лектора с позиции имеющегося положительного опыта в практике анализа финансового состояния предприятия.
практические занятия	Практическое занятие по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается либо с ответов на контрольные вопросы, составленные преподавателем либо в виде тестов, либо в виде небольшого практического задания. Контрольные вопросы (тесты) включают либо лекционный материал, либо заданий, выполняемых студентами самостоятельно. В связи с этим подготовка к практическому занятию заключается в том, что бы до практического занятия изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники; выполнить задания для самостоятельной работы.
самостоятельная работа	Цель самостоятельной работы - подготовка к практическим занятиям, тестированию и выступлениям с презентацией. Подготовка к практическим занятиям проходит самостоятельно на базе, как лекционного материала, так и рекомендованной литературы и состоит из двух частей: расчетной и аналитической. В расчетной части каждый студент осуществляет сбор информации и необходимые расчеты по своей модели. В аналитической части обосновываются результаты полученных расчетов и выбор того или иного подхода к расчетам. Данная часть оформляется в письменном виде, что помогает понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику
зачет	Подготовка к зачету является заключительным этапом изучения дисциплины. В процессе подготовки выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ обучающемуся не ясен. Данные вопросы можно уточнить у преподавателя на консультации. Зачет проводится в устной форме, по билетам. Каждый билет состоит из двух вопросов. Продолжительность подготовки обучающегося к ответу на экзамене - не более чем на 20 минут. Задания для зачета содержатся в ФОС дисциплины

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

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

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

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

Компьютерный класс.

## **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 "Финансовый менеджмент".



Приложение 2  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.07.02 Управление ключевыми показателями  
эффективности

### Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2024

#### Основная литература:

1. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI : практическое пособие / М.М. Панов. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 255 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - (Просто, кратко, быстро). - DOI 10.12737/384. - ISBN 978-5-16-005781-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1995307> (дата обращения: 29.01.2024). - Режим доступа: по подписке.
2. Ветлужских, Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI: Учебное пособие / Е.Н. Ветлужских. - 3-е изд. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 218 с. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=923850> (дата обращения: 20.01.2024) - Режим доступа: по подписке
3. Расширение информационной базы отчетных показателей как основа повышения эффективности управления : монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева, Г.Н. Ясменко, Е.А. Оксанич; под ред. Ю.И. Сигидова, М.С. Рыбьянцевой. - М. : ИНФРА-М, 2019. - 236 с. - (Научная мысль). - [www.dx.doi.org/10.12737/8223](http://www.dx.doi.org/10.12737/8223). - ISBN 978-5-16-010870-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010051> (дата обращения: 23.01.2024). - Режим доступа: по подписке.
4. Арсенова, Е. В. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели: Справочное пособие / Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 248 с. - ISBN 978-5-9776-0296-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/960058> (дата обращения: 23.01.2024). - Режим доступа: по подписке.
5. Грушенко, В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации : учебное пособие / В. И. Грушенко. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 336 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006721-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1217270> (дата обращения: 23.01.2024). - Режим доступа: по подписке.

#### Дополнительная литература:

1. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности: учебное пособие / М.Ротер, Д.Шук; пер. Г.Муравьева. - 4-е изд. - М.:Альп. Бизнес Букс, 2016. - 136 с. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=926117> (дата обращения: 20.01.2024) - Режим доступа: по подписке
2. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 346 с. - (Высшее образование:). - DOI 10.12737/20622. - ISBN 978-5-16-018635-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2109541> (дата обращения: 23.01.2024). - Режим доступа: по подписке.
3. Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирование 'человека работающего' измерительная концепция и измеряющие методики: учебное пособие /Е.И.Комаров - 2-е изд. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014.-251с. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=409078> (дата обращения 20.01.2024) - Режим доступа: по подписке
4. Адова, И. Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик : учебное пособие / И. Б. Адова. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2018. - 200 с. - ISBN 978-5-7782-3651-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870485> (дата обращения: 17.01.2024). - Режим доступа: по подписке.

*Приложение 3  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
Б1.В.ДВ.07.02 Управление ключевыми показателями  
эффективности*

**Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2024

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

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.