

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

модуля(курса)

«Разработка и внедрение системы KPI»

1. АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Разработка и внедрение системы KPI» является дисциплиной специализации программы и включает учебный материал, способствующий формированию у слушателей теоретических знаний и практических навыков, исходя из запросов внешних и внутренних пользователей в современных условиях хозяйствования.

Цель. Формирование взаимосвязанных и взаимозависимых компетенций специалиста по разработке системы KPI; Разработка ключевых показателей деятельности (KPI); «Разработка показателей мотивации персонала на базе KPI».

2. СОДЕРЖАНИЕ

Учебная программа курса

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы с указанием кол-ва часов, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
1.	2.	3.
1.	Тема 1. Система KPI и ее взаимосвязь со стратегическим управлением. KPI в современном бизнесе: теория и практика.	Система мотивации и KPI: основные понятия. Характеристики эффективных KPI. История мотивации на базе KPI. Мотивация персонала на базе KPI. (0,5 часа)
2.	Тема 2. KPI и управления по целям в современном бизнесе.	Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. Управление по целям (Management by Objectives). Основные принципы «Управления по целям» Питера Друкера. Процессные и проектные цели. Оценка эффективности реализации проекта (0, 5 часа)
3.	Тема 3. Этапы разработки системы KPI.	Планирование KPI. Каскадирование целей и показателей компании. Разработка карт целей структурных подразделений и сотрудников. Критика и достоинства системы сбалансированных показателей (ССП). (0,5 часа)
4.	Тема 4. Автоматизация и внедрение для эффективного применения системы KPI.	Экономический эффект от автоматизации KPI. Целевое управление в программе KPI. Защита информации в KPI. (0,25 часа)
5.	Тема 5. Оценка эффективности системы. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации.	Риски и ошибки внедрения системы KPI. Ожидания и практика. Анализ типичных проблем и ловушек внедрения системы KPI на отечественных предприятиях. (0,25 часа)
6.	Практические занятия (семинары)	Вопросы для изучения на семинарских занятиях По теме №1: 1. Периодичность мотивации. 2. Особенности систем мотивации персонала в России. 3. Экономический эффект от применения KPI

		<p>(4 часа)</p> <p>По теме №2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные виды KPI. 2. Бизнес-процесс. 3. Проект. 4. Правила постановки процессной цели. 5. Рекомендация FTG. 6. Мотивации проектных групп. 7. Этапы построения системы грейдинга. 8. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал. <p>(5 часов)</p> <p>По теме №3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка плановых показателей. 2. Выбор методики расчета премий. 3. Соотнесение расчетов с величиной фонда оплаты труда (ФОТ). <p>(4 часа)</p> <p>По теме №4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тестирование системы. Пилотное внедрение. 2. Документальное оформление системы. 3. Информирование персонала. 4. Отражение в коллективном договоре и Положении о премировании. 5. Законы изменений. 6. Типичные причины сопротивления сотрудников и методы преодоления. <p>(5 часов)</p> <p>По теме №5:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перспектива Финансы. 2. KPI для подразделения руководство. 3. Перспектива Клиенты. <p>(4 часа)</p> <p>По теме №6:</p> <p>(4 часа)</p>
7.	Самостоятельная работа	<p>Вопросы для самостоятельной подготовки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка финансовых моделей KPI «верхнего» и «нижнего» уровня. 2. Модель финансовых KPI и жизненный цикл продукции. 3. Необходимость пересмотра показателей KPI. 4. Анализ эффективности системы мотивации на базе KPI. 5. Правила «Умная цель» – SMART. 6. Алгоритм постановки цели. 7. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) KPI. 8. Диапазоны значений KPI. 9. Перспектива внутренних процессов KPI. 10. Возможности внесения данных в KPI. 11. Базовые отчеты в системе в KPI. 12. Возможности Excel для анализа данных. 13. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты. <p>(12 часов)</p>

3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

(формы аттестации, оценочные и методические материалы)

Промежуточная аттестация представляет собой экзамен, который проводится по билетам, включающим в себя по 2 теоретических вопроса и тестовое задание. Для сдачи зачета слушатель должен подготовить ответы на следующие вопросы курса:

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.
12. Каскадирование системы целей.
13. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.
14. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.
15. Какие три этапа можно выделить в бизнес-цикле компании.
16. Как в зависимости от этапа меняются финансовые цели.
17. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью рост прибыли. Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
18. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью повышение доходности инвестиций. Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
19. Приведите примеры финансовых КРІ, ориентированных на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.
20. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью максимизацию использования имеющихся активов. Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
21. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая
22. своей целью снижение издержек. Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
23. Показатель экономической добавленной стоимости (EVA- Economic Value Added). Характеристика и порядок расчета.
24. Назовите и охарактеризуйте ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.
25. Какие КРІ по перспективе клиенты, может использовать компания, ориентированная на рост качества продукции и услуг. На своевременную поставку продукции.
26. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.
27. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.
28. Показатели теоретических и прикладных исследований. Показатели процесса опытной разработки продукта.
29. Показатели операционного процесса – время и издержки.
30. Показатели производительности и показатели безопасности.
31. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
32. КРІ направленные на постоянное совершенствование бизнес-процессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.
33. Составляющие операционного менеджмента: развитие и поддержание отношений поставщиками. Цели и показатели управления отношений с поставщиками.
34. Составляющая обучения и роста: цели и основные КРІ.
35. Показатели удовлетворенности работников. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).
36. Как связать цели компании и ССП с системой вознаграждения.
37. Приведите аргументы в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала
38. Какие этапы можно выделить в построении системы мотивации на основе КРІ.

39. Структура формирования мотивации на базе КРІ.
40. Как сформировать систему оплаты (переменную часть заработной платы) по результатам.
41. Что способствует привлечению и удержанию сотрудников.
42. Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности.
43. Перечислите этапы внедрения системы ключевых показателей.
44. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.
45. Назовите плюсы и минусы внедрения системы КРІ.
46. Какова роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы КРІ. Какие программные продукты можно использовать для автоматизации внедрения КРІ.
47. Приведите примеры расчеты КРІ для различных подразделений и категорий персонала.
48. Приведите примеры распространенных ошибок, которые негативно влияют на эффективность внедрения КРІ.
49. Что делать, если сотрудники саботируют внедрение КРІ.
50. Когда система КРІ требует пересмотра. Приведите примеры, подтверждающие эффективность внедрения КРІ на практике.

Тестовые задания.

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 КРІ можно установить для менеджеров по продажам?
 - а) объем продаж не ниже 1 млн. 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 КРІ лучше не устанавливать?
 - а) службе персонала;
 - б) сервисным подразделениям;
 - в) производителям.
5. Какова основная сложность в установке КРІ 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 КРІ.
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. Рекомендуемое количество КРІ для компании

- 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 КРІ 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 разработка стратегической карты?

- а) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала;
- б) показатели СПП 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 СПП 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. Каскадированием ССП называется:

- а) создание каскада опережающих показателей, приводящих к одному ключевому запаздывающему;
- б) разработка ССП высшего уровня на основе Сбалансированных систем хозяйственных единиц «снизу-вверх»;
- в) стратегическое планирование каскадным методом на базе ССП;
- г) процесс разработки Систем показателей на всех уровнях компании.

16. Почему возникает разница между рыночной и балансовой стоимостью в информационную эпоху?

- а) отсутствие системы контроля качества;
- б) недооценка нематериальных активов;
- в) отсутствие процессного подхода к управлению;
- г) недооценка материальных активов.

17. Какие цели являются ориентирами для определения задач и параметров других составляющих СПП?

- а) внутренних бизнес-процессов;
- б) обучения и развития;
- в) клиентские;
- г) финансовые.

18. 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.

19. 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.

20. Назовите два основных подхода к разработке КРІ

- а) процессный и системный;
- б) функциональный и процессный;
- в) функциональный и линейный.

21. Правило Д.Пармертера о количестве показателей в организации гласит:

- а) KRI- 20/ PI-100/KPI 10;
- б) KRI- 20/ PI-80/KPI 10;
- в) PI-10/KPI- 80/KRI-10;
- г) KRI-10/PI-80/KPI-10.

22. Эти KPI рассчитаны по итогам работы за довольно длительный период и являются необратимыми
- а) финансовые;
 - б) групповые;
 - в) запаздывающие;
 - г) опережающие.
23. В чем заключается принцип уравнивания KPI?
- а) в умении расставить приоритеты;
 - б) в умении сбалансировать показатели;
 - в) в умении правильно выбрать показатели;
 - г) в умении делегировать полномочия.
24. 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.
25. Какой показатель клиентской составляющей 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.
26. Какие финансовые показатели используются на этапе «сбор 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.
27. 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.
28. 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.
29. На каком этапе бизнес-цикла компании рентабельность должна быть высокой, так как необходимо обеспечить полный возврат инвестиций?
- а) устойчивое состояние;
 - б) сбор урожая;
 - в) этап роста.

