

**Образовательное частное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Центр компьютерного обучения «Бауманский компьютерный учебный
центр "Специалист.Ру» (ОЧУ «Специалист.Ру»)**

123317, Москва г, Зоологическая ул, дом № 11, строение 2, комната 14 этаж 2 пом. I
ИНН 7701345493, ОГРН 1037701927031

Утверждаю:
Директор ОЧУ «Специалист.Ру»



/О.В.Пичугина/
«__» января 2025 года

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
«Разработка и внедрение систем показателей BSC
и KPI»**

Город Москва

Программа «Разработка и внедрение систем показателей BSC и KPI» разработана в соответствии с требованиями Профессионального Стандарта.

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует действующим нормативно-правовым актам:

- ФЗ №273 «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

Правила внутреннего распорядка обучающихся регулируются внутренними нормативно-локальными актами образовательной организации, размещенными на официальном сайте <http://www.courses-plus.ru/sveden/document.html>.

Лицензия на осуществление образовательной деятельности выдана 20.06.2018 Департаментом образования города Москвы (Приказ от 20.06.2018 № 551Л, регистрационный номер лицензии Л035-01298-77/00183298), срок действия – бессрочно.

Аннотация. В программе рассматриваются актуальные технологии реализации стратегии на основе системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC) и методики ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator – KPI).

Научившись применять систему показателей, повышается управляемость и эффективность деятельности предприятия. Проясняется каскадирование показателей на нижние уровни управления и построить систему мотивации на основе KPI. Обучающиеся будут оценивать результаты деятельности и эффективность сотрудников, бизнес-процессов, обеспечив связь между целями и работой всех структур.

Цель программы: программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации

Совершенствуемые компетенции

Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта 07.003 «Специалист по управлению персоналом» утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н

Совершенствуемые и/или формируемые компетенции	Направление подготовки
	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ
	Трудовые функции (код)
	«Специалист по управлению персоналом»
G7 Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации	G/01.7 Разработка системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации G/03.7 Разработка и сопровождение процесса цифровизации и автоматизации управления персоналом G/04.7 Администрирование процессов операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации и соответствующего документооборота

Данный курс соответствует требованиям профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда РФ от «09» марта 2022 г. № 109н.

После окончания курса слушатели будут уметь:

- разрабатывать стратегические цели компании на основе системы BSC;
- измерять достижения целей с помощью ключевых показателей – KPI;
- разрабатывать корпоративные ключевые показатели для структурных подразделений и персонала – KPI(c) на основе стратегии компании;
- разрабатывать системы мотивации на основе KPI;
- управлять выполнением KPI, повышением эффективности работы структурных подразделений.

Категория слушателей:

Курс рекомендован руководителям ИТ-подразделений, руководителям топ-уровня, владельцам бизнеса, методологам, ИТ-аудиторам, бизнес-аналитикам, ИТ HR.

Требования к предварительной подготовке:

Успешное окончание курсов «Менеджер по маркетингу и рекламе» или Менеджер по персоналу. Уровень 1, или опыт работы в менеджерских должностях от 1 года, или

эквивалентная подготовка. Успешное окончание курса «Руководитель структурного подразделения», или эквивалентная подготовка.

Срок обучения: 16 академических часов в группе с преподавателем, 8 академических часов самостоятельных занятий в аудитории (СРС).

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

Режим занятий: утренний, дневной, вечерний, группы выходного дня, онлайн

Документ, выдаваемый после завершения обучения:
Удостоверение о повышении квалификации;
Свидетельство о прохождении курсов.

Учебный план:

№	Наименование модулей	Кол-во часов	Виды учебных занятий			Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	СРС	
1	Стратегическое управление компанией	2	2	0	1	-
2	Разработка стратегических целей компании на основе системы BSC	2	1	1	1	Практическая работа
3	Измерение достижения целей с помощью ключевых показателей – KPI	2	2	0	1	-
4	Разработка корпоративных ключевых показателей – KPI(с) на основе стратегии компании	2	1	1	1	Практическая работа
5	Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления. Разработка ключевых показателей структурных подразделений и персонала	2	2	0	1	-
6	Разработка системы мотивации на основе KPI	2	1	1	1	Практическая работа
7	Управление выполнением KPI, повышение эффективности работы структурных подразделений	2	2	0	1	
8	Организация работ по разработке и внедрению системы сбалансированных ключевых показателей	2	1	1	1	Практическая работа
	ИТОГО	16			8	
	Итоговая аттестация	Выполнение практических работ				

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Количество аудиторных занятий при очно-заочной форме обучения составляет 20–25% от общего количества часов.

Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	8	8						16
СРС	4	4						8
Итого:								16/8

Учебная программа курса

Модуль 1. Стратегическое управление компанией

- Роль и место стратегического управления в компании
- Принцип единства стратегии, бизнес-процессов и организационной структуры
- Процессы стратегического управления
- Проблемы реализации стратегии
- Система сбалансированных ключевых показателей (Balanced Scorecard – BSC / Key Performance Indicator - KPI)

Модуль 2. Разработка стратегических целей компании на основе системы BSC

- Определение финансовых стратегических целей компании
- Разработка продуктово-рыночной стратегии и определение клиентских целей предприятия
- Выбор приоритетных бизнес-процессов для совершенствования и определение операционных корпоративных целей
- Определение ключевых ресурсов и разработка ресурсных стратегических целей
- **Практическая работа: Разработка стратегических целей компании**

Модуль 3. Измерение достижения целей с помощью ключевых показателей – KPI

- Что такое - ключевой показатель деятельности и каково его отличие от обычных показателей?
- Типы и разновидности ключевых показателей
- Ключевые показатели результативности и эффективности
- Критерии выбора ключевых показателей

Модуль 4. Разработка корпоративных ключевых показателей – KPI(с) на основе стратегии компании

- Разработка ключевых показателей для финансовых стратегических целей
- Показатели рыночной стоимости, прибыли, доходов и расходов
- Разработка KPI для продуктово-рыночной стратегии

- Показатели, измеряющие клиентов, продукты и другие маркетинговые аспекты
- Разработка ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам
- Показатели производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов
- Разработка KPI по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании
- Распределение ответственности за достижение корпоративных ключевых показателей
- **Практическая работа: Разработка корпоративных ключевых показателей – KPI**

Модуль 5. Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления. Разработка ключевых показателей структурных подразделений и персонала

- Уровни внедрения ключевых показателей
- Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления
- Функциональный анализ работы структурных подразделений
- Разработка ключевых показателей структурных подразделений и должностей
- Планирование целевых значений по ключевым показателям

Модуль 6. Разработка системы мотивации на основе KPI

- Определение весов KPI для должности
- Выбор KPI для включения в систему мотивации должности
- Определение соотношения постоянной и переменной части оклада должности
- Определение методов и формул расчета премиальной части оклада должности в зависимости от выполнения KPI
- Индивидуальная и коллективная мотивация
- **Практическая работа: Разработка мотивационной шкалы через KPI**

Модуль 7. Управление выполнением KPI, повышение эффективности работы структурных подразделений

- Управление на основе системы ССП/KPI
- Сбор фактических значений по KPI и проведение план-фактного анализа
- Система отчетности о выполнении KPI структурных подразделений и должностей
- Основные направления работ по повышению эффективности и выполнению KPI структурных подразделений и должностей

Модуль 8. Организация работ по разработке и внедрению системы сбалансированных ключевых показателей

- Как правильно организовать внедрение системы сбалансированных ключевых показателей – BSC/KPI
- План, этапы и сроки проекта
- Основные проблемы внедрения и критические факторы успеха
- Роль высшего руководства и персонала во внедрении и функционировании системы
- Основные приемы и мероприятия по уменьшению сопротивлений
- Основные принципы системы Performance management – управление эффективностью

- **Практическая работа: Проведение встречи 1:1 с использованием KPI (Performance management)**

Организационно-педагогические условия

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

Формы аттестации и оценочные материалы

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения слушателями программы курса включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию.

Слушатели, успешно освоившие программу курса и прошедшие промежуточную аттестацию, получают удостоверение о повышении квалификации, а также допускаются к освоению следующего курса, входящего в состав дипломной программы (ДПП подготовки).

Слушателям, не прошедшим промежуточной аттестации или получившим на промежуточной аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть курса и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

К итоговой аттестации по ДПП переподготовки допускаются только те слушатели, которые сдали промежуточную аттестацию по всем курсам (включая данный), входящим в дипломную программу (ДПП переподготовки).

Промежуточная аттестация проводится по форме выполнения задания в соответствии с учебным планом. Результаты промежуточной аттестации заносятся в соответствующие документы. Результаты промежуточной аттестации слушателей ДПП выставляются по двух бальной шкале («зачтено»/ «не зачтено»). «Зачтено» выставляется, если слушатель набирает не менее 70% баллов (правильных ответов и/или выполненных заданий).

Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы (литература)

Нормативно-правовые документы, дополнительная литература: авторские наработки преподавателя.

Материально-технические условия реализации программы: чехол одноразовый на наушник, файл-вкладыш А4, тетрадь, ручка.

Текущая аттестация (выполнение практических/лабораторных работ по модулям)

Практическая работа по второму модулю:

Разработка стратегических целей компании

Практическая работа по четвертому модулю:

Разработка корпоративных ключевых показателей – KPI

Практическая работа по шестому модулю:

Разработка мотивационной шкалы через KPI

Практическая работа по восьмому модулю:

Проведение встречи 1:1 с использованием KPI (Performance management)

Итоговая аттестация по программе «Разработка и внедрение систем показателей BSC и KPI» не предусмотрена. Обучение считается завершенным при успешном прохождении программы и текущей аттестации на основании выполненных практических работ.

Для самостоятельной оценки полученных знаний слушателям предлагается пройти тестирование по программе «Разработка и внедрение систем показателей BSC и KPI». Результаты выполнения теста оцениваются: «зачтено» - 70 % правильных ответов и более.

Вопрос 1

Увеличение доли рынка-это

Выберите один ответ:

- Оперативная цель
- Стратегическая цель

Вопрос 2

Стратегическое планирование- это мышление

Выберите один ответ:

- от прошлого - через настоящее - к будущему
- от образа будущего бизнес -успеха - к настоящему и снова - к будущему

Вопрос 3

Отметьте элементы ССП

Выберите несколько ответов:

- Миссия
- Развитие
- Финансы
- Клиенты
- Внутренние процессы
- Внешние процессы
- Персонал

Вопрос 4

Данная стратегия определяет принципы управления звеньями организационной структуры предприятия и решения стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, транспортировка и др.)

Выберите один ответ:

- Корпоративная
- Бизнес-стратегия
- Операционная стратегия
- Функциональная стратегия

Вопрос 5

Стратегия отвечает на 4 ключевых вопроса:

- Выберите несколько ответов:
- Где мы сейчас?
- Куда хотим прийти?
- Как мы туда хотим прийти?
- С кем мы хотим идти?
- Хотим ли мы идти?
- Как мы будем проверять по дороге, туда ли мы идем?

Вопрос 6

В каком управлении человеческий ресурс является фокусом внимания?

Выберите один ответ:

- Оперативном
- Стратегическом

Вопрос 7

Чем больше, тем лучше-это показатель...

Выберите один ответ:

- позитивный
- негативный
- интервальный

Вопрос 8

Выделите три «основных» показателя управления проектами

Выберите один ответ:

- срок, бюджет, качество
- срок, рентабельность, риски
- качество, рентабельность, маржинальность

Вопрос 9

Можно ли разрабатывать KPI без стратегической сессии?

Выберите один ответ:

- да
- нет

Вопрос 10

Можно ли разрабатывать KPI только для одного отдела?

Выберите один ответ:

- можно
- нет

Вопрос 11

ССП и BSC это синонимы аббревиатур?

Выберите один ответ:

- да
- нет

Вопрос 12

Оправдан ли сейчас подход к стратегическому планированию в формате составления долгосрочного плана достижения поставленной цели на 5,10,15 лет?

Выберите один ответ:

- да
- нет

Вопрос 13

Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала-это приоритет в управлении...

Выберите один ответ:

- Оперативном управлении
- Стратегическом управлении

Вопрос 14

Стратегическое управление не может сводиться к набору рутинных процедур и схем

Выберите один ответ:

- да
- нет

Вопрос 15

Стратегия организации в целом, пути достижения определенных позиций в различных отраслях, подходы к управлению отдельными направлениями бизнеса (бизнес-единицами), комбинация которых позволяет воспринимать предприятие как единое целое, называется ...

- Выберите один ответ:

- Функциональная стратегия
- Бизнес-стратегия
- Корпоративная