

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 27.11.2024 14:26:15

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Анализ ключевых показателей эффективности**

Направление 38.03.01 Экономика

Направленность 38.03.01.09 "Бизнес-анализ и прогнозирование в организации"

Для набора 2022 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Анализ хозяйственной деятельности и прогнозирование****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>8 (4.2)</b>		Итого	
	10			
Неделя	10			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	30	30	30	30
Практические	30	30	30	30
Итого ауд.	60	60	60	60
Контактная работа	60	60	60	60
Сам. работа	48	48	48	48
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): д.э.н., профессор, Гузей В.А.

Зав. кафедрой: д.э.н., профессор Л.Н. Усенко

Методический совет направления: к.э.н., доцент Андреева О.В.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	изучение студентами основополагающих аспектов проведения аналитического исследования ключевых показателей эффективности для обеспечения стратегических интересов собственников бизнеса.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-5:** Способен разрабатывать целевые показатели и их критерии на основе анализа исходных данных

**ПК-8:** Способен выполнять оценку эффективности решения и оценивать бизнес-возможность его реализации на основе выбранных целевых показателей

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- содержание, цели, задачи и принципы разработки системы ключевых показателей эффективности (соотнесено с индикатором ПК-5.1)
- инструменты и методы формирования системы ключевых показателей эффективности в целях использования полученных сведений для принятия управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-8.1)

**Уметь:**

- классифицировать ключевые показатели эффективности, определять особенности их расчета и интерпретации (соотнесено с индикатором ПК-5.2)
- оценивать результативность сформированной системы ключевых показателей эффективности на основе анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., в целях использования полученных сведений для принятия управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-8.2)

**Владеть:**

- навыками использования методов измерения ключевых показателей эффективности, в целях расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов (соотнесено с индикатором ПК-5.3)
- навыками использования методов оценки ключевых показателей эффективности, в целях использования полученных сведений для принятия управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-8.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Ключевые показатели эффективности и их использование при планировании и контроле реализации стратегий развития бизнеса

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.1 «Перспективы применения ключевых показателей эффективности для реализации стратегических интересов собственников бизнеса» 1.1.1 Основные аспекты развития практики применения ключевых показателей эффективности / Лек /	8	4	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.2	Тема 1.1 «Перспективы применения ключевых показателей эффективности для реализации стратегических интересов собственников бизнеса» 1.1.1 Основные аспекты развития практики применения ключевых показателей эффективности / Пр /	8	4	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.3	Тема 1.2 «Использование ключевых показателей эффективности для хозяйственного планирования и внутрикорпоративного контроля» 1.2.1 Выбор модели ключевых показателей эффективности / Лек /	8	4	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.4	Тема 1.2 «Использование ключевых показателей эффективности для хозяйственного планирования и внутрикорпоративного контроля» 1.2.1 Выбор модели ключевых показателей эффективности / Пр /	8	2	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.5	Тема 1.3 «Основные требования к системе ключевых показателей эффективности и методика ее разработки» 1.3.1 Необходимые требования к формируемой на предприятии системе ключевых показателей эффективности	8	4	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

	1.3.2 Принципы создания системы ключевых показателей эффективности / Лек /				
1.6	Тема 1.3 «Основные требования к системе ключевых показателей эффективности и методика ее разработки» 1.3.1 Необходимые требования к формируемой на предприятии системе ключевых показателей эффективности 1.3.2 Принципы создания системы ключевых показателей эффективности / Пр /	8	2	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.7	Тема 1.4 «Использование ключевых показателей эффективности при управлении экономическим ростом» 1.4.1 Основные аспекты идентификации устойчивого развития компании Центр раскрытия корпоративной информации Интерфакс. - <a href="http://www.e-disclosure.ru">http://www.e-disclosure.ru</a> / Лек /	8	4	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.8	Тема 1.4 «Использование ключевых показателей эффективности при управлении экономическим ростом» 1.4.1 Основные аспекты идентификации устойчивого развития компании Центр раскрытия корпоративной информации Интерфакс. - <a href="http://www.e-disclosure.ru">http://www.e-disclosure.ru</a> / Пр /	8	2	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.9	Тема 1.5 «Этапы внедрения ключевых показателей эффективности в практику хозяйственного управления» 1.5.1 Формирование стратегии развития бизнеса 1.5.2. Определение ключевых факторов успеха 1.5.3 Распределение ответственности за выбранные показатели / Лек /	8	2	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.10	Тема 1.5 «Этапы внедрения ключевых показателей эффективности в практику хозяйственного управления» 1.5.1 Формирование стратегии развития бизнеса 1.5.2. Определение ключевых факторов успеха 1.5.3 Распределение ответственности за выбранные показатели / Пр /	8	2	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.11	Подготовка к опросу по вопросам, перечень которых представлен в Приложении 1. Подготовка проектных заданий, перечень которых представлен в Приложении 1. При подготовке проектных заданий используется LibreOffice. / Ср /	8	26	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
<b>Раздел 2. Методические аспекты исчисления ключевых показателей эффективности</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 2.1 «Финансовые показатели» 2.1.1 Чистая прибыль 2.1.2 Маржа чистой прибыли 2.1.3 Маржа валовой прибыли / Пр /	8	4	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.2	Тема 2.1 «Финансовые показатели» 2.1.1 Чистая прибыль 2.1.2 Маржа чистой прибыли 2.1.3 маржа валовой прибыли / Лек /	8	4	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.3	Тема 2.2 «Показатели, отражающие взаимодействие с клиентами» 2.2.1 Показатель лояльности клиентов 2.2.2 Коэффициент удержания клиентов / Лек /	8	4	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.4	Тема 2.2 «Показатели, отражающие взаимодействие с клиентами» 2.2.1 Показатель лояльности клиентов 2.2.2 Коэффициент удержания клиентов / Пр /	8	4	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.5	Тема 2.3 «Показатели, характеризующие эффективность использования персонала» 2.3.1 Добавленная стоимость человеческого капитала 2.3.2 Доход на одного сотрудника / Лек /	8	2	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

2.6	Тема 2.3 «Показатели, характеризующие эффективность использования персонала» 2.3.1 Добавленная стоимость человеческого капитала 2.3.2 Доход на одного сотрудника / Пр /	8	4	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.7	Тема 2.4 «Показатели эффективности продаж» 2.4.1 Темп роста рынка 2.4.2 Относительная доля рынка / Лек /	8	2	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.8	Тема 2.4 «Показатели эффективности продаж» 2.4.1 Темп роста рынка 2.4.2 Относительная доля рынка Тема 2.5 «Показатели операционной деятельности и логистики» 2.5.1 Уровень шести сигм 2.5.2 Коэффициент использования производственных мощностей / Пр /	8	6	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.9	Подготовка к опросу по вопросам, перечень которых представлен в Приложении 1. Подготовка проектных заданий, перечень которых представлен в Приложении 1. При подготовке проектных заданий используется LibreOffice. / Ср /	8	22	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.10	/ Зачёт /	8	0	ПК-5, ПК-8	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Акулов А. О.	Системы сбалансированных показателей: учебное пособие	Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278243">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278243</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Данилова, Н. Ф., Сидорова, Е. Ю.	Экономический анализ деятельности предприятия: курс лекций. учебное пособие для вузов	Москва: Экзамен, 2009	<a href="https://www.iprbookshop.ru/952.html">https://www.iprbookshop.ru/952.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Щелканова Д. Д.	Формирование и анализ показателей отчета о финансовых результатах организации: студенческая научная работа	Москва: б.и., 2020	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=597016">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=597016</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Белик П.	Анализ деятельности предприятия: монография	Москва: Лаборатория книги, 2010	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=97267">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=97267</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.2	Амбрасовский Ю. В.	Совершенствование управления финансами организации на основе системы сбалансированных показателей на примере АО "Тандер" г. Санкт-Петербург: выпускная квалификационная работа: студенческая научная работа	Санкт-Петербург, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=456644">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=456644</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Гагаринский, А. В.	Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров. Теоретические и практические аспекты: монография	Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015	<a href="https://www.iprbookshop.ru/90522.html">https://www.iprbookshop.ru/90522.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4		Журнал Финансовые исследования	,	<a href="https://www.iprbookshop.ru/62035.html">https://www.iprbookshop.ru/62035.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. ИСС "КонсультантПлюс"
2. База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>
3. База данных Центрального банка РФ [http://cbr.ru/hd\\_base/](http://cbr.ru/hd_base/)
4. Базы данных ВЦИОМ <https://wciom.ru/?id=79>, <https://wciom.ru/?id=1130>
5. Центр раскрытия корпоративной информации Интерфакс. - <http://www.e-disclosure.ru>
6. База данных Федеральной налоговой службы <https://www.nalog.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-5 - Способен разрабатывать целевые показатели и их критерии на основе анализа исходных данных			
<p><b>Знать:</b> - содержание, цели, задачи и принципы разработки системы ключевых показателей эффективности;</p>	<p>Раскрывает содержание, цели, задачи и принципы разработки системы ключевых показателей эффективности в ходе проведения опроса. Выполнение проектного задания в соответствии с проблематикой исследования. Применяет различные информационные источники при подготовке к зачету.</p>	<p>Полнота и содержательность ответов на вопросы в ходе проведения опроса; целенаправленность поиска и отбора информации при подготовке проектного задания. Полнота и содержательность ответов на вопросы к зачету.</p>	<p>О – опрос (вопросы 1-19), вопросы к зачету (1-14)</p>
<p><b>Уметь:</b> - классифицировать ключевые показатели эффективности, определять особенности их расчета и интерпретации;</p>	<p>Демонстрирует умение классифицировать ключевые показатели эффективности, определять особенности их расчета и интерпретации в ходе выполнения расчетного задания, выполнения расчётных заданий. Выполнение проектного задания, основываясь на проблематике исследования.</p>	<p>Соответствие представленной в ответах при подготовке проектного задания информации, материалам лекций и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; умение применять материалы лекций и учебной литературы для решения расчетных заданий; умение пользоваться дополнительной литературой, сведениями из информационных ресурсов Интернет при подготовке проектного задания;</p>	<p>РЗ – расчетное задание (задание 1-4), ПЗ – проектное задание (задания 1-6)</p>
<p><b>Владеть:</b> - навыками использования методов измерения ключевых показателей эффективности, в целях расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;</p>	<p>Демонстрирует навыки использования методов измерения ключевых показателей эффективности, в целях расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов при выполнении расчетного задания. Применяет современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы при подготовке проектного задания;</p>	<p>Системность, охват и подробность ответов на вопросы при подготовке проектного задания; объем выполненного расчетного задания работы (в полном, не полном объеме). Актуальность и соответствие методическим рекомендациям; аргументированность высказывания и обоснованность личного мнения по исследуемой проблеме.</p>	<p>РЗ – расчетное задание (задание 1-4), ПЗ – проектное задание (задания 1-6)</p>
ПК-8 - Способен выполнять оценку эффективности решения и оценивать бизнес-возможность его реализации на основе выбранных целевых показателей			

<p>Знать:</p> <p>- инструменты и методы формирования системы ключевых показателей эффективности в целях использования полученных сведений для принятия управленческих решений;</p>	<p>Демонстрирует знание инструментов и методов формирования системы ключевых показателей эффективности в ходе проведения опроса.</p> <p>Демонстрирует полученные на лекционных и практических занятиях знания, в ходе выполнения проектного задания, в соответствии с проблемой исследования. Применяет различные информационные источники при подготовке к зачету.</p>	<p>Полнота и содержательность ответов на вопросы в ходе проведения опроса; целенаправленность поиска и отбора информации при подготовке проектного задания. Полнота и содержательность ответов на вопросы к зачету.</p>	<p>О – опрос (вопросы 1-19), вопросы к зачету (1-14)</p>
<p>Уметь:</p> <p>- оценивать результативность сформированной системы ключевых показателей эффективности на основе анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., в целях использования полученных сведений для принятия управленческих решений;</p>	<p>Применяет умения оценивать результативность сформированной системы ключевых показателей эффективности на основе анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств при подготовке проектного задания. Выполняет расчетное задание. Выявляет проблему исследования, анализирует и применяет различные источники информации при подготовке проектного задания.</p>	<p>Соответствие представленной в ответах при подготовке проектного задания информации, материалам лекций и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; умение применять материалы лекций и учебной литературы для решения расчетных заданий; умение пользоваться дополнительной литературой, сведениями из информационных ресурсов Интернет при подготовке проектного задания;</p>	<p>РЗ – расчетное задание (задание 1-4), ПЗ – проектное задание (задания 7-11)</p>
<p>Владеть:</p> <p>- навыками использования методов оценки ключевых показателей эффективности, в целях использования полученных сведений для принятия управленческих решений;</p>	<p>Демонстрирует владение навыками использования методов оценки ключевых показателей эффективности при выполнении расчетного задания. Применяет современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы при подготовке проектного задания;</p>	<p>Системность, охват и подробность ответов на вопросы при подготовке проектного задания; объем выполненного расчетного задания работы (в полном, не полном объеме). Актуальность и соответствие проектного задания методическим рекомендациям; аргументированность высказывания и обоснованность личного мнения по исследуемой проблеме.</p>	<p>РЗ – расчетное задание (задание 1-4), ПЗ – проектное задание (задания 7-11)</p>

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

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

### Вопросы к зачету

1. Дайте определение понятия ключевого показателя эффективности. Каким требованиям он должен отвечать?
2. Определите систему КРІ для финансового директора производственного предприятия, используя сбалансированный подход.
3. Какова последовательность действий менеджера при переходе на управление, основанное на КРІ?
4. Сформулируйте основные требования к составу и структуре КРІ.
5. В каких пропорциях финансовые и нефинансовые ключевые показатели должны находиться на уровне генеральной дирекции компании, на уровне рабочего места и производственного участка?
6. При каких условиях система КРІ требует пересмотра?
7. Может ли эффективно использоваться система КРІ в оперативно-тактическом управлении бизнесом, если организационная структура компании не соответствует сложившейся бизнес-структуре?
8. Каким основным требованиям должна отвечать отчетность по КРІ и кто ее пользователи?
9. Определите понятие стратегической карты показателей. Разъясните, какое значение их разработка имеет для удовлетворения стратегических интересов компании в рамках цикла оперативного управления.
10. В чем заключается принципиальное отличие системы управления на основе КРІ от традиционной системы планово-аналитических показателей в оперативном управлении?
11. В чем выражается стратегический аспект применения КРІ при мониторинге состояния бизнеса?
12. Определите число уровней управления, для которых целесообразно разрабатывать КРІ. Определите особенности раскрытия КРІ в финансовых отчетах публичных компаний и внутрифирменных отчетах.
13. Какова периодичность подготовки отчетности по КРІ и от каких факторов она зависит?
14. В чем заключается особенность разработки КРІ при использовании АВМ-моделей управления?

Билет на зачет включает два теоретических вопроса из представленного выше перечня и два задания из оценочного средства «Расчетные задания».

### Критерии оценивания:

- 50-100 баллов (зачет) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- 0-49 баллов (незачет) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

### Вопросы для опроса

1. Основные аспекты развития практики применения ключевых показателей эффективности.
2. Выбор модели ключевых показателей эффективности.
3. Необходимые требования к формируемой на предприятии системе ключевых показателей эффективности.
4. Принципы создания системы ключевых показателей эффективности.
5. Основные аспекты идентификации устойчивого развития компании.
6. Формирование стратегии развития бизнеса.
7. Определение ключевых факторов успеха.
8. Распределение ответственности за выбранные показатели.
9. Чистая прибыль.
10. Маржа чистой прибыли.
11. Маржа валовой прибыли.
12. Показатель лояльности клиентов.

13. Коэффициент удержания клиентов.
14. Добавленная стоимость человеческого капитала.
15. Доход на одного сотрудника.
16. Темп роста рынка.
17. Относительная доля рынка.
18. Уровень шести сигм.
19. Коэффициент использования производственных мощностей.

### Критерии оценивания:

Правильный ответ на один вопрос оценивается в 5 баллов. Студент получает максимальную оценку 25 баллов, если дает правильные ответы на 5 вопросов.

- 5 баллов выставляется, если студент в полном объеме отвечает на 5 вопросов преподавателя, необходимо использование студентом материалов из дополнительной литературы, материалов сети Интернет; студент демонстрирует умение приводить примеры.
- 3-4 балла выставляется, если студент раскрывает сущность 4-х из 5-ти вопросов преподавателя; соответствие ответа студента информации материалам лекций и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 2-1 балла выставляется, если студент раскрывает сущность и содержание 3-х из 5-ти вопросов преподавателя; соответствие представленной в вопросах информации материалам лекции и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 0 баллов выставляется, если студент не раскрывает сущности и содержания вопросов, либо не предоставляет ответов на них; наблюдается несоответствие представленной в ответах информации, материалам лекций и учебной литературы; студент не владеет материалом.

### Расчетные задания

**Задание 1.** Проанализируйте следующие показатели, применяемые для измерения стратегических подцелей в разрезе финансовой составляющей. Определите наиболее значимые показатели для предприятий различных сфер деятельности.

Таблица 1

Стратегические направления и ключевые показатели результативности финансовой составляющей

Стратегические направления финансовой составляющей	Ключевые показатели результативности
Расширение структуры деятельности	Процент дохода от продаж нового продукта, процент дохода от нового использования уже существующего продукта, процент дохода от продаж новым клиентам
Рост дохода	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка, доля целевых клиентов, прибыльность продукта и клиента, процент неприбыльных клиентов
Сокращение издержек и увеличение производительности	Доходы/персонал, сокращение издержек, себестоимость единицы (единицы производства или сделки), процент косвенных издержек в продажах, процент добавленной стоимости в продажах и т.д.
Совершенствование использования активов	Процент инвестиций в продажах, ROCE по основным категориям активов, коэффициент использования активов, скорость оборота запасов, сроки окупаемости, доля исследований и разработок в продажах и т.д.

**Задание 2.** Проанализируйте следующие показатели, применяемые для измерения стратегической цели (ценности предложения клиентам). Определите наиболее значимые показатели для предприятий различных сфер деятельности.

Таблица 2

Стратегические направления и ключевые показатели результативности клиентской составляющей

Стратегические направления клиентской составляющей	Ключевые показатели результативности
Характеристики товара или услуги	Процент возврата товаров. Процент рекламаций. Средняя цена. Время доставки. Время, необходимое для того, чтобы сделать заказ.

Имидж	Доминанта в восприятии компании потребителями согласно опросам: "компетентная", "солидная", "уважающая себя", "новаторская" и т.д.
Взаимоотношения	Число визитов сотрудников к важным клиентам. Быстрота реагирования на запрос клиента. Процент потребителей, довольных тем, как организовано взаимодействие фирмы с ее клиентами.

**Задание 3.** Проанализируйте следующие показатели, применяемые для измерения стратегической цели (составляющей внутренних процессов). Определите наиболее значимые показатели для предприятий различных сфер деятельности.

Таблица 3

Стратегические направления и ключевые показатели результативности составляющей внутренних процессов

Стратегические направления составляющей внутренних процессов	Ключевые показатели результативности
Инновационные процессы	Процент продаж нового товара от общего объема реализации. Продолжительность разработки товара нового поколения. Время вывода нового товара на рынок. Применение уже имеющихся технологических процессов для производства товаров и услуг следующего поколения.
Операционные процессы	Эффективность производственного цикла, МСЕ (manufacturing cycle effectiveness). Выход (отношение готовой продукции к количеству материалов, из которых она произведена). Время подготовки производства. Показатели издержек. Своевременная доставка. Оборачиваемость складских запасов. Стоимость административных ошибок.
Процессы управления клиентом	Выполнение условий контракта. Рейтинг по результатам программ "таинственный покупатель". Период ожидания. Точность информации. Доступность необходимых услуг. Невыполнение запроса или сделки. Финансовые потери клиента. Неадекватное отношение к клиенту.
Законодательные и экологические процессы.	Число судебных исков к компании. Количество случаев нанесения ущерба окружающей среде. Сумма нанесенного ущерба.

**Задание 4.** Проанализируйте следующие показатели, применяемые для измерения стратегической цели (составляющей внутренних процессов). Определите наиболее значимые показатели для предприятий различных сфер деятельности.

Таблица 4

Стратегические направления и ключевые показатели результативности составляющей обучения и развития

Стратегические направления составляющей обучения и развития	Ключевые показатели результативности
Стратегические компетенции	Процент сотрудников, сфера компетенции которых определена. Процент имеющихся навыков. Коэффициент стратегического переобучения. Расходы на обучение. Количество часов на обучение.
Стратегические технологии	Доступность стратегической информации. Степень присутствия информационных технологий.
Атмосфера активности	Понимание стратегии, %. Соответствие личных целей корпоративным, %. Готовность занять ключевые позиции. Программа делегирования полномочий. Число выдвинутых и внедренных предложений. Показатели работы в команде. Моральное состояние.

### **Критерии оценивания:**

Правильно выполненное расчетное задание оценивается максимально в 50 баллов. Студент получает максимальную оценку 50 баллов, если предоставляет преподавателю полностью выполненное расчетное задание.

- 50-26 баллов выставляется, если студент в полном объеме выполнил задание и отвечает на вопросы преподавателя, в рамках выполненного расчетного задания, необходимо использование студентом материалов из дополнительной литературы, материалов сети Интернет; студент демонстрирует умение приводить примеры.
- 25-11 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность полностью выполненного расчетного задания, объемом более чем 70%; соответствие ответа студента информации материалам лекций и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 10-1 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность и содержание полностью выполненного расчетного задания, объемом более чем 50%; соответствие представленной в вопросах информации материалам лекции и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 0 баллов выставляется, если студент не раскрывает сущности и содержания полностью выполненного расчетного задания, либо не предоставляет ответов на него; наблюдается несоответствие представленной в выполненном задании информации, материалам лекций и учебной литературы; студент не владеет материалом.

### **Темы проектных заданий**

1. Перспективы применения ключевых показателей эффективности для реализации стратегических интересов собственников бизнеса.
2. Использование ключевых показателей эффективности для хозяйственного планирования и внутрикорпоративного контроля.
3. Основные требования к системе ключевых показателей эффективности и методика ее разработки.
4. Использование ключевых показателей эффективности при управлении экономическим ростом.
5. Этапы внедрения ключевых показателей эффективности в практику хозяйственного управления.
6. Этапы внедрения ключевых показателей эффективности в практику хозяйственного управления.
7. Финансовые показатели.
8. Показатели, отражающие взаимодействие с клиентами.
9. Показатели, характеризующие эффективность использования персонала.
10. Показатели эффективности продаж.
11. Показатели операционной деятельности и логистики

### **Критерии оценивания:**

Правильно выполненное и оформленное проектное задание оценивается максимально в 25 баллов. Студент получает максимальную оценку 25 баллов, если предоставляет преподавателю полностью выполненное и оформленное проектное задание по теме, согласованной с преподавателем.

- 25-21 баллов выставляется, если студент в полном объеме раскрывает тему проектного задания, необходимо использование студентом материалов из дополнительной литературы, материалов сети Интернет; студент демонстрирует умение приводить примеры.
- 20-16 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность темы проектного задания, объемом более чем 70%; соответствие представленной в проектном задании информации материалам лекций и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 15-1 баллов выставляется, если студент в проектном задании раскрывает сущность и содержание темы, объемом более чем 50%; соответствие представленной в проектном задании информации материалам лекции и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 0 баллов выставляется, если студент не раскрывает сущности и содержания темы проектного задания, либо не предоставляет его; наблюдается несоответствие представленной в проектном задании информации, материалам лекций и учебной литературы; студент не владеет материалом.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы.**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Билет на зачет включает два теоретических вопроса из представленного выше перечня и два задания из оценочного средства «Расчетные задания». Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику промежуточной аттестации, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические и методические аспекты, позволяющие раскрыть основополагающие основы дисциплины, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки, требующиеся для освоения рамках исследуемой дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом опроса, выполнения расчётных заданий, проектных заданий. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить проектное задание по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Методические рекомендации по выполнению проектного задания

Цель проектного задания – развитие у студентов навыков самостоятельной работы, овладение методами современных научных исследований, углубленное изучение какого-либо вопроса, темы, раздела учебной дисциплины (включая изучение литературы). Проектное задание должно показать глубину усвоения студентами изучаемой дисциплины, знание ее теоретических и практических аспектов, а также способность обобщить и дать оценку различным подходам к их решению, которые содержатся в экономической литературе.

Тема проектного задания выбирается из списка, предложенного преподавателем, в соответствии с темами рабочей программы. Допускается выбор свободной темы, но по согласованию с преподавателем и в рамках тем учебного плана по данной дисциплине.

Для выполнения проектного задания студенту необходимо ознакомиться, изучить и проанализировать по выбранной теме законодательные и нормативные документы, экономическую литературу, включая периодические публикации в журналах, сборники материалов научно-практических конференций, монографии за последние три года.

Подготовка проектного задания и презентации состоит из нескольких этапов:

- выбор темы и обоснование ее актуальности;
- подбор литературных источников, посвященных выбранной проблематики;
- обработка информации;
- формулировка выводов
- оформление проектного задания в соответствии с требованиями.

Теоретическая часть работы не должна превышать 10, но не менее 7 страниц формата А4. Она должна включать в себя:

- титульный лист;
- содержание (оглавление);
- основную текстовую часть;
- заключение;

- список используемых источников.

**Содержание** – это перечень всех частей проектного задания. В нем перечисляются названия разделов и подразделов, которые рассмотрены в данной работе, с указанием страниц.

**Основная текстовая часть** в свою очередь состоит из:

- введения,
- разделов;
- заключения.

Во введении должна обосновываться актуальность выбранной темы и ее оценка современного состояния.

Текстовая часть должна содержать как минимум два раздела, которые в свою очередь подразделяются на пункты.

В заключении необходимо представить основные выводы исследования.

Список используемых источников должен включать в себя не менее 4-5 наименований. Особо приветствуется использование в работе новейших источников информации, включая последние теоретические исследования по выбранным темам, представленным в периодической печати.

Выполненное задание должно быть оформлено с использованием компьютера и офисного пакета приложений LibreOffice (в исключительных случаях допускается написание работы аккуратно от руки черной или синей пастой), на белой бумаге, на одной стороне формата А4 (210 x 297 мм).

Текст работы должен быть аккуратно оформлен и грамотно изложен.

Все страницы должны быть пронумерованы и выполнены с соблюдением следующих минимальных размеров полей: с левой и правой стороны – 20 мм; сверху и снизу – 20 мм.

В тексте обязательно должны быть выделены: введение, название разделов, заключение, список литературы.

Проектное задание оформляется в соответствии с действующим ГОСТом, с которым можно ознакомиться в системах Консультант Плюс или Гарант, а также в сети Интернет.