

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В.Н. Татищева»**

СОГЛАСОВАНО

Руководитель программы магистратуры
_____ Р.И. Акмаева

«04» апреля 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента
_____ Е.В. Крюкова

«04» апреля 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Составитель(-и)

Акмаева Р.И., профессор кафедры менеджмента;

Согласовано с работодателями:

**Волынский И.А., Зам Председателя
правительства Астраханской области;
Трещев В.В., Генеральный директор ООО
«Дюна-АСТ».**

Направление подготовки

38.04.02 – Менеджмент.

Профиль

Стратегический менеджмент и инновации

Форма обучения

Заочная

Год приема

2024

Срок освоения

2 год (4 с.)

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Целями дисциплины «Ключевые показатели эффективности» является формирование у магистрантов способности качественно и обоснованно разрабатывать перечень ключевых показателей эффективности (KPI) для достижения стратегических целей организации и выполнения принятой стратегии.

1.2. Задачи освоения дисциплины «Ключевые показатели эффективности»:

- развитие интегративного мышления и понимания сущности ключевых показателей эффективности как управленческой и стратегически-измерительной системы, которая переводит миссию и стратегию организации в сбалансированный комплекс интегрированных показателей с целью учета всех аспектов деятельности организации;
- научить магистрантов определить и разрабатывать KPI для различных составляющих (проекций) системы управления организацией;
- подготовить широко образованных, творческих и критически мыслящих специалистов, умеющих создавать и распространять знания о связи KPI с функцией реализации принятой стратегии в условиях конкретной организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Ключевые показатели эффективности» относится к дисциплинам по выбору Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана. Шифр Б1.В.10. Дисциплина изучается в 3 семестре, предусматривает зачет.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами:

- Современные концепции экономики;
- Развитие систем менеджмента качества;
- Сбалансированная система показателей.

Знания: процессы групповой динамики;

Умения: способность работать в коллективе;

Навыки: владеть навыками использования основных теорий мотивации и эффективности деятельности.

2.3. Перечень последующих учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной:

- Корпоративные стратегии;
- Организационно-управленческие инновации;
- Методы оценки эффективности инноваций.

Знания: теории и практики стратегического управления и мотивации персонала организации на достижение поставленных стратегических целей и ключевых показателей эффективности;

Умения: качественно и обоснованно разрабатывать перечень ключевых показателей эффективности (KPI) для достижения стратегических целей организации и выполнения принятой стратегии организации.

Навыки: методологических и методических основ понимания реализации стратегических планов и построения системы управления, адекватной принятой стратегии развития с помощью ключевых показателей эффективности деятельности персонала организации.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих

компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

а) Универсальные: нет;

б) Общепрофессиональные: нет;

в) Профессиональные: ПК-4.

ПК-4. Способен формировать и обосновывать цели, задачи исследований, разрабатывать перспективные методы и модели организации и планирования производства.

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код компетенции		Планируемые результаты освоения дисциплины		
Код в ОП	Название	Знать	Уметь	Владеть
ПК-4	ПК-4. Способен формировать и обосновывать цели, задачи исследований, разрабатывать перспективные методы и модели организации и планирования производства	Методы анализа и обоснования целей, задач исследований, разработки перспективных методов и моделей организации и планирования производства	Определять и вырабатывать командную стратегию по разработке перспективных методов и моделей организации и планирования производства	Навыками осуществления работы по оперативной разработке перспективных методов и моделей организации и планирования производства

4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость дисциплины составляет – 2 зачетные единицы, 72 академических часа. На контактную работу обучающихся с преподавателем (лекции – 4 часа, практические занятия – 6 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 62 часа).

Трудоемкость отдельных видов учебной работы студентов очной, очно-заочной и заочной форм обучения приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Трудоемкость отдельных видов учебной работы по формам обучения

Вид учебной и внеучебной работы	для очной формы обучения	для очно-заочной формы обучения	для заочной формы обучения
Объем дисциплины в зачетных единицах			2
Объем дисциплины в академических часах			72
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего), в том числе (час.):			10
- занятия лекционного типа, в том числе:			4
- практическая подготовка (если предусмотрена)			
- занятия семинарского типа (семинары, практические, лабораторные), в том числе:			6
- практическая подготовка (если предусмотрена)			
Самостоятельная работа обучающихся (час.)			62
Форма промежуточной аттестации обучающегося (экзамен), семестр	Не реализуется		

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и самостоятельной работы, для каждой формы обучения представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2.
Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости и, форма промежуточ ной аттестации
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т.ч. ПП	КР / КП			
Семестр 1.										
Тема 1. Ключевые показатели эффективности: сущность, метрики и соотношение с КРІ	2		2					20	24	Устный опрос
Тема 2. Современные подходы к стратегическому управлению персоналом в компании посредством разработки КРІ в организации	1		2					20	23	Устный опрос
Тема 3. Методики расчета ключевых показателей эффективности организации в 21 веке	1		2					22	25	Устный опрос. Презентация
Консультации										
Контроль промежуточной аттестации										Зачет в 4 семестре
ИТОГО за семестр:	4		6					62	72	Зачет в 4 семестре
Итого за весь период	4		6					62	72	Зачет в 4 семестре

Условные обозначения:

Л – занятия лекционного типа; ПЗ – практические занятия, ЛР – лабораторные работы;

СР – самостоятельная работа по отдельным темам.

