

Приложение
к рабочей программе дисциплины «Управление ключевыми показателями эффективности»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Казанский (Приволжский) федеральный университет»
Институт управления, экономики и финансов
Отделение Экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине

Управление ключевыми показателями эффективности Б1.В.ДВ.10.1

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: 2016

Автор(ы): Сафина Д.М.

КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ

КОМПЕТЕНЦИЯ: ПК-10 владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

| Код и наименование компетенции | Планируемые результаты обучения | Планируемые результаты обучения, детализированные по уровням освоения компетенции | | | Оценочные средства, проверяющие освоение компетенции, с указанием дисциплин (модулей), практик, ГИА |
|--|--|--|---|--|---|
| | | Базовый | Продвинутый | Высокий | |
| ПК-10 владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления | Знать базовые методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений и знать базовые экономические, финансовые и организационно-управленческие модели | 3.1 - знать основные понятия и методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, знать основы построения моделей в менеджменте | 3.2 - знать как использовать методы количественного и качественного анализа информации для расчета ключевых показателей эффективности применительно к конкретным задачам управления | 3.3 - знать как рассчитывать ключевые показатели по четырем основным перспективам сбалансированной системы показателей с целью построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей | Управление ключевыми показателями эффективности Устный опрос по темам 1,4. |
| ПК-10 | уметь выбирать, рассчитывать и анализировать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов для целей организационно-управленческого | У.1 - уметь рассчитывать ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI), по ключевым областям деятельности компании: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу | У.2 - уметь выстраивать причинно-следственные связи между показателями деятельности организации, составлять стратегическую карту организации и на основании этого выстраивать организационно-управленческую | У.3 - уметь рассчитывать 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 | Управление ключевыми показателями эффективности Письменная работа (тестирование) по теме 2,3 |

| | | | | | |
|---------------------|---|--|---|---|--|
| <p>ПК-10</p> | <p>моделирования</p> <p>Владеть методами количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений и владеть навыками построения базовых экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей</p> | <p>В.1 - владеть методами количественного и качественного анализа информации, применяемыми в управлении с помощью ключевых показателей эффективности</p> | <p>модель</p> <p>В.2 - владеть навыками правильного выбора КРІ в соответствии со стратегическими целями организации, навыками построения стратегических карт; владеть навыками построения базовых экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей с помощью КРІ</p> | <p>В.3 - владеть приемами расчета КРІ по ключевым областям деятельности компании: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу, навыками построения системы мотивации персонала на основе КРІ и инструментами повышения финансовой и операционной эффективности организации, владеть навыками построения продвинутых экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей с помощью КРІ</p> | <p>Управление ключевыми показателями эффективности</p> <p>Письменное домашнее задание и его презентация по темам 5,6.</p> <p>Вопросы к зачету по темам 1-6</p> |
|---------------------|---|--|---|---|--|

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Таблица 1.

Распределение баллов по видам оценочных средств

| Оценочное средство (ОС) | Баллы |
|--|-------|
| ОС 1 – Устный опрос по темам 1,3,4,5 | 15 |
| ОС 2 – Контрольная работа (тестирование) по теме 1-5. | 20 |
| ОС 3 – Письменное домашнее задание и его презентация по темам 3-6. | 15 |
| Зачет | 50 |

I. Текущий контроль

1. Устный опрос: - максимум 5 баллов за один ответ.

Каждый студент должен в ходе практических занятий устно ответить, как минимум один раз за семестр:

0 баллов: студент не может ответить на поставленный вопрос или дает неверный ответ

1 -2 балла: ответ студента не полный

2-3 баллов: ответы на вопросы правильные, но ограниченные рамками лекционного материала

4-5 баллов: ответ на вопрос полный, четкий и лаконичный, в ответе используются лекционный материал, материал из дополнительной литературы и приводятся практические примеры

*Планируется проведение как минимум трех устных опросов $3*5=15$*

Вопросы для устного опроса

(Устный опрос по темам 1,3,4,5)

Тема 1

Вопросы по теме 1.

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

Тема 3

Вопросы:

1. Какие финансовые показатели используются на этапе сбора урожая при стратегии роста дохода и расширения структуры деятельности?
2. Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии сокращения издержек и увеличения производительности?
3. Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии использования активов?
4. Из чего состоит ценность товара или услуги согласно Нортону и Каплану?
5. Содержание перспектив BSC: ключевые показатели эффективности (КРІ) для финансовой составляющей, клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов, составляющей

обучения и роста (развития).

6. Показатели финансовой составляющей: рентабельность инвестиций (ROI). Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала.

7. Экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added).

8. Рыночная добавленная стоимость (Market Value)

9.. Показатели клиентской составляющей: индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составе.

10. Связь KPI с показателями маркетинговых исследований.

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?

Устный опрос Тема 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 запоминались 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

Сбербанка? (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 использовать в данной организации, чтобы снизить затраты и мотивировать сотрудников усиленно работать? Как эти показатели связать с системой премирования?

Контрольная работа (тестирование): - максимум 20 баллов.

0 баллов: 55% правильных ответов и менее.

1 -10 баллов: От 56% до 70% правильных ответов..

10-15 баллов: От 71% до 85 % правильных ответов.

15-20 баллов: 86% правильных ответов и более.

ОС 2 – Контрольная работа (тестирование) по теме 1-5.

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 СПП 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

ОС 3 – Письменное домашнее задание и его презентация по темам 3-6.

Домашняя письменная работа максимум 15 баллов.

Каждый студент в течении семестра должен решать задачи по перечисленным ниже темам.

Задачи решаются на практических занятиях в аудитории:

0 баллов: не верное решение задачи.

1 -5 баллов: решение задачи не полное с наличием ошибок в расчетной части.

5-10 баллов: в целом решение задачи верное с допущенными не существенными ошибками.

10-15 баллов: задача решена верно и логически выстроена.

Задание 1. Идентификация бизнес-процесса предшествует определению показателей деятельности КРІ.

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.

II. Итоговый контроль

зачет: - максимум 50 баллов

0 баллов: ответы с грубыми ошибками или ответов нет.

1 -25 баллов: ответы частично неполные, без грубых ошибок.

25-45 баллов: ответы полные с недостаточной аргументацией.

45-50 баллов: ответы полные с исчерпывающей аргументацией.

Вопросы к зачету:

1. Каково место КРІ в стратегическом управлении?
2. Перечислите требования к формулировке КРІ.
3. Какие существуют виды КРІ? В чем их отличия?
4. Какие существуют подходы к разработке КРІ?
5. Чем КРІ отличны от ключевых показателей результата (KRI) и показателей деятельности (PI)?
6. Какие семь характеристик КРІ дал Д. Парментер?
7. Суть и цель сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard (BSC). Как ССП связана с КРІ?
8. Какие четыре перспективы (направления) выделяются в Balanced Scorecard? Охарактеризуйте их.
9. Сколько должно быть КРІ 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 КРІ может использовать компания, поставившая своей целью рост прибыли? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
16. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью повышение доходности инвестиций? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
17. Приведите примеры финансовых КРІ, ориентированные на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.
18. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью максимизацию использования имеющихся активов? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
19. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью снижение издержек? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
20. Показатель экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added). Характеристика и порядок расчета.
21. Назовите и охарактеризуйте ключевые показатели клиентской составляющей сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.
22. Какие КРІ 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.