30. Этот показатель выражает соотношение между прибылью и долгосрочными вложениями (капиталом):

- а) ROI;
- б) ROCE;
- в) ROA;
- г) ROS.

31. Показатель эффективность производственного цикла (manufacturing cycle effectiveness-MCE) рассчитывается как:

- а) отношение времени технологического цикла к времени производственного цикла;
- б) отношение времени производства к общей длительности производственного цикла;
- в) отношение времени производства к времени на производство + время перемещения + время простоев.

32. Время от начала процесса разработки нового продукта до момента, когда он был представлен на рынок и получена прибыль, достаточная для того, чтобы вернуть инвестиции, сделанные первоначально в проект разработки:

- а) время производственного цикла (MCE);
- б) период безубыточности (Break-Even Time – BET);
- в) время вывода продукта на рынок (Time to market);
- г) длительность инновационного цикла.

33. К основным показателям по перспективе "Персонал: обучение и развитие", не относится:

- а) удовлетворенность работников;
- б) процент сотрудников повысивших свою квалификацию за отчетный период;
- в) эффективность работников;
- г) сохранение кадрового состава.

34. При использовании метода оценочных шкал с описанием количественной оценки:

- а) показатель оценивается по балльной шкале;
- б) значение показателя определяется путем сравнения с эталоном;
- в) значение показателя по шкале сопровождается описание соответствующего образа действий.

35. Индивидуальный план развития включает:

- а) самооценку применительно к занимаемой должности;
- б) план совершенствования;
- в) набор ключевых для сотрудника задач на следующий период;
- г) самооценку применительно к занимаемой должности и план совершенствования.

36. Формирование компетенции "уметь учиться" и способности личности к саморазвитию приоритетно в:

- а) информационную эпоху;
- б) индустриальную эпоху;
- в) в любую эпоху.

37. Этот KPI рассчитывается как отношение числа работников, подготовленных для специфической деятельности, сопряженной со стратегическим развитием компании, к общему числу требуемых специалистов:

- а) коэффициент стратегического переобучения;
- б) коэффициент стратегической информированности;
- в) коэффициент стратегического развития.

38. К поддерживающим факторам, влияющим на удовлетворенность работников, не относится:

- а) постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки);

- б) переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда;
- в) психологический климат, межличностные отношения;
- г) престижность предприятия, его известность, имидж, репутация.

39. К мотивирующим факторам, влияющим на удовлетворенность работников, не относится:

- а) работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми;
- б) занимаемая должность, ваш статус в организации;
- в) атмосфера здоровой состязательности в коллективе;
- г) политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда.

40. Сумма отдельных КРІ сотрудников и подразделений должна быть:

- а) больше общих КРІ организации;
- б) меньше общих КРІ организации;
- в) равна общим КРІ организации.

41. За выполнение 20–30% от цели сотрудники:

- а) должны премироваться т.к. они не всегда виноваты в этом;
- б) получают 20-30% от максимального бонуса;
- в) не должны премироваться, либо могут премироваться с минимальным вознаграждением.

42. Бонус не будет выплачиваться, если значения этих показателей выйдут за установленные рамки:

- а) основные («жесткие») показатели;
- б) нормативные показатели;
- в) ограничивающие («мягкие») показатели;
- г) базовые показатели.

43. На практике, как правило, чем выше должность, тем:

- а) меньше командных КРІ (10-20%) и больше индивидуальных;
- б) меньше индивидуальных КРІ (10-20%) и больше командных;
- в) индивидуальных КРІ и командных 50:50;
- г) соотношение индивидуальных и командных КРІ 70:30

44. Как рассчитывается индекс КРІ?

- а) $\text{вес КРІ} \times (\text{факт} \div \text{цель})$;
- б) $(\text{вес КРІ} \times \text{факт}) \div \text{цель}$;
- в) $\text{вес КРІ} \times (\text{цель} - \text{факт})$.

45. Какой показатель не относится к КРІ для специалиста по продажам?

- а) объем реализации;
- б) доля просроченной дебиторской задолженности;
- в) средний доход на одного покупателя;
- г) процент брака

Формы и методы контроля и оценки результатов освоения модуля

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
1	Промежуточный контроль. 1. Разработка и внедрение системы КРІ	Владеет терминологией и теорией Разработки и внедрения системы КРІ	Экзамен/Устный опрос

Критерии оценки

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
	Промежуточный контроль. Разработка и внедрение системы КРІ	Отлично. Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, слушатель демонстрирует творческий подход к решению нестандартных ситуаций. Слушатель дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждая теоретический материал практическими примерами из практики. Слушатель активно работал на практических занятиях.	Экзамен/Устный опрос
		Хорошо. В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Слушатель дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Слушатель работал на практических занятиях.	
		Удовлетворительно. Минимально достаточный уровень подготовки. Слушатель показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки при характеристике нормативно-правовой базы бухгалтерского учета, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Слушатель посещал практические занятия.	
		Неудовлетворительно. Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Слушатель дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Слушатель пропустил большую часть практических занятий.	

4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ

4.1 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы:

Для эффективного освоения компетенций, формируемых учебной дисциплиной важно использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

Изучение учебной дисциплины предполагает наличие аудиторной и самостоятельной видов работ слушателей. В ходе практических занятий рассматриваются бизнес-кейсы, практические задачи, наиболее сложные ситуации из практики с целью наиболее полного овладения умениями и навыками.

Лекции по учебной дисциплине призваны формировать знания, предусмотренные учебной программой, и включают теоретическую базу ведения Разработки и внедрения системы КРІ, на базе которой строятся прикладные аспекты.

Освоение дисциплины предполагает значительный объем самостоятельной внеаудиторной работы, которую слушатели должны выполнять как индивидуально, так и в малых группах. Наряду с проработкой основной литературы (глав базового учебника) предусмотрено самостоятельное чтение дополнительной литературы (статей и других научных публикаций), а также проведение анализа кейсов, которые обсуждаются в ходе дискуссий на практических занятиях.

Практические занятия в малых группах и самостоятельная внеаудиторная работа направлены на выработку навыков экономического анализа деятельности предприятий и формирования профессиональных компетенций, установленных в соответствии с целями и задачами дисциплинами.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекции с использованием компьютерных технологий;
- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, электронных библиотек, методических разработок, специальной и научной литературы;
- закрепление теоретического материала при проведении практических занятий с использованием учебного и научного оборудования, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

Самостоятельная работа слушателей включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Изучение источников управленческой информации
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Решение практических ситуаций в виде творческих заданий
6. Изучение практических материалов деятельности конкретных предприятий
7. Изучение статистикой информации
8. Подготовку к экзамену по курсу «Разработка и внедрение системы КРІ».

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

4.2. Содержание комплекта учебно-методических материалов.

конспект лекций по курсу «Разработка и внедрение системы КРІ»

https://thelibrary.ru/books/aleksey_konstantinovich_klochkov/kpi_i_motivaciya_personala_polnyy_sbornik_praктических_instrumentov.html

4.3. Используемые образовательные технологии. Применяются методы проблемного и интерактивного обучения.

4.4. Литература.

а) основная литература:

Информационные системы управления производственной компанией : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. Н. Лычкиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00764-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511314>

Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531687>

Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08675-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517055>

Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08676-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517056>

Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16778-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531688>

Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 255 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=356826>

б) дополнительная литература

Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511885>

Пузов, Е. Н. Стратегическое управление стоимостью компании : учебное пособие для вузов / Е. Н. Пузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 256 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14754-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520200>

Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15995-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/523604>

Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512864>

4.5. Материально-технические условия реализации программы:

Приводятся сведения об условиях проведения лекций, лабораторных и практических занятий, а также об используемом оборудовании и информационных технологиях.

Материально-техническая база

№ п.п.	Наименование модуля (тем, разделов)	Материально-технические условия для реализации программ (наличие лабораторий, производственных участков и т.п. по профилю программы профессиональной переподготовки)
1.	Тема 3. Этапы разработки системы KPI.	Реализация дисциплины предполагает наличие: - аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым мультимедийным оборудованием; - операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office и свободно распространяемого программного обеспечения. В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.
2.	Тема 4. Автоматизация и внедрение для эффективного применения системы KPI.	
3.	Тема 5. Оценка эффективности системы. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации.	
4.	Практические занятия (семинары)	