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Темы, разделы дисциплины	Кол-во
--------------------------	--------

	часов	ПК-4	Общее кол-во компетенций
Тема 1. Ключевые показатели эффективности: сущность, метрики и соотношение с КРІ	24	+	1
Тема 2. Современные подходы к стратегическому управлению персоналом в компании посредством разработки КРІ в организации	23	+	1
Тема 3. Методики расчета ключевых показателей эффективности организации в 21 веке	25	+	1
Итого	72		

Краткое содержание дисциплины

Тема 1. Ключевые показатели эффективности

Содержание ключевых показателей эффективности в современных организациях. Содержание метрик или показателей эффективности. Роль ключевых показателей эффективности (КПЭ) в реализации ССП и в частности Карты стратегии как цепочки причинно-следственных связей между стратегическими целями предприятия, критическими факторами успеха для достижения этих целей и соответствующим набором ключевых показателей (индикаторов), количественно оценивающих факторы успеха для достижения цели, и совокупностью стратегических мероприятий, обеспечивающих их эффективное достижение. Сущность КРІ и их взаимоотношение.

Тема 2. Современные подходы к управлению реализацией стратегии в компании посредством разработки КРІ

Новые КПЭ в 21 веке: финансовые, человеческие и организационные. Сущность опережающих и запаздывающих показателей. Составляющие системы КРІ по составляющим стратегическую карту по основным четырем проекциям ССП: финансы (по каким показателям оценивают фирму собственники, чтобы был финансовый успех), клиенты (о каких показателях должны ценить фирму клиенты, чтобы можно было достичь стратегических целей), внутренние бизнес-процессы (какие показатели, отражающие состояние хозяйственных процессов надо улучшить, чтобы удовлетворить акционеров и клиентов), инновации и развитие персонала (по каким показателям фирма должна поддерживать свою способность к постоянному совершенствованию для достижения целей организации).

Тема 3. Методики расчета ключевых показателей эффективности организации в 21 веке

Методика подсчета КПЭ по всем проекциям ССП.

HR-аналитика – важные HR- метрики в кадровой службе. Основные задачи, которые может решить HR-аналитика. Общие статистические данные. Оценка экономической эффективности деятельности службы персонала. Абентеизм. Удержание ключевых сотрудников. Расчет окупаемости HR проектов.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания по организации и проведению лекционных, практических (семинарских) и лабораторных занятий с перечнем учебно-методического обеспечения.

Основной учебно-методический материал по курсу размещен в системе Мудл, где кроме лекций и заданий приведены методические указания по поиску научной литературы с помощью генеративного искусственного интеллекта (ГИИ). В Мудле приведены методики по написанию промптов, даны ссылки на ГИИ и пр.

Кроме того с обучающимися проводится лекция с коллективным исследованием. По ходу излагаемого материала обучающимся предлагается совместно вывести то или иное правило, комплекс требований, определить закономерность на основе имеющихся знаний. Подводя итог рассуждениям, предложениям магистрантов, преподаватель дает правильное решение путем постановки необходимого вопроса.

Цель семинарских и практических занятий углубить и закрепить соответствующие знания аспирантов по предмету, но и развить инициативу, творческую активность, вооружить будущего специалиста методами и средствами научного познания. С точки зрения методики проведения семинар представляет собой комбинированную, интегративную форму учебного занятия. Он предполагает возможность использования рефератов.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

Таблица 2.

Содержание самостоятельной работы обучающихся

Номер раздела (темы)	Темы/вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1. Ключевые показатели эффективности: сущность, метрики и соотношение с КРІ	Выбор темы научного исследования, определение его цели и задач. Объект и предмет исследования. Факторы, определяющие выбор темы.	20	Внеаудиторная, изучение учебных пособий, материала в Мудле.
Тема 2. Современные подходы к стратегическому управлению персоналом в компании посредством разработки КРІ в организации	Информационное обеспечение научной работы. Интернет как источник научной информации. Библиотечные каталоги, их виды. Электронный каталог и электронная библиотека. Поиск и исследование научной литературы с помощью ГИИ.	20	Внеаудиторная, изучение учебных пособий, материалов в Мудле
Тема 3. Методики расчета ключевых показателей эффективности организации в 21 веке	Методы обработки и хранения информации. Традиционные и современные носители информации. Кандидатская диссертация. Основные требования, предъявляемые к диссертации.	22	Внеаудиторная, изучение учебных пособий, материалов Мудле

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно – не предусмотрено .

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

6.1. Образовательные технологии

В рамках изучения дисциплины «Ключевые показатели эффективности» предусмотрено использование в учебном процессе следующих активных и интерактивных форм проведения занятий:

Название образовательной технологии	Темы, разделы дисциплины	Краткое описание применяемой технологии
Анализ проблемных ситуаций методом кейсов	По всем темам	Анализ проблемных ситуаций, кейсов, выбор наиболее рациональных методов и моделей для обеспечения поддержки соответствующих решений.
Обсуждение лекций, диспут	По всем темам	
Решение практических задач расчетного характера с использованием КПЭ	По всем темам	Используются индивидуализированные постановки задач для решения на аудиторных занятиях

Учебные занятия по дисциплине могут проводиться с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) интерактивном взаимодействии обучающихся и преподавателя в режимах on-line и/или off-line в формах: видеолекций, лекций-презентаций, видеоконференции, собеседования в режиме чат, форума, чата, выполнения виртуальных практических и/или лабораторных работ и др.).

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;

- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов

	(АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Ключевые показатели эффективности» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Ключевые показатели эффективности: сущность, метрики и соотношение с KPI	ПК-2, ПК - 6	Вопросы для собеседования. Тестирование.
Тема 2. Современные подходы к стратегическому управлению персоналом в компании посредством разработки KPI в организации	ПК-2, ПК - 6	1. Вопросы для собеседования. 2. Письменный отчет по домашнему заданию в Moodle. 3. Контрольная работа
Тема 3. Методики расчета ключевых показателей эффективности организации в 21 веке	ПК-2, ПК - 6	Домашнее задание по методике расчета КПЭ.

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

6.1. Образовательные технологии

Название образовательной технологии	Темы, разделы дисциплины	Краткое описание применяемой технологии
Дискуссия	используется на всех занятиях	Обсуждение с обучающимися спорных вопросов, учебного материала, проблем с целью выяснения и сопоставления различных точек зрения, нахождения правильного решения спорного вопроса
Выполнение практических	используется на всех	Организация самостоятельной работы

заданий	занятиях	
Проведение анализа ключевых показателей	используется на занятиях по темам: 1	Исследование и анализ ключевых показателей в кадровой службе.
Публичная защита домашнего задания	используется на занятиях по темам: 1	Представление результатов исследования

6.2. Информационные технологии:

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов);
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Mozilla FireFox	Браузер
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Офисная программа
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты

Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем

Учебный год	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
2025/2026	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем». https://library.asu.edu.ru
	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО "ИВИС". http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru
	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) - сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек.

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Ключевые показатели эффективности» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 5.
Соответствие изучаемых разделов, результатов обучения и оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (й)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Ключевые показатели эффективности	ПК-4	Практикующее упражнение: Используя представленный материал подготовить HR-аналитику по выбранным показателям.
2	Тема 2. Современные подходы к управлению реализацией стратегии в компании посредством разработки KPI	ПК-4	1. Пройти тест. 2. Ответы на вопросы
3	Тема 3. Методики расчета ключевых показателей эффективности организации в 21 веке	ПК-4	1. Пройти тест. 2. Ответы на вопросы

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Критерии оценки ответов на теоретические вопросы:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность правильно отвечать на дополнительные вопросы;
- оценка «хорошо» - если студент демонстрирует глубокие знания теоретического материала, последовательное изложение, допускает единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя;
- оценка «удовлетворительно» - при наличии существенных ошибок в изложении теоретического материала, неполное изложение теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя;
- оценка «неудовлетворительно» - при отсутствии целостного ответа по вопросу, существенных пробелах в знаниях.

Критерии оценки результатов выполнения практических заданий:

- оценка «5» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательно, правильно выполняет задание; умеет обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы;
- оценка «4» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательно, правильно выполняет задание; допускает единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умеет обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы;
- оценка «3» выставляется студенту, если он испытывает затруднения при выполнении задания; дает неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; выполняет задание при подсказке преподавателя; затрудняется в формулировке выводов;
- оценка «2» выставляется студенту, если он не способен правильно выполнить задание или не выполнил вовсе.

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тема 1. Ключевые показатели эффективности

1. Используя представленный преподавателем материал по актуальным и используемым на практике ключевым показателям эффективности подготовить HR-аналитику по отдельным показателям (выбор магистранта). Доложить в виде презентации.

2. Примерные вопросы к тестовому зачету по курсу:

- Как перевести стратегию на уровень операционной деятельности? Понятие стратегической карты. Создание стратегической карты.
- Модель стратегической карты. Каскадирование системы целей.
- Содержание перспектив BSC: ключевые показатели эффективности (KPI) для финансовой составляющей, клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов, составляющей обучения и роста (развития).
- Ключевые показатели эффективности по перспективе: "финансы": Рентабельность инвестиций (ROI). Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала Экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added), рыночная добавленная стоимость (Market Value Added - MVA).
- Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие. Пример: конкурентный анализ воспринимаемой стоимости. Индекс потребительской стоимости (customer value index, CVI)
- Показатели процессов и операционной эффективности. Как выбрать правильные показатели процессов и технологий?
- Показатели производительности и показатели безопасности.
- Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
- Теория ограничений (TOC, Theory of Constraints): ключ к совершенствованию бизнес-процессов.
- Показатели удовлетворенности работников.
- Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).
- Приведите примеры использования BSC с различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

- Сбалансированная система показателей как фактор повышения эффективности управления организацией
- Сущность составляющей Рынок/Клиенты в ССП и показатели его оценки
- ССП как способ реализации стратегии организации
- Сущность составляющей Внутренних процессов в ССП и показатели его оценки
- Необходимость применения нефинансовых показателей в ССП
- Сущность составляющей Сотрудники/Инфраструктура в ССП и показатели его оценки
- Основные составляющие системы ключевых показателей эффективности
- Необходимость причинно-следственных связей в системе ключевых показателей эффективности
- Сущность Финансового аспекта (составляющей) в ССП и показатели его оценки
- Сущность и значение стратегических карт
- Сущность второго этапа построения ССП – «Стратегическое обучение и коммуникации»
- Стратегическая карта, как обеспечение комплексного подхода в управлении организацией
- Сущность третьего этапа построения ССП – «Подготовка бизнеса»

Тема 2. Современные подходы к управлению реализацией стратегии в компании посредством разработки КРІ

1. Наименование оценочного средства: опрос по теме.

1. Какие методы управления организацией Вы знаете? Их преимущества и недостатки.
2. Какие подходы используются в управлении организациями?
3. Как внешние факторы влияют на поведение организации ее структуру.
4. Проведите сравнительный анализ изменений внешней факторов, НТР и эволюции методов управления организацией.
5. Чем отличается миссия от видения стратегии организации?
6. Что такое стратегия? Зачем она необходима организации?
7. Что является задачей стратегического управления?
8. Что такое система сбалансированных показателей эффективности?
9. Являются ли **ключевые показатели эффективности** предпосылкой для создания ССП?
10. Как оценивать стратегию бизнеса?
11. Каковы причины создания ССП?
12. Много ли стратегий организаций не выполняются? По каким причинам?
13. Кто основоположники ССП? Как они создали СС?
14. В каком году была разработана ССП?
15. Какова английская транскрипция ССП?

2. Наименование оценочного средства: опрос по теме.

Контрольные вопросы для опроса по теме 3.

1. Является ли процесс разработки и управления реализацией стратегии непрерывным процессом или нет?
2. Каковы рекомендации руководителям организаций, которым необходимо совершить значительные преобразования, данные ученым Коттером Дж.?
3. Какие наиболее распространенные причины провала попыток внедрения ССП считают основоположники ССП Р. Каплан и Д. Нортон.?
4. Из каких этапов состоит процесс внедрения ССП в организации?
5. В каком направлении в рамках организационной иерархии реализуется ССП: снизу вверх или сверху вниз?
6. Какую тетраду рекомендуют использовать основоположники ССП в контуре управления?
7. Как компании становятся организациями, ориентированными на стратегию?

8. Каким образом ABC- анализ позволяет по-новому взглянуть на операционную финансовую эффективность?
9. Как перевести стратегию на уровень операционной деятельности?

3. Наименование оценочного средства: задания в виде ответов на тестовые вопросы для промежуточного контроля

Задание № 1. Сбалансированная система показателей предназначена для:

1. повышения эффективности управления предприятием за счет применения оптимального набора индикаторов его деятельности
2. мониторинга и анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия
3. обеспечения выживаемости предприятия, отслеживания намеченных целей развития и достижения долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами

Задание № 2. Стратегическая карта представляет собой

1. стратегические цели компании в формализованном виде во взаимосвязи и взаимозависимости на основе причинно-следственных связей между ними
2. финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров

Задание № 3. Финансовая перспектива содержит

1. показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей
2. финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров
3. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

Задание № 4. Перспектива Рынок/Клиенты содержит

1. показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей
2. финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров
3. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

Задание № 5. Перспектива внутренних процессов содержит

1. показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей
2. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры
3. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

Задание № 6. Перспектива сотрудники/инфраструктура содержит

1. показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей

2. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры
3. показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

Тема 3. Методики расчета ключевых показателей эффективности организации в 21 веке

1. Наименование оценочного средства

Ответьте на вопросы:

1. Раскройте сущность и содержание процесса создания «дорожной карты» управления знаниями компании.
2. Перечислите причины использования «дорожной карты» управления знаниями в современных компаниях.
3. Какие проблемы могут возникать у компании в процессе разработки и внедрения «дорожной карты» управления знаниями?
4. По каким критериям можно оценить эффективность использования компанией «дорожной карты» управления знаниями?
5. Какими видами профессиональных компетенций должен обладать специалист по разработке «дорожной карты» управления знаниями компании?

2. Наименование оценочного средства «Активные и интерактивные методы обучения»:

Правильны ли данные суждения:

1. «Дорожная карта» управления знаниями в современных российских компаниях неприменима или ограниченно применима, поскольку является достаточно дорогим, сложным инструментом, требующим углубленной экспертизы и достаточно длительного времени для разработки.
2. Важнейшей особенностью «дорожной карты» управления знаниями компании является ее внешний вид, основанный на построении графической сети причинно-следственных взаимосвязей между элементами процесса.
3. Первоначально в создании «дорожной карты» управления знаниями компании должна участвовать небольшая команда специалистов, и только на этапе внедрения следует её дополнять менеджерами и акционерами.
4. «Дорожная карта» управления знаниями компании основывается на описании сильных и слабых сторон внутренней среды, возможностей и угроз внешней среды организации, оценке факторов и явлений, влияющих на получение и распространение знаний.
5. Если руководство заинтересовано в том, чтобы «дорожная карта» управления знаниями на самом деле оказала положительное влияние на развитие компании, оно обязательно должно активно участвовать в ее составлении.

3. Пройдите тест

1. Создание «дорожных карт» управления знаниями компании используется для:
 - А. выработки консенсуса относительно набора потребностей и технологий знаниевых активов;
 - Б. предоставления механизма, помогающего экспертам прогнозировать научные разработки в областях, являющихся объектами направленного воздействия компании;
 - В. обеспечения разнонаправленность действий сотрудников компании по поиску нового знания;
 - Г. поощрения открытой коммуникации в компании.

Ответ:

2. Выберите правильный ответ.

Ограничением применения «дорожной карты» управления знаниями компании является:
А. сбор информации, вовлекающий всех экспертов в креативный процесс ее обработки и последующего обсуждения; Б. недостаток требуемых данных, информации и знаний; В. отсутствие четкой методологии разработки «дорожных карт»; Г. визуализация и выявление логических нестыковок и «пробелов» в знаниях компании; Д. сложившиеся практики разработки стратегии развития в компании.

Ответ: 1. А,Б,В,Г,Д 2. Б,Г,Д 3.Б,В,Д. 4. А,Б,В,Г.

3. Ответственность специалиста по управлению знаниями в компании определяется следующими задачами:

А. выявлением сильных и слабых сторон бизнес-плана компании;
Б. разработкой стратегии обучения и тренингов сотрудников, деятельность которых связана с созданием и распространением знаний в организации;
В. подготовкой мероприятий по совершенствованию системы отбора и найма персонала компании.

Ответ:

4. Целесообразность применения дорожной картирования в процессе управления знаниями компании обусловлена тем, что:

А. позволяет обнаружить узкие места, угрозы и возможности процесса;
Б. способствует обоснованию полезности разработки стратегии управления знаниями;
В. определяет целесообразность финансирования планируемых мероприятий;
Г. устанавливает этапы необходимые для создания новых технологий, продуктов или услуг.

Ответ: 1. А, Б,Г.; 2. А,Б,В,Г. ; 3. В,Г.; 4. Б,В,Г.

4. Наименование оценочного средства: опрос по теме.

Контрольные вопросы для опроса по теме 3.

1. Дайте характеристику показателей финансовой составляющей ССП
2. Дайте характеристику показателей клиентской составляющей ССП
3. Дайте характеристику показателей внутренней составляющей ССП
4. Дайте характеристику показателям перспективы обучения и развития ССП
5. Какое количество стандартных перспектив выделено в методологии ССП?
6. Можно ли в системе сбалансированных показателей создать какую-либо новую перспективу, помимо стандартных перспектив ССП?
7. В чем основное преимущество методологии ССП?
8. Можно ли в системе сбалансированных показателей создать какую-либо новую перспективу, помимо стандартных перспектив ССП?
9. В чем основное преимущество методологии ССП?
10. Как взаимосвязаны эти составляющие в организации? Приведите примеры.
11. Чем отличается ССП от управления по целям?
12. В чем сходства и отличия применения ССП для корпоративной структуры и бизнес-подразделения?
13. Какими пятью принципами следует руководствоваться компаниям, ориентированным на стратегию?

1. .

Вопросы для зачета:

1. Характеристика существующих методов стратегического управления.
2. Объективные предпосылки появления ключевых показателей эффективности (KPI)
3. KPI как средство стратегического управления на долгосрочной основе.
4. KPI как оценочная система
5. Структура KPI: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал. Взаимосвязь показателей KPI с единой стратегией компании.
6. Основные принципы построения KPI и условия их реализации: управление процессом, выбор лидеров, причинно-следственные связи и показатели достижения результатов.
7. Алгоритм разработки KPI в процессе внедрения ССП. Создание организационных условий для внедрения ССП.
8. Обеспечение последовательного использования KPI.
9. Модель процесса разработки и реализации стратегии компании. Определение стратегических целей.
10. Понятие «стратегической карты» и методика ее построения.
11. Выбор показателей. Критерии выбора показателей. Целевые и пороговые значения. Документирование целевых значений.
12. Матрица расстановки приоритетов по стратегическим мероприятиям.
13. Интеграция KPI в систему планирования. Взаимосвязь стратегии с бюджетами компании.
14. Система мотивации, основанная на KPI.
15. Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи KPI.
16. Логические связи и отличия между Balanced Scorecard и KPI
17. Показатели, измеряющие достигнутые результаты, и показатели отражающие процессы, способствующие получению этих результатов в рамках ССП
18. Критерии выбора показателей KPI в системе ССП
19. Установление причинно-следственных связей в системе ССП
20. Стратегические карты организации
21. Особенности применения KPI в России
22. Проблемы оценки эффективности применения KPI.
23. Раскройте сущность и содержание процесса создания «дорожной карты» управления знаниями компании.
24. Перечислите причины использования «дорожной карты» управления реализацией стратегии в современной компании.
25. Какие проблемы могут возникать у компании в процессе разработки и внедрения «дорожной карты» реализацией стратегии в современной компании?
26. По каким критериям можно оценить эффективность использования компанией «дорожной карты» управления реализацией стратегии в современной компании?
27. Какими видами профессиональных компетенций должен обладать специалист по разработке «дорожной карты» управления реализацией стратегии в современной компании.?

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК-4. Способен формировать и обосновывать цели, задачи исследований, разрабатывать перспективные методы и модели организации и планирования производства				
1.	Задание закрытого типа	Назовите основные отличия стратегического управления от оперативного	взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник	3

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>(нестратегического) управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ориентация внимания менеджмента в основном внутрь компании; 2) ориентация на краткосрочную перспективу; 3) взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник благополучия; 4) ориентация на среднесрочную перспективу; 5) организация существует для производства продукции в целях получения прибыли от ее реализации 	<p>благополучия;</p>	
2.		<p>Как правильно понимать фразу Мао Цзэдуна: «План - ничто, планирование – все»?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) в процесс разработки стратегического плана организации должен быть вовлечен весь персонал; 2) главное – чтобы внешняя среда была предсказуема и определена; 3) план разрабатывает только высшее руководство; 4) план – это внутренний процесс ведения переговоров высшего руководства компании о ее целях; 5) план – это набор показателей, а планирование – это возможность реагирования на изменения во внутренней среде. 	<p>в процесс разработки стратегического плана организации должен быть вовлечен весь персонал;</p>	3
3.		<p>Какие инструменты можно прямо отнести к инструментам, появившимся вместе со стратегическим</p>	<p>SWOT-анализ</p>	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>менеджментом?</p> <p>1) план-фактный анализ;</p> <p>2) метод управления по целям П. Друкера;</p> <p>3) определение точки безубыточности;</p> <p>4) анализ чувствительности;</p> <p>5) SWOT-анализ</p>		
4.		<p>Каким трем критериям, по К. Прахаладу и Г.Хэмелу, должны удовлетворять ключевые компетенции, лежащие в основе так называемого ресурсного подхода к конкуренции?</p> <p>1) неповторимость; редкость ресурса; заменяемость.</p> <p>2) легкий доступ к сырью; стратегическое обучение; низкие барьеры входа в отрасль.</p> <p>3) ценность ресурса, сложность имитации, единоначалие в фирме.</p> <p>4) уровень менеджмента, обеспечивать доступ к множеству рынков, иерархическая культура в фирме.</p> <p>5) сложность копирования конкурентами, ценность, важность продукции для клиентов, обеспечивать доступ к множеству рынков</p>	<p>Чтобы компетенции стали ключевыми, они должны удовлетворять критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предлагать покупателям реальные выгоды; - быть сложно имитируемыми для конкурентов; - обеспечивать доступ к множеству рынков (отраслей) 	
5.		<p>Какие виды деятельности, по цепочке ценностей М. Портера, относятся ко вторичным (поддерживающим) видам деятельности?</p> <p>1) материально-техническое обеспечение производства, внутренняя логистика, закупки сырья, внешняя логистика</p> <p>2) внутренняя логистика, закупки, инфраструктура компании, НИОКР.</p> <p>3) закупки, НИОКР, внешняя логистика, управление</p>	<p>Закупки, НИОКР, управление человеческими ресурсами, поддержание инфраструктуры организации</p>	

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>человеческими ресурсами</p> <p>4) Закупки, НИОКР, управление человеческими ресурсами, поддержание инфраструктуры организации</p> <p>5) внутренняя логистика, внешняя логистика, управление человеческими ресурсами, инфраструктура компании</p>		
1	Задание открытого типа	<p><i>1. Ситуационная задача:</i> До сих пор многие практики и ученые не могут четко определить: чем же стратегическое планирование отличается от стратегического менеджмента. Как бы вы кратко ответили на это задание?</p>	<p>Стратегическое планирование составляет сущностную основу стратегического менеджмента (стратегического управления), Стратегический менеджмент помогает собрать комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и удержания конкурентных преимуществ на основе адекватного реагирования на изменения внешней среды.</p>	5
2		<p><i>2. Ситуационная задача:</i> поясните, почему в кейсе «Аквариус меняет стратегию» все же управление оказалось стратегическим. Перечислите основные обстоятельства в пользу этого решения.</p>	<p>Все действия руководства компании оказались стратегическими, т.е. они были адекватным реакцией на происходившие изменения в окружающей среде (кроме решения начать производство кассовых аппаратов, которые не пошли на рынке из-за не учета российской ментальности. Все остальные решения и действия были стратегическими и привели к успеху на рынке компании, которая стала холдингом и через год имела оборот более 100 млн. долларов..</p>	5
3		<p><i>3. Ситуационная задача:</i> Какова главная ключевая компетенция в кейсе «Философия роста компании Бомбардье»?</p>	<p>Ключевая компетенция в этой компании – руководству удалось создать сплоченную профессиональную команду управленцев, которые переносили эту компетенцию на все компании, которые они приобретали в процессе своей жизнедеятельности. Эту команду единомышленников не надо было специально стимулировать и подгонять. Студентам на</p>	6

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			занятии приводила пример «закваски» при производстве кефира.	
4		4. Ситуационная задача: какова цель проведения портфельного анализа? Поясните также суть стратегической единицы бизнеса (СЕБ).	Цель проведения портфельного анализа – определение стратегий развития различных продуктов (направлений, СЕБ) компании. Под СЕБ понимается относительно самостоятельная сфера деятельности компании, охватывающая один или несколько видов продуктов, имеющих схожие потребности, и имеющая две характерные черты: 1) СЕБ имеет отличительные черты по сравнению с продуктом других СЕБ данного предприятия; и 2) на рынке данной СЕБ присутствует определенны круг потребителей и конкретные конкуренты. -	7
5		5. Ситуационная задача: почему даже правильно спроектированная стратегия организации в большинстве случаев на практике не реализуется? Каковы основные причины этого, по мнению ученых?	В 90 % случаев проваленных стратегических планов организаций, неудач в достижении стратегических целей связаны с их малоэффективной реализацией. Основные причины провалов в реализации стратегии: рядовой персонал не знает или не связывает стратегические цели компании со своей конкретной деятельностью; распределение ресурсов в планах и бюджетах не имеет связи с реализацией стратегических целей компании (73% основного бюджета компаний связано с обеспечением текущей операционной деятельности, 60% организаций не связывают бюджет со стратегией); контроль деятельности охватывает не все важные для ведения бизнеса показатели (только 15% показателей эффективности,	7

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			используемых компаниями, связаны с необходимостью достижения стратегических целей); мотивация сотрудников направлена на обеспечение текущих финансовых показателей (лишь 25% получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией); программы развития бизнеса не учитывают фактора реализации стратегии компании (только 18% внутрикорпоративных программ развития направлены на выполнение стратегии развития компании).	
№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
1.	Задания закрытого типа	Варианты ответов 1 Изменение показателей во временной перспективе оценивается при помощи коэффициентов . а) координации; б) динамики; в) распределения; г) структуры; д) выполнения плана.	б) динамики;	1
2.		Доля части целого увеличивается в том случае, когда темп роста части целого ... темпа роста целого. а) ниже; б) выше; в) на уровне; г) существенно ниже; д) нет правильного ответа.	б) выше;	1
3.		При отражении информации о значении показателей за отчётный период исследуемый ряд динамики считают ... а) моментным; б) интервальным; в) типовым; г) сложным.	в) типовым;	1
4.		4 Темп роста является ... показателем. а) аналогичным; б) абсолютным; в) относительным; г)	в) относительным	1

<i>№ п/п</i>	<i>Тип задания</i>	<i>Формулировка задания</i>	<i>Правильный ответ</i>	<i>Время выполнения (в минутах)</i>
		неточным.		
5.		5 Коэффициент роста цены является ... индексом. а) индивидуальным; б) персональным; в) коллективным; г) сводным	а) индивидуальным;	1
6.	Задания закрытого типа	6 Логарифмический метод факторного анализа не может применяться в ... моделях. а) мультипликативных; б) кратных; в) аддитивных; г) нет правильного ответа.	г) нет правильного ответа.	2
7.		7 Евклидово расстояние используется в интегральном показателе комплексной оценки эффективности и является частным случаем ... а) метрики Минковского; б) средней гармонической; в) манхэттенского расстояния; г) средней геометрической.	в) манхэттенского расстояния	5
8.		8 При рейтинговом анализе следует соблюдать ... характер выбранных показателей оценки. а) разнонаправленный; б) однонаправленный; в) вариативный; г) специальный; д) нестабильный.	а) разнонаправленный	2
9.		9 Неравномерность распределения доходов обычно визуализируют при помощи ... а) каскадной диаграммы; б) кривой Лоренца; в) обособленных; г) сложных	б) кривой Лоренца;	2
10.		10 Устойчивый рост продаж в течение года в разрезе месяцев лучше визуализировать при помощи ... а) круговой диаграммы; б) древовидной диаграммы; в) лепестковой диаграммы; г) графика	г) графика	1
<i>№ п/п</i>	<i>Тип задания</i>	<i>Формулировка задания</i>	<i>Правильный ответ</i>	<i>Время выполнения (в минутах)</i>
11.	Задания закрытого типа	1. Вероятностным характером в исследовании обладает ... а) цель; б) объект; в) гипотеза; г) тема.	А)цель	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
12.		2. К принципам, которым должно соответствовать исследование, не относится: а) эффективность; б) достоверность; в) объективность; г) нет правильного ответа.	г) нет правильного ответа.	1
13.		3 Ресурсы являются ... исследования. а) фактором; б) элементом; в) принципом; г) нет правильного ответа	б) элементом;	1
14.		4 Индивидуальный характер наиболее присущ ... исследованиям. а) коллективным; б) персональным; в) крупным; г) комплексным.	б) персональным	1
15.		5 Анализ структуры продаж коммерческой организации является ... исследованием. а) фундаментальным; б) поддерживающим; в) прорывным; г) нет правильного ответа.	б) поддерживающим;	1
16.	Задания закрытого типа	6 Диагностика проблемы входит в ... исследования. а) завершающий этап; б) подготовительный этап; в) этап реализации; г) этап внедрения.	б) подготовительный этап;	1
17.		7 Систематизация фактов является элементом ... исследования. а) подготовительного этапа; б) этапа реализации; в) завершающего этапа; г) этапа обсуждения.	г) этапа обсуждения	5
18.		8 Публикация результатов исследования в корпоративных структурах может осложняться главным образом в связи с ... а) коммерческой тайной; б) комплексностью; в) необходимостью перевода на иностранные языки; г) требованием выступить на конференции.	а) коммерческой тайной;	2
19.		9 Динамика продаж может исследоваться с помощью ... методов. а) количественных; б) математических; в) специальных; г) всех вышеперечисленных.	г) всех вышеперечисленных	1
20.		10 Сложность применения является ... признаком классификации методов исследования. а) объективным; б)	. а) объективным	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		субъективным; в) классическим; г) ключевым.		

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
	Выполнение практических заданий в системе Мудл	3 *30=90 LMS Moodle «Цифровое обучение»	90	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
Всего			90	-
Блок бонусов				
	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Зачет			100	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Неготовность к занятию	- 5

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	Зачтено
90–100	5 (отлично)	
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература:

1. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. М.: Олимп-Бизнес, 2010.
2. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. - М.: Олимп-Бизнес, 2004.
3. Минцберг Г., Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс] практическое пособие / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с ан- М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с. (Серия «Сколково») – ISBN 978-5-9614-2223-8 – Режим доступа: [yttp://www.studentlibrary.ru/book/ISBN_978-5-9614-2223-8.html](http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN_978-5-9614-2223-8.html)
4. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
5. Менеджмент: Учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд.; перераб. и доп. - М.: Экономист, 2011. - 670 с.
6. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник / А.Н.Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 400 с.
7. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт, М., Хедоури, Фр. - 3 изд. - М. [и др.] : ООО "И.Д. Вильямс", 2010. - 672 с. - Парал. тит. л. на англ. яз.

8.2. Дополнительная литература:

8. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
9. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир. / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с. www.balanced-scorecard.ru.
10. Акмаева Р.И., Епифанова, Н.Ш. Стратегический управленческий анализ. Учебное пособие. Астрахань. Изд-во «Астраханский университет», 2013.
11. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Волтерс Клувер, 2010.
12. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Русайнс, 2017.
13. Акмаева Р.И. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент»/ Уч. пособие. – М.: Русайнс, 2017.
14. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016, - 320 с.
15. Ключевые показатели эффективности и сбалансированная система показателей - <http://balanced-scorecard.ru/>
16. Технологии корпоративного управления - <http://www.iteam.ru>

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины (модуля)

<http://elibrary.ru/defaultx.asp> - Научная электронная библиотека (НЭБ)
Справочно-правовые системы: Консультант-Плюс; Гарант.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для проведения занятий по дисциплине «Ключевые показатели эффективности» имеются лекционные аудитории, оборудованные мультимедийной техникой с возможностью презентации обучающих материалов, фрагментов фильмов; аудитории для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью и средствами наглядного представления учебных материалов; библиотека с местами, оборудованными компьютерами, имеющими доступ к сети Интернет.

При необходимости рабочая программа дисциплины (модуля) может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

10. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т. д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т. д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой

гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).