

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

А. В. Иванов

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для магистратуры по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент, профиль программы "Производственный менеджмент"

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ИНОТЭКУ
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"
С. В. Саванович

Иванов, А. В.

Управление эффективностью бизнеса: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистратуры по напр. подгот. 38.04.02 Менеджмент, профиль программы "Производственный менеджмент" / А. В. Иванов. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 89 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Управление эффективностью бизнеса" для студентов, обучающихся в магистратуре по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. В учебно-методическом пособии представлены цели и задачи, структура дисциплины, содержание и методические указания по изучению тем дисциплины и подготовке к практическим занятиям, а также методические указания и задания по выполнению курсовой работы и подготовке к аттестации.

Табл. 8, рис. 6, список лит. – 13 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 23.01.2023 г., протокол № 05

Учебно-методическое пособие рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет" 07.06.2023 г., протокол № 07

УДК 338

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Иванов А. В., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	7
Тема 1. Основы теории обоснования управленческих решений.....	7
Тема 2 Основные понятия бизнеса как объекта управления	19
Тема 3 Организационно-правовые формы бизнеса.....	23
Тема 4 Бюджетирование как управленческая технология.....	34
Тема 5 Этапы и инструменты построения эффективного бизнеса	39
2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям	43
Тема 1. Основы теории обоснования управленческих решений.....	43
Тема 2. Основные понятия бизнеса как объекта управления	52
Тема 3 Организационно-правовые формы бизнеса.....	54
Тема 4. Бюджетирование как управленческая технология.....	58
Тема 5. Этапы и инструменты построения эффективного бизнеса	62
3 Задания и методические указания по выполнению курсовой работы	73
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	75
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	87

ВВЕДЕНИЕ

Особое место в комплексе проблем управления предприятиями в условиях рыночной экономики занимают методологические вопросы оценки экономической эффективности и построения на этой основе эффективных моделей управления. Учитывая сказанное, ведущую роль приобретает эффективный менеджмент деятельности предприятий и его прикладная функция – разработка методов экономического обоснования решений, обеспечивающих достижение требуемых результатов при наименьших затратах, применение их в организации и деятельности предприятий.

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины "Управление эффективностью бизнеса" студентами магистратуры, обучающимися по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Управление эффективностью бизнеса" основной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Целью освоения дисциплины "Управление эффективностью бизнеса" является формирование у магистрантов теоретических знаний и практических навыков в области комплексного управления бизнесом на основе современных моделей и методов формирования оптимальной бизнес-модели компании.

Планируемые результаты освоения дисциплины "Управление эффективностью бизнеса" заключаются в том, что студент должен:

знать:

- теоретические подходы, понятийный аппарат в области комплексного управления эффективностью бизнеса;
- основные модели и методы построения эффективной организации;
- инструменты управления компанией на основе применения системы ключевых показателей деятельности и бюджетирования;

- технологию прогнозирования и планирования деятельности компании;
- организационно-экономический механизм управления эффективной компанией;

уметь:

- всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании;
- управлять бизнесом на основе системы ключевых показателей деятельности компании;
- применять бюджетирование как управленческую технологию;
- формировать стратегию эффективного роста и программу ее реализации;
- строить эффективную организацию на основе современных управленческих технологий;

владеть:

- навыками построения эффективной бизнес-модели компании;
- практическими навыками эффективного прогнозирования и планирования;
- умением применять современные управленческие технологии на практике;
- методами эффективного управления конкурентоспособностью.

Дисциплина "Управление эффективностью бизнеса" относится к блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений, и является дисциплиной по выбору.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачётных единицы (зет), т. е. 144 академических часа (108 астр. часов) контактной и самостоятельной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Распределение трудоёмкости изучения дисциплины по видам учебной работы и формы контроля приведены ниже:

Очная форма обучения – третий семестр – 16 часов лекций, 14 часов практических занятий, курсовая работа, экзамен.

Заочная форма обучения – четвертый семестр – 2 часа лекций, 16 часов практических занятий, курсовая работа, экзамен.

В первом разделе пособия приводится содержание изучаемой дисциплины и даются методические указания по её изучению.

Во втором разделе учебного пособия содержатся методические указания по подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по выполнению курсовой работы.

Четвёртый раздел содержит методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Основы теории обоснования управленческих решений

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

- 1) Базовые понятия теории экономической эффективности. Понятие критериев экономической эффективности и предъявляемые к ним требования.
- 2) Модели критериев экономической эффективности и области их применения.
- 3) Нормативно-методическое обеспечение расчетов эффективности.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и местом теории обоснования экономических и управленческих решений по созданию и развитию бизнеса в структуре образовательной программы, понятием цели, альтернативы, показателей и критериев экономической эффективности и их роли в управленческой деятельности.

Результатом изучения темы является закрепление знаний по содержанию, цели, основным задачам теории экономической эффективности.

Важнейшим в изучении данной темы является уяснение содержания процесса управления, структуры и последовательности принятия управленческих решений и решения задач развития бизнеса.

Вопрос 1. Ключевым является уяснение понятия цели и целеполагания. Важнейшая роль обоснованного формулирования целей создания и развития бизнеса конкретизируется при выборе системы показателей эффективности достижения сформулированных целей развития.

При этом широко применяется декомпозиция как инструмент решения сложных задач управления предприятием путем деления сложных целей до уровня элементарных, далее неделимых целей в виде конкретных работ,

выполняемых конкретным исполнителем по определенному разделу проектной конструкторской документации.

Менеджмент – не просто управление людьми, организацией, а особая его форма, это управление в условиях рынка, рыночной экономики, т. е. в условиях конкуренции, постоянных изменений, риска, что означает:

- ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и производство таких товаров и услуг, которые пользуются спросом, могут принести запланированную прибыль и будут способствовать повышению конкурентоспособности организации;

- постоянное стремление к повышению эффективности производства: с меньшими затратами получение оптимальных результатов;

- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от изменений внешней среды функционирования организации;

- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой с целью осуществления многовариантных расчетов для принятия обоснованных и оптимальных решений;

- успешное элиминирование влияния рискованных ситуаций, что в перспективе обеспечивает наибольшую финансовую устойчивость;

- освоение выпуска новых видов продукции, создание более совершенной системы маркетинга и сбыта продукции, применение новых инструментов финансирования деятельности предприятия и внедрение новых методов мотивирования персонала – необходимые условия поддержания и повышения уровня конкурентоспособности организации.

Лишь в условиях конкуренции хозяйствующие субъекты почувствовали необходимость "правильного", лучшего по сравнению с другими, ведения дела – ответом на эту потребность и стало появление менеджмента.

Оценка экономической эффективности представляет собой одну из фундаментальных экономических задач и актуальность ее корректного выполнения не потеряется никогда. В связи с этим, напомним некоторые очевидные положения, необходимые для корректного анализа проблемы.

Известно, что под экономической задачей понимается "экономическая ситуация, в которой возможно и целесообразно провести мероприятие, выбрав одну из имеющихся альтернатив, то есть, приняв управленческое решение". Само существование экономической задачи всегда обусловлено рядом условий. Во-первых, должна иметь место осознанная целесообразность изменения существующей ситуации. Во-вторых, инициатор изменений должен быть правомочен в принятии решения об изменении ситуации. В-третьих, в экономической задаче должна быть определенная цель, к достижению которой нужно стремиться. В-четвертых, лицо, принимающее решение, должно иметь точное представление об условиях, в которых будет приниматься решение, и, прежде всего, о необходимых для успешного решения ресурсах. И, наконец, должны иметь место минимум две альтернативы решения, иначе не из чего выбирать и задача просто не существует.

При безусловной важности всех перечисленных выше условий, важнейшим из них является наличие четко поставленной и правильно понимаемой цели. То есть, планируя любое изменение экономической ситуации, мы должны ясно представлять тот результат, которого хотим достичь. Но варианты получаемых результатов мы всегда описываем с помощью определенных показателей, главные из которых, на наш взгляд, принимаем в качестве так называемых критериев эффективности. Для того, чтобы выбранный нами результативный показатель можно было обоснованно назвать критерием, он тоже должен удовлетворять целому ряду требований, таких, как:

- точное соответствие поставленной цели;
- простая и наглядная интерпретация;
- однозначная вычислимость и обеспечение возможности сравнения на всем множестве альтернативных решений;
- выполнение требования принципа иерархичности.

Вопрос 2. Основываясь на определении понятия экономической эффективности как соотношения величины полезного эффекта и затраченных на это ресурсов, и, как справедливо утверждается и обосновывается в работе [6], "с

точки зрения теории обоснования экономических решений, для достижения различных видов целей, и имея только два параметра – В (полезность проекта) и Р (затраты на ее достижение), можно сформулировать следующие виды критериев экономической эффективности":

1. Превышение денежной оценки полезности над затратами на ее достижение. Этот вид критерия используется для оценки коммерческой эффективности проектов на уровне управления, позволяющем измерить полезность проекта в денежной форме – т. е. на уровне самостоятельного хозяйствующего субъекта, формирующего самостоятельный бухгалтерский баланс. Данный вид критерия неприменим для оценки экономической эффективности в обслуживающих и вспомогательных видах производств. В упрощенном виде математическая запись критерия № 1 имеет следующий вид:

$$(B - P) \longrightarrow \max.$$

2. Максимизация полезности от реализации проекта при ограничении затрат (бюджета проекта). Этот вид критерия в шутку называется "женской логикой при походах за покупками в магазин". Действительно, в большинстве случаев полезность выражается радостью от удачных покупок, а ограничением является размер доступной наличности. Таким образом, данную постановку целесообразно использовать для проектов в таких сферах деятельности, где разница между существующим уровнем удовлетворения потребности и желаемым настолько велика, что достижение целевого показателя определяется только имеющимися денежными ресурсами. Таким образом, наличие и доступность ресурсов становятся системой ограничений в проекте. Математически критерий № 2 имеет вид:

$$B \longrightarrow \max \text{ при условии } P \leq P_n.$$

3. Минимизация затрат на реализацию проекта при вполне определенных и понятных значениях показателей полезности. Этот вариант критерия, на наш взгляд, хорошо иллюстрировать "мужской логикой при осуществлении покупок". Думаем, большинство согласится с тезисом, что мужчины крайне

редко заходят в отдел телевизоров, если им нужен холодильник. Они, как правило, хорошо понимают вид полезности, которая им нужна в данный момент, и ищут вариант получения данной полезности с минимальными затратами ресурсов. Видимо, не нужно убеждать в том, что нам не нужны ни слишком сильный напор воды в кране, ни слишком высокая температура. Таким образом, в данном виде модели ограничением выступает уже показатель полезности, который совершенно не обязательно должен измеряться в денежной форме. Математическая запись критерия № 3 имеет вид:

$$P \rightarrow \min \text{ при условии } B \geq H_n.$$

4. Минимальные затраты на единицу полезности, или, что то же самое, максимальная полезность, достигаемая с единицы затрат. В течение достаточно длительного периода времени в большинстве научных и учебно-методических публикациях именно этот вид критерия был содержанием определения экономической эффективности. Математически критерий № 4 имеет вид:

$$B/P \rightarrow \max, \quad P/B \rightarrow \min.$$

При видимой привлекательности данной модели построения критерия его применение на практике очень ограничено большими трудностями обеспечения условия сопоставимости вариантов реализации проекта. Действительно, при выборе лучшей альтернативы решения экономической задачи мы либо проводим сравнение вариантов, одинаковых по объемному показателю (и наш критерий вырождается в критерий № 3), либо стараемся достичь максимального эффекта при одинаковом бюджете проекта (и наш критерий вырождается в критерий № 2). Поэтому и область применения критерия экономической эффективности такого вида достаточно узкая.

Правильный выбор критерия эффективности имеет первостепенное значение при решении любой экономической задачи, и это решение всегда привязано к совершенно конкретному моменту или периоду времени.

Вопрос 3. Правильный выбор критерия эффективности имеет первостепенное значение при решении любой экономической задачи, и это

решение всегда привязано к совершенно конкретному моменту или периоду времени.

В прошлой жизни, в условиях планового социалистического уклада, где непререкаемым и никем не оспариваемым был постулат первенства общественных интересов над личными, принципы расчетов экономической эффективности были установлены известным всем специалистам в области экономики нормативным документом под названием "Методика (основные положения) определения экономической эффективности использования в народном хозяйстве новой техники, изобретений и рационализаторских предложений", утвержденным на высшем государственном уровне в 1977 году. Этот документ устанавливал единые методические принципы выполнения экономических расчетов для решения следующих задач:

- технико-экономического обоснования выбора наилучших вариантов создания и внедрения новой техники;
- отражения показателей экономической эффективности в отчетности предприятий;
- расчета фактической экономической эффективности новой техники;
- расчета размера вознаграждения разработчикам;
- совершенствования ценообразования.

В соответствии с Методикой (обязательной для использования во всех отраслях народного хозяйства) ключевым показателем эффективности был определен годовой экономический эффект, представляющий собой суммарную экономию всех производственных ресурсов, которую получает народное хозяйство в результате использования новой техники и которая приводила к увеличению национального дохода страны. В свою очередь, этот самый годовой экономический эффект рассчитывался как разность между размерами так называемых приведенных затрат, соответственно, до и после внедрения новой техники. Ключевой проблемой, которая обсуждалась тогда в научных кругах, была методика приведения в сопоставимый вид разнохарактерных (капитальных и текущих) затрат и численного значения коэффициента приведения. Считалось,

что в зависимости от масштабов внедрения экономический эффект можно рассчитать начиная с отдельного рабочего места и заканчивая всем народным хозяйством страны.

Не вдаваясь в детальный анализ методики расчета указанных показателей (научная дискуссия по этому поводу имела место и в прежние годы), отметим, что даже при низком уровне соответствия расчетного и фактического значений экономического эффекта само наличие такого документа и понятность областей его применения играли положительную роль.

После перестройки, фактического прекращения жизни страны под названием Советский Союз, в нашей новой стране началась эра рыночной экономики с присущим для всего нового критическим отношением ко всему старому. Естественно, не стало исключением и отношение к расчетам экономической эффективности. Призывы переходить на принятые во всем рыночном мире принципы и показатели экономической эффективности стали раздаваться практически с первых дней перестройки, что во многом было обусловлено повальным обращением к потенциальным иностранным инвесторам за финансированием проектов создания новых коммерческих предприятий и развития существующих производств. В условиях тотального дефицита собственных источников финансирования как на уровне отдельных хозяйствующих субъектов, так и на государственном уровне естественным было стремление как можно быстрее начать общаться с потенциальными инвесторами на понятном для них языке, с использованием понятных для них экономических категорий и финансовых показателей. Но даже несмотря на то, что первые бизнес-планы проектов развития, выполненные на основе международных методик, появились еще в начале 90-х, первый вменяемый перевод указанных методик, обретший более или менее официальную форму, появился на свет только в 1999 году в виде "Методических рекомендаций по оценке экономической эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования" [15]. Указанный документ, хотя и имел официальное согласование с заинтересованными федеральными министерствами, не носил

обязательного характера и, соответственно, не имел согласованных или хотя бы рекомендованных областей применения.

Указанный документ устанавливал три основных положения:

- принципы оценки экономической эффективности;
- показатели и критерии экономической эффективности;
- принципы расчета показателей.

Основные принципы оценки экономической эффективности, изложенные в документе:

- Учет продолжительности всего жизненного цикла – основополагающий принцип, предполагающий четкое представление разработчика о сроках начала и окончания проекта.

- Моделирование денежных потоков – принцип, предусматривающий учет притоков денежных средств из всех возможных источников (доходов от реализации проекта) и всех возможных оттоков денежных средств (расходов материальных, трудовых и финансовых ресурсов).

- Сопоставимость условий – принцип, который необходимо учитывать при любом выполнении расчетов.

- Принцип положительности эффекта – предусматривает безусловное превышение доходов над расходами за весь период жизни проекта (с учетом обеспечения принципа сопоставимости и изменения стоимости денег во времени).

- Учет фактора времени – предусматривает необходимость приведения в сопоставимый вид денег, полученных и потраченных в разные периоды времени, при расчете динамических показателей эффективности.

- Учет только предстоящих затрат и доходов – означает, что разработчик абстрагируется от любых действий и, соответственно, любых движений денежных средств за пределами периода расчета показателей.

- Сравнение "с проектом" и "без проекта" - означает использование в качестве возможной альтернативы варианта, при котором никаких изменений не производится.

- Учет всех последствий проекта – предусматривает необходимость учитывать не только прямые последствия, но и результаты, которые могут быть получены в смежных видах деятельности или подразделениях.

- Учет инфляции – принцип, требующий обязательного дисконтирования денежных потоков.

- Учет влияния рисков и неопределённостей – при определённых условиях необходимо выполнять вероятностные расчеты.

- Учет разных интересов участников – означает, что эффективность проекта в целом совершенно не означает эффективности для отдельных инвесторов-участников проекта.

В качестве основных показателей, используемых как критерии при расчете эффективности проектов, методикой рекомендуется:

1. Для расчета проектов продолжительностью менее одного календарного года – чистый доход как разность между суммой денежных притоков и денежных оттоков.

2. Для расчета проектов продолжительностью свыше одного года – два показателя:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД или NPV) – как превышение суммы дисконтированных доходов над суммой дисконтированных расходов за весь период реализации проекта;

- внутренняя норма доходности (ВНД или IRR) – как такое значение ставки дисконтирования, при котором ЧДД по проекту становится равным нулю.

В качестве ключевого принципа расчета показателей денежных потоков предусмотрено использование данных официальной бухгалтерской отчетности о деятельности предприятия. Это означает, что при проведении расчетов в пределах одного календарного года должны использоваться данные квартальных балансов, а при расчетах на длительную перспективу – данные годовых балансов.

Подавляющее большинство специалистов – пользователей документа обращали основное внимание на первых два. И это не случайно, поскольку

именно они кардинально меняли суть методического подхода к расчету экономической эффективности. Прежде всего, вместо "расчета на один год" предлагалось учитывать продолжительность всего инвестиционного цикла. Как следствие, предлагается учитывать изменение стоимости денег во времени и использовать дисконтирование разновременных расходов и доходов. Как следствие, в качестве критериев эффективности для проектов продолжительностью более одного года предложено использовать динамические показатели - чистый дисконтированный доход (превышение дисконтированных доходов над дисконтированными расходами за расчетный период) и внутреннюю норму доходности проекта, принципиально отличающиеся от прежнего годового экономического дохода и по форме, и по содержанию. Третье, на наш взгляд, принципиальное отличие – это необходимость учета интересов разных участников проекта. Если раньше главным и единственным интересантом результатов проекта было все общество в лице государства, то теперь их могло быть столько, сколько совладельцев у предприятия - инициатора проекта.

Что касается расчетного периода, то оценка величины экономического эффекта за весь срок реализации проекта, безусловно, намного корректнее, чем расчет на один год. Важнейшим фактором, который обосновывал расчет годового экономического эффекта, было то, что именно его величина являлась основой расчета величины денежного вознаграждения для разработчиков проекта.

Что же касается формы основного критерия экономической эффективности – "превышение доходов над расходами" по типу критерия № 1 (с учетом дисконтирования или нет – это частности), то ограниченность области его корректного применения стала понятной сразу. Но в отсутствие других методик на это старались не обращать внимание. А это, в свою очередь, приводило к ошибкам постановочного характера. Второй красноречивый пример касается безуспешных попыток применения указанного документа при проектировании и сооружении отдельных инженерных объектов: машин,

оборудования, кораблей, самолетов и т. д. Причиной неудач в этих случаях была практическая невозможность использования финансовых показателей и данных бухгалтерской отчетности самостоятельных хозяйствующих субъектов на уровне отдельного рабочего места или оборудования, где полезный эффект измеряется не в денежной форме, а с помощью различных физических или технических показателей – метров, килограммов, часов и т. д.

Таким образом, можно уверенно говорить о том, что принятая на вооружение в 1999 году Методика не покрывает областей, в которых применялась Методика 1977 года.

Следующим важным этапом можно считать опубликование в 2015 году официальной Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта и определения их сравнительного преимущества (утверждена приказом Минэкономразвития России от 30.11.2015 года № 894) в обоснование целого ряда федеральных законов и подзаконных нормативных документов по развитию в нашей стране проектов государственно-частного партнерства.

Оценка эффективности проекта в соответствии с Методикой "проводится до определения сравнительного преимущества проекта на основании следующих критериев:

- финансовая эффективность проекта;
- социально-экономический эффект от реализации проекта".

При этом сравнительное преимущество проекта предлагается определять "на основании соотношения следующих показателей:

- чистый дисконтированный расход средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации при реализации проекта и чистый дисконтированный расход при реализации государственного контракта, муниципального контракта (PBV);

- объема принимаемых публичным партнером обязательств в случае возникновения рисков при реализации проекта и объема принимаемых таким

публично-правовым образованием обязательств при реализации государственного контракта, муниципального контракта (РВВ)".

Не вдаваясь в детали подхода к расчетам, изложенного в методике 2015 года, мы видим, что в ней используется принципиально иной по сравнению с методическими рекомендациями 1999 года вид критерия экономической эффективности – минимальный размер суммы дисконтированных бюджетных расходов и бюджетных обязательств по проекту (т. е., модифицированная интерпретация критерия № 3). И это неудивительно, поскольку применение коммерческого критерия № 1 для проектов, целью которых является достижение не экономических, а, как правило, социальных показателей, является не меньшим абсурдом, чем в случае с расчетами на уровне отдельных инженерных объектов. Графически сущность используемого подхода показана на рисунке 1.

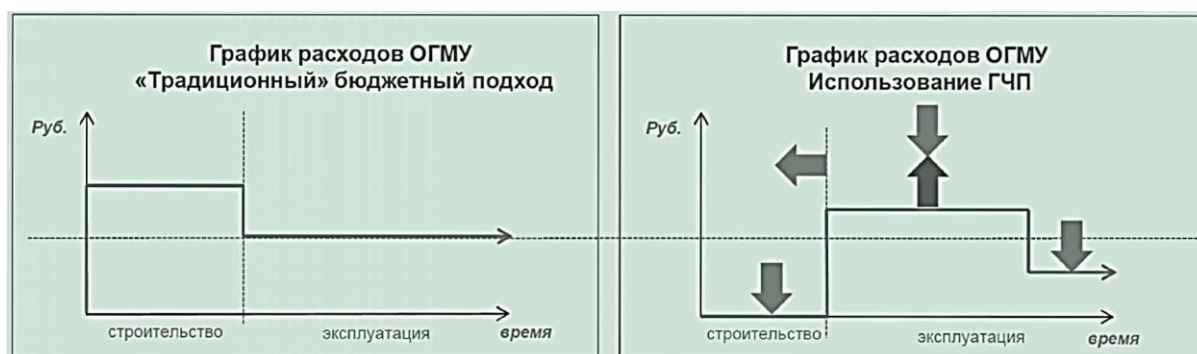


Рисунок 1 - Методический подход к оценке эффективности ГЧП

С точки зрения разработчиков методики, переплата может быть оправданной:

- если денежных средств в бюджете на данный момент нет, а потребность в объекте есть;

- если реализация проекта позволит увеличить доходную базу бюджета больше, чем будут переплаты бюджета в проекте ГЧП по сравнению с закупками;

- если качество услуг, предоставляемых частным партнером (показатели эффективности), будет выше настолько, что может оправдать большие бюджетные затраты.

Учитывая, что применение Методики не обязательно для ГЧП в форме концессионного соглашения (а именно эта форма применяется в подавляющем большинстве случаев), и на сегодняшний день большая часть из них не завершена, сложно анализировать результаты расчетов на практике.

Методические материалы по теме

По данной теме разработаны контрольно-тестовые задания по каждому из приведенных вопросов на бумажном носителе и в электронном варианте, составлены задания. Учебная литература из электронной библиотечной системы: ИНФРА-М, ЮНИТИ-ДАНА, Университетская библиотека, а также официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [14, с. 21-28, 15, с. 12-15].

Тема 2. Основные понятия бизнеса как объекта управления

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

- 1) Экономическая сущность и виды бизнеса.
- 2) Рыночная модель предприятия.
- 3) Мотивация деятельности предприятия в рыночной экономике.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и местом бизнеса в рыночной экономике, понятием цели, альтернативы, показателей и критериев экономической эффективности и их роли в управленческой деятельности.

Результатом изучения темы является закрепление знаний по экономическому содержанию бизнеса как объекта управления.

Важнейшим в изучении данной темы является уяснение содержания бизнеса и последовательности принятия управленческих решений по развитию бизнеса.

Вопрос 1. Понятие бизнеса является одним из наиболее употребительных терминов рыночной экономики. В толковом терминологическом словаре "бизнес – это любой вид предпринимательской деятельности, приносящий доход; экономическая деятельность, приносящая прибыль".

Обычно различают следующие формы функционирования бизнеса:

– производственный бизнес (производство товаров, выполнение работ, оказание услуг) – реализуется, как правило, негосударственными предприятиями и организациями, производящие материальные и духовные блага, которыми пользуются как другие предприятия (в виде средств производства и предметов труда), так и физические лица (в виде потребительских товаров и услуг);

– коммерческий бизнес – реализуется через специализированные торговые организации, магазины, палатки, товарные биржи, складские и логистические организации и др. В подавляющем большинстве – это закупочно-посредническая деятельность. Одной из разновидностей этого вида бизнеса является выполнение экспортно-импортных операций;

– финансовый бизнес – обособленный вид коммерческого бизнеса, специализирующийся на покупке и продаже специфического товара – денег. В этом бизнесе деньги продаются покупателю на условиях платности, срочности и возвратности (в виде кредитов). Уплата процента за пользование деньгами представляет собой своеобразную цену этого товара и обеспечивает кредитной организации получение определённой прибыли.

Бизнес не может существовать без широко разветвлённой инфраструктуры, под которой понимается совокупность предприятий, организаций и учреждений, функционирующих совместно с бизнесом, обслуживающих его, оказывающих платные и иные услуги, обеспечивающих транспортом, связью, информацией, рабочей силой, рекламой, консультациями и др. Именно инфраструктура, как правило, определяет эффективность ведения бизнеса.

Вопрос 2. Любое предприятие, независимо от формы собственности, отраслевой принадлежности, характера выпускаемой продукции или

оказываемых услуг, является открытой экономической системой. Это означает тесную зависимость от внешнего окружения, которое проявляется путем обмена ресурсами (природными ресурсами, готовой продукцией, энергией, информацией, отходами производства, денежными средствами и др.).

Внешняя среда обычно выступает в двух формах:

- окружающая природная среда – оказывает прямое воздействие на предприятие через климат, полезные ископаемые, состояние лесов, атмосферного воздуха, водных ресурсов, земли. Предприятие, в свою очередь, оказывает воздействие на окружающую среду, если отходы его производства не нейтрализуются и загрязняют природу;

- общественная среда – представляет собой отношения с государством, муниципальными органами власти и службами, населением, действующим законодательством и правовой средой, рынком с его многочисленными субъектами. Государство регулирует деятельность предприятий через ограничения, установленные в законодательных актах, или через установление различных организационно-экономических льгот и преференций (например, льготное налогообложение, субсидирование и др.).

Особое значение приобретает деятельность предприятия на рынке в виде взаимоотношений с поставщиками и потенциальными потребителями своей продукции, поскольку эти рыночные отношения происходят в условиях жесткой конкуренции. Только предприятия, которые смогут занять достойное положение на рынке, занимать определённую долю в объёме предложений конкретных товаров, смогут получать прибыль, величина которой полностью будет зависеть от успешной организации производства.

Любое предприятие представляет собой самостоятельную производственно-хозяйствующую систему. Это означает, что для достижения цели своей деятельности оно имеет организационную структуру, состоящую из ряда взаимосвязанных производственных и вспомогательных подразделений, составляющих единое целое и имеющих общую цель, кадровое обеспечение, расчетный счет в банке и др.

Предприятие как открытая система имеет вход и выход из неё. Экономическое содержание входа в систему – это используемые на предприятии материальные, трудовые и финансовые ресурсы, которые формируют величину затрат на производство будущей продукции и результат от реализации этой продукции. Выход из системы – это результаты будущего производства и продаж произведенных товаров. Как результаты, так и затраты на производство и реализацию продукции имеют огромное значение для всех участников производственного процесса, поскольку в совокупности формируют понятие экономики предприятия.

Вопрос 3. Важнейшая мотивационная составляющая деятельности коммерческого предприятия – получение дохода вообще и чистой прибыли в частности. Прибыль является показателем, характеризующим главный финансовый результат деятельности предприятия в рыночных условиях. В соответствии с Уставом - главным правовым документом коммерческого предприятия, именно прибыль является целью его создания и функционирования

В общем виде порядок формирования и распределения прибыли предприятия за отчетный период следующие:

- Общая или балансовая прибыль предприятия формируется за счет разницы между выручкой от реализации и себестоимостью продукции, прибыли от реализации излишнего и ненужного имущества и прибыли от , так называемой, внереализационной деятельности;
- Налогооблагаемая прибыль формируется путём вычета из балансовой прибыли льгот в соответствии с законодательством, и добавления так называемых сверхнормативных расходов;
- Чистая прибыль предприятия образуется после уплаты установленного налога на прибыль. Именно она является главной целью любого бизнеса и поэтому понятно, почему предприниматели уделяют системе налогообложения такое большое внимание.

По данной теме разработаны контрольно-тестовые задания по каждому из приведенных вопросов на бумажном носителе и в электронном варианте, составлены задания. Учебная литература из электронной библиотечной системы: ИНФРА-М, ЮНИТИ-ДАНА, Университетская библиотека, а также официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [4, с. 21-28; 5, с.48-59]

Тема 3. Организационно-правовые формы бизнеса

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

- 1) Понятие бизнеса и основные модели его организации.
- 2) Основные функции управления бизнесом.
- 3) Предприятие на рынке ценных бумаг.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – освоить основные организационно-правовые формы, предусмотренные законодательством для создания и функционирования предприятий и организаций.

В результате изучения темы студент должен определять и описывать характеристики основных организационно-правовых форм бизнеса и уметь всесторонне анализировать и преимущества и недостатки и делать обоснованный выбор.

Результатом изучения темы является закрепление знаний по содержанию, цели, основным задачам предприятий в системе рыночных отношений.

Вопрос 1. В зависимости от целей создания Гражданский кодекс делит хозяйствующие субъекты на коммерческие и некоммерческие. При этом частные некоммерческие организации обычно именуется обществами и создаются для решения достаточно узкого круга социальных, экологических, научных и других проблем на федеральном или региональном уровне. Государственные некоммерческие организации обычно носят название учреждение. И те, и другие

указывают в своих учредительных документах, что главной целью их создания и функционирования не являются коммерческие вопросы, хотя, как правило, ведение коммерческой деятельности им не запрещено. Однако основным финансовым документом их хозяйственной деятельности является бюджет. А доходы, получаемые от коммерческой деятельности, просто пополняют доходную часть бюджета этих организаций и расходуются на уставные цели. Наиболее типичными представителями государственных и муниципальных некоммерческих организаций являются учреждения образования и здравоохранения.

Коммерческие организации, образованные в виде юридических лиц, в своих учредительных документах основной целью создания обозначают прибыль, извлекаемую за счет различных видов уставной деятельности. При этом их условно можно разделить на следующие:

- предприятия – юридические лица, производящие различную продукцию, то есть материальные объекты, а также оказывающие услуги в сфере строительства, транспортные и коммунальные услуги;

- фирмы или компании – юридические лица, оказывающие иные виды услуг (в сферах медицины, туризма, консалтинга и др.), как правило, нематериального характера.

Исключительно важное значение имеет изучение состава и содержания основных учредительных документов, необходимых для создания и государственной регистрации предприятия. Необходимо представлять себе содержание, роль отдельных разделов и применения Устава как основного документа, регулирующего внутреннее устройство и управление предприятием. В подавляющем большинстве случаев устав является единственным учредительным документом компании, без которого она не пройдет регистрацию в налоговом органе, не откроет официальную деятельность и, соответственно, не сможет зафиксировать свои доходы. Законом не регламентируется структура устава коммерческого предприятия, однако любой устав должен содержать следующий набор сведений:

- полное и сокращенное название - в этом разделе, в частности, перечисляются основные "уставные" виды деятельности, которые относят предприятие к определенному виду в соответствии утвержденным государственным классификатором;

- юридический адрес;

- размер уставного капитала – исключительно важный раздел, в котором не просто фиксируется размер денежных и иных средств, формируемых учредителями для финансирования деятельности создаваемого предприятия на начальной стадии. В нем фиксируются доли участников предприятия, которые, в свою очередь, определяют их полномочия в вопросах управления предприятием на протяжении всего периода его производственной деятельности;

- перечень, состав и полномочия основных органов управления, включая общее собрание учредителей, правление и единственного исполнительного органа;

- перечень прав и обязанностей участников и порядок их выхода из компании;

- порядок передачи прав на долю в компании от участника третьим лицам;

- порядок обеспечения сохранности документов и передачи данных о функционировании компании ее участникам;

- порядок ликвидации и реорганизации компании.

Наибольший практический интерес представляет изучение различных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности. В данном вопросе важно разобраться с особенностями индивидуальной предпринимательской деятельности, организации производства в форме общества с ограниченной ответственностью и в форме акционерного общества. Особенно следует обратить внимание на различия в возможностях организации финансово- хозяйственной деятельности на предприятии с применением различных организационно-правовых форм.

Учитывая, что на практике наибольшее количество частных компаний, работающих в сфере общественного питания, организованы в форме обществ с ограниченной ответственностью (ООО) или форме акционерного общества (АО). Именно этим организационно-правовым формам следует уделить особое внимание.

Прежде всего, в данном вопросе следует разобраться с такими принципиально различными организационно-правовыми формами предпринимательской деятельности, как хозяйствующие субъекты с полной и ограниченной материальной ответственностью.

Учредители хозяйствующих субъектов с ограниченной материальной ответственностью отвечают по своим обязательствам только в пределах своих вкладов в уставный капитал.

Очень важно разобраться с принципиальными отличиями между ООО и АО с точки зрения внутреннего построения и характера их деятельности на рынке.

Общество с ограниченной ответственностью – ООО является наиболее простой формой по скорости государственной регистрации и по требованиям к размеру уставного капитала. В соответствии с Гражданским кодексом в настоящее время минимальный размер уставного фонда таких обществ, как правило, составляет 10 тысяч рублей. Понятно, что такой незначительной суммы недостаточно для организации любого реального производства, не говоря уже об общественном питании. Однако это упрощает формирование взносов участников и деление их на доли, причем, размер этой доли может быть какой угодно дробный. Однако закон предусматривает возможность единственного учредителя в ООО, причем как физического, так и юридического лица. Указанная возможность на практике привела к созданию большого количества групп компаний, принадлежащих одному собственнику.

В отличие от ООО, процесс создания, государственной регистрации и формирования уставного капитала акционерных обществ значительно сложнее. И дело здесь не только в том, что требуемый по закону минимальный размер

уставного капитала на порядок больше. Принципиальное отличие состоит в том, что акционерное общество с момента своего создания становится участником рынка ценных бумаг. Поэтому в вопросе порядка обращения ценных бумаг следует разобраться более подробно.

По организационному признаку коммерческие предприятия группируются и формируют следующие правовые формы:

- концерн – как правило, многоотраслевое акционерное общество, которое приобретает контрольный пакет акций различных компаний, являющихся по отношению к нему дочерними;

- холдинг – акционерное общество, создаваемое с целью управления дочерними предприятиями через систему участия и владения пакетами акций;

- консорциум – объединение предпринимателей с целью совместного проведения крупной финансовой операции;

- синдикат – объединение предпринимателей одной отрасли для устранения излишней конкуренции между собой;

- ассоциация – добровольное объединение экономически самостоятельных предприятий для совместного решения производственных задач;

- картель – соглашение между предприятиями одной отрасли о ценах на продукцию, о разделе рынков сбыта, долях в нём и т. д.;

- финансово-промышленная группа – юридическая форма объединения промышленного, финансового, страхового, торгового капиталов предприятий и организаций с целью получения синергетического эффекта.

Выбор той или иной организационно-правовой формы предприятия зависит от многих факторов и представляет собой фундаментальную задачу при создании любого нового бизнеса.

Вопрос 2. Функции управления отражают содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы. Все функции управления можно подразделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по

направлению воздействия на объекты управления (специфические, или конкретные, функции). Основные функции являются основополагающими всего процесса управления, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников.

Важнейшим при изучении вопроса является ознакомление с основными функциями системы управления предприятием. Функции управления отражают содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы. Все функции управления можно подразделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические, или конкретные, функции). Основные функции являются основополагающими для всего процесса управления, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. К основным функциям управления относят: прогнозирование, планирование, организацию, учет, анализ, контроль и регулирование.

Прогнозирование – процесс разработки (формирования) прогноза, который, в свою очередь представляет собой "обоснованное суждение о возможном состоянии объекта в будущем или альтернативных путях и сроках достижения этих состояний" [4]. Прогноз является основой при целеполагании и разработке планов мероприятий по достижению поставленных целей.

Говоря о **функции планирования**, обычно имеют в виду систему планирования деятельности предприятия, которая включает классификацию планов предприятия; принципы и методы планирования.

Классификация планов предприятия обычно предусматривает их деление на стратегическое, текущее и оперативное планирование. Стратегическое планирование ведется на сроки, превышающие один календарный год, и предусматривает разработку основных направлений и видов производственной деятельности предприятий, а также их позиционирования на рынке. Одним из наиболее распространенных видов стратегических планов являются бизнес-планы развития предприятий или их отдельных видов деятельности. Бизнес-

планы имеют сложившуюся структуру разделов, описание и разработка каждого из которых выполняется с помощью специальных методик и требует от разработчика высокой квалификации, глубокого знания особенностей производственного процесса и опыта.

Функция организации. Важно разобраться в таких понятиях, как формы, типы и методы организации производства, принципы организации производственного процесса в пространстве и во времени, производственный цикл и факторы, определяющие его длительность. Организация во многом определяется особенностями применяемых технологических процессов. Поэтому их изучение и глубокое знание является залогом успеха.

Функция учёта. Понятие и экономическая сущность учета как подсистемы системы управления включает сущность и содержание бухгалтерского учета как упорядоченной системы сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении о состоянии имущества, обязательствах и капитале предприятия и их изменениях путем сплошного, непрерывного и документального отражения всех хозяйственных операций; понятие и роль управленческого (экономического) учета как упорядоченной системы выявления, измерения, сбора, регистрации, обобщения, интерпретации и предоставления информации о затратах, важной для принятия руководством предприятия управленческих решений.

Контроль - ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей предприятия в процессе подготовки и принятия управленческих решений по различным функциональным сферам и направлениям деятельности и как образа мышления руководителей, ориентированного на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе. Технологически, контроль практически всегда представляет собой сопоставление фактически достигнутых результатов с планируемыми или нормативными значениями.

Внешняя и внутренняя среда предприятия являются основным предметом экономического анализа. Понятие, виды и содержание экономического анализа включают понятие, содержание и методику проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия как совокупности методов обработки экономической информации по комплексному изучению хозяйственной деятельности предприятия с целью повышения его эффективности.

Регулирование – функция управления, основанная на методе выравнивания отклонений от норматива. По существу – это оперативное принятие тех управленческих решений, которые обеспечивают выполнение поставленных задач. Различают три вида основных задач регулирования на предприятии – стабилизацию, программное регулирование и мониторинг.

Специфические функции управления предприятием - воздействующие на отдельные стороны торговой и хозяйственной деятельности, как бы управляя отдельными процессами или видами работ: реализация товаров, доведение товаров до потребителя и удовлетворение покупательского спроса, воздействие на потребителей и формирование потребительского спроса на товары, обеспечение высокой культуры торгового обслуживания, линейное руководство, подбор, расстановка, воспитание и повышение квалификации кадров, техническое развитие предприятия, организация труда и зарплаты, закупка и завоз товаров, контроль качества товаров и др.

Вопрос 3. Деятельность предприятия в условиях рыночной экономики на рынке ценных бумаг.

В соответствии со ст. 142 Гражданского кодекса РФ под ценной бумагой понимается документ, соответствующий установленным законом требованиям и удостоверяющий обязательственные и иные права, осуществление и передача которых возможна только при предъявлении таких документов. Однако, в связи с тем, что в последнее время наибольшее распространение получил выпуск ценных бумаг в электронном виде, в определение внесены корректировки. В случае бездокументарной формы выпуска ценными бумагами признаются также

обязательственные и иные права, которые закреплены в решении эмитента, выпустившего ценные бумаги.

Обычно отмечают следующие основные свойства ценных бумаг:

- являются свидетельством о праве собственности на капитал (примером таких ценных бумаг являются акции);
- отражают отношения между лицом, выпустившим ценные бумаги (эмитентом), и лицом, купившим ценную бумагу (инвестором) в виде займа (пример таких ценных бумаг – облигации и векселя);
- дают право на получение от эмитента определенного дохода;
- дают право на участие в управлении компанией-эмитентом;
- дают право на получение соответствующей доли в имуществе компании-эмитента в случае ее ликвидации;
- способность свободно (или с определенными ограничениями) обращаться на рынке ценных бумаг (так называемом фондовом рынке), то есть быть предметом купли-продажи;
- способность быть источником дохода при росте курсовой стоимости ценной бумаги на рынке;
- способность быть залогом и обеспечением исполнения обязательств при заключении кредитного договора.

Таким образом, именно способность обращения на рынке является главной особенностью ценных бумаг, отличающих их от других финансовых инструментов.

Классификацию ценных бумаг чаще всего используют по следующим основным признакам. По характеру выпуска и размещения ценные бумаги можно разделить на неэмиссионные и эмиссионные. К наиболее типичным неэмиссионным ценным бумагам относятся векселя, которым будет посвящена отдельная тема данного курса, поэтому остановимся на эмиссионных бумагах. Под эмиссионной понимается ценная бумага, характеризующаяся одновременно следующими параметрами:

- размещается выпусками;

- имеет равные объемы и сроки осуществления прав внутри одного выпуска вне зависимости от времени приобретения ценной бумаги.

Естественно, что эта бумага должна закреплять совокупность имущественных и неимущественных прав, подлежащих удостоверению, уступке и безусловному осуществлению. Наиболее типичными представителями таких ценных бумаг являются облигации и акции.

Выпуск эмиссионных ценных бумаг может производиться путем разработки так называемого проспекта эмиссии, либо документа под названием Условия выпуска. Однако как в первом, так во втором варианте указанные документы должны быть надлежащим образом зарегистрированы у регулятора, которым по закону является Банк России. Разработка проспекта эмиссии обязательна при следующих условиях:

- ценные бумаги размещаются среди неограниченного числа инвесторов;
- ценные бумаги размещаются среди ограниченного числа инвесторов, но не более 500;
- сумма привлекаемых эмитентом денежных средств при одном выпуске в течение одного года превышает 200 млн. рублей (для банков – более 4 млрд. рублей).

Облигация представляет собой наиболее типичный долговой финансовый инструмент, дающий право владельцу вернуть через определенное время вложенные средства вместе с установленным доходом. Чаще всего процентный доход по облигации выплачивается с установленной периодичностью (квартал, год). Такой доход иногда называют купонным, поскольку в прежние времена при бумажном способе выпуска ценных бумаг при выплате дохода отрезался купон. В конце срока вместе с последней выплатой процентного дохода возвращается и номинал облигации. В некотором смысле приобретение облигаций является альтернативным вариантом доходного размещения денежных средств по отношению к банковскому вкладу, причем в последнее время этот вариант стал даже более привлекательным для инвесторов, поскольку:

- для частных инвесторов стало возможным приобретать облигации на небольшие суммы (снизился "порог входа");

- появились специальные выпуски облигаций для населения. При этом сроки обращения облигаций, как правило, значительно выше сроков предлагаемых банковских вкладов;

- уже в течение трех лет доход по российским облигациям не облагается подоходным налогом, что сравняло его по условиям с банковскими вкладами;

- доходность от владения облигациями можно повысить, используя инвестиционный налоговый вычет;

- более высокая ликвидность по сравнению с банковским вкладом определяется тем, что биржевые облигации в любой момент можно продать, в то время как при досрочном расторжении договора банковского вклада проценты теряются.

Следует также помнить, что покупка облигаций осуществляется не по их номиналу, а по рыночной стоимости, на которую, в свою очередь, влияют надежность самой облигации и ставка купона. В отличие от других ценных бумаг, для облигаций стоимость и доходность находятся в обратной пропорциональной зависимости: рост доходности означает снижение их цены и наоборот.

В отличие от облигаций, акции являются наиболее типичными представителями долевых ценных бумаг. Приобретение акции компании означает приобретение прав на соответствующую часть ее имущества и доходов. При этом доходность по акциям никем не гарантируется и определяется изменением рыночной цены имущества компании. Право на получение части чистой прибыли компании (дивидендов) имеется, но размер также не гарантирован и определяется решением общего собрания акционеров. Обычно доходность по дивидендам невелика, и основным источником дохода по акциям является рост их рыночной (курсовой) стоимости. При этом на рынке акций в полной мере реализуется основной закон рынка взаимосвязи доходности и риска. Чем надежнее компания, тем ниже вероятность значительного снижения стоимости ее акций. Но и доходность при этом будет невысокой. Напротив, менее известные на рынке компании, как правило, недооценены и имеют наибольший потенциал роста. Но при этом и риск того, что компания не вырастет, а обанкротится, достаточно высок. Как говорится, за риск

надо платить. Именно этим определяется наличие профессиональных участников рынка ценных бумаг, обладающих навыками финансового анализа, прогнозирования и оформления операций.

Возвращаясь к акционерным обществам как хозяйствующим субъектам, следует понимать, что дополнительная возможность привлечения внешних финансовых ресурсов путем эмиссии различных видов ценных бумаг сопровождается и дополнительным риском потери контроля над управлением обществом и над самим обществом.

Методические материалы по теме

По данной теме разработаны контрольно-тестовые задания по каждому из приведенных вопросов на бумажном носителе и в электронном варианте, составлены задания. Учебная литература из электронной библиотечной системы: ИНФРА-М, ЮНИТИ-ДАНА, Университетская библиотека, а также официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, с. 21-28].

Тема 4 Бюджетирование как управленческая технология

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Основы финансового планирования.
- 2) Назначение и организация бюджетирования на предприятии.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – уяснение сущности и принципов финансового планирования, важности ведения на предприятии качественного управленческого учета и освоение технологии внедрения бюджетирования как эффективного инструмента повышения эффективности управления производством.

Результатом освоения темы является способность и умение формировать структуру бюджетов компании и организовывать контроль за их исполнением.

Вопрос 1. Финансовое планирование представляет собой один из наиболее эффективных инструментов управления бизнесом. Ключевая формула финансового планирования выглядит следующим образом:

$$\text{АКТИВЫ} = \text{ПОСТУПЛЕНИЯ} - \text{РАСХОДЫ} - \text{РИСК} = \text{АКТИВЫ ИТОГ} \geq 0$$

Смысл данной формулы заключается в том, чтобы расходы, запланированные на предприятии на определённый период времени, генерировали денежные поступления, превышающие расходы с учетом многочисленных возникающих при этом рисков.

Из формулы видно, что ключевое понятие активов – имущество фирмы, которое или является деньгами, или может быть превращено в деньги и приносит доход. Обычно выделяют финансовые и нефинансовые активы. Финансовые активы – это деньги в банках и в кассе, средства в валюте и вложения в ценные бумаги. Нефинансовые активы имеют материальную форму и представлены оборудованием, недвижимым имуществом, материальными запасами и так далее.

Оценка активов обычно производится с учетом их качества. К показателям качества активов относятся:

- доходность – свойство актива приносить регулярный доход или увеличивать свою стоимость во времени;
- надёжность – защищенность актива от риска полной или частичной утраты;
- ликвидность – скорость возможного превращения активов в деньги.

Анализ определений качественных характеристик активов позволяет сделать вывод, что идеальных активов не существует. Одно из ключевых правил финансов – любое повышение доходности влияет на снижение качества актива и возникновение риска потерь. Поэтому важнейшей задачей управления бизнесом на предприятии является выработка обоснованной стратегии развития с учетом приведенного выше правила.

Вопрос 2. Бюджетирование – один из инструментов системы управления, нацеленный на повышение эффективности использования ресурсов и

закрывающийся в разработке финансовых планов отдельных предприятий и их подразделений и контроле за их исполнением.

Горизонт планирования бюджета зависит от долгосрочности целей компании. На предприятиях обычно бюджеты формируют и утверждают на год с разбивкой на кварталы и месяцы. Государственный бюджет нашей страны в настоящее время составляется на три года.

Грамотно составленные бюджеты позволяют:

- обоснованно планировать производственную деятельность компании и контролировать ее результаты;

- эффективно распределять и использовать ресурсы предприятия - финансовые, трудовые, материальные;

- своевременно исполнять обязательства компании в виде расчетов с поставщиками сырья и комплектующих, оплаты установленных договорами сумм по банковским кредитам, уплате налогов, расчетов с работниками по заработной плате и др.;

- предотвращать появление кассовых разрывов, т. е. ситуаций, при которых возникает дефицит денежных средств по причине нестыковки по времени между сроками необходимых платежей и сроками денежных поступлений;

- координировать деятельность обособленных подразделений;

- контролировать достижение поставленных целей путем сопоставления плановых показателей и фактических результатов.

Обычно бюджеты, формируемые на предприятиях, делят на два основных вида:

1. Операционные – бюджеты, составляемые в денежных или натуральных показателях, например, по количеству произведенной продукции, по каждому бизнес-процессу, подразделению или виду деятельности.

К таким бюджетам относят, например, бюджет продаж, бюджет производства по установленной номенклатуре, бюджет материальных запасов, бюджет затрат на оплату труда сотрудников и их отдельных категорий, инвестиционный бюджет, бюджет управленческих расходов и другие.

2. Финансовые – в них объединяют информацию из операционных бюджетов и отражают в итоговых финансовых показателях деятельности компании. К ним относят: бюджеты доходов и расходов, позволяющие спланировать доходы, расходы и прибыль компании, а также контролировать рентабельность отдельных видов бизнеса компании; бюджеты движения денежных средств, которые составляют по всем планируемым платежам и источникам поступления денежных средств с учетом сроков, установленных в договорах, заключенных на предприятии; прогнозный баланс, позволяющий планировать актива и пассивы компании с учетом имеющихся остатков запасов, дебиторской и кредиторской задолженностей.

При организации бюджетирования на предприятиях обычно работу делят на шесть этапов:

1. Определение стратегических целей компании и центров финансовой ответственности, которые будут контролировать финансовые потоки по отдельным видам деятельности. Обычно это отделы и обособленные подразделения.

2. Разработка руководством компании структуры бюджетов и системы показателей и закрепление их за каждым центром финансовой ответственности. Обязательным условием является единство принципов подхода к формированию бюджетов и контролю их исполнения.

3. Разработка каждым центром финансовой ответственности проектов своих бюджетов. Обычно составляются пессимистичный и оптимистичный варианты бюджетов.

4. Защита разработанных проектов бюджетов на бюджетном комитете компании и, в случае согласования, утверждение их руководством.

5. Направление утвержденных бюджетов в ответственные подразделения для исполнения.

6. Подведение итогов исполнения бюджетов по окончании отчетного периода и анализ причин возникших отклонений.

Необходимо учитывать, что ключевым условием успешности внедрения бюджетирования на предприятии является организация качественного управленческого учета.

Методические материалы по теме

По данной теме разработаны контрольно-тестовые задания по каждому из приведенных вопросов на бумажном носителе и в электронном варианте, составлены задания. Учебная литература из электронной библиотечной системы: ИНФРА-М, ЮНИТИ-ДАНА, Университетская библиотека, а также официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [5, с. 21-28, 6, с. 44-45].

Тема 5 Этапы и инструменты построения эффективного бизнеса

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Назначение и технология анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Вопрос 2. Применение ключевых показателей эффективности как инструмента внутренней организации бизнеса.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – уяснение экономической сущности основных факторов производства, содержания основных этапов и инструментов построения эффективной модели бизнеса коммерческого предприятия.

В процессе изучения темы следует освоить экономическое содержание основных этапов анализа текущего состояния и разработки конкретных мероприятий по повышению эффективности бизнеса, а также современные технологии внутренней организации и планирования деятельности отдельных подразделения и исполнителей на основе применения системы ключевых показателей эффективности.

В результате изучения темы студент должен знать и понимать основные этапы и инструменты формирования эффективных моделей функционирования бизнеса предприятий.

Вопрос 1. Одним из современных инструментов, позволяющих выявить и реструктурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также оценить возникающие при этом возможности и угрозы, является так называемый SWOT-анализ. С помощью этого метода коммерческое предприятие в процессе стратегического планирования может регулярно выявлять, оценивать и контролировать возможности, а также адаптировать свою деятельность с целью уменьшения потенциальных последствий угроз. Поэтому проведение SWOT-анализа всегда предшествует выбору стратегических направлений развития бизнеса.

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Таким образом, внутренняя среда фирмы отражается в S и W, а внешняя среда - в O и T.

В мировой практике SWOT-анализ применяется начиная с 60-х годов прошлого столетия, и с его появлением аналитики получили набор экономических механизмов для всестороннего анализа внешней и внутренней среды предприятия и выбора стратегии развития. В российских условиях SWOT-анализ позволяет сформулировать известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и её конкурентном окружении в виде логически согласованной схемы взаимодействия внешней и внутренней среды.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

1. Используются ли сильные стороны как преимущества компании;
2. Являются ли слабости компании её уязвимыми местами;
3. Какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
4. На какие угрозы следует обратить внимание в первую очередь.

Условно схема SWOT-анализа может быть представлена следующим образом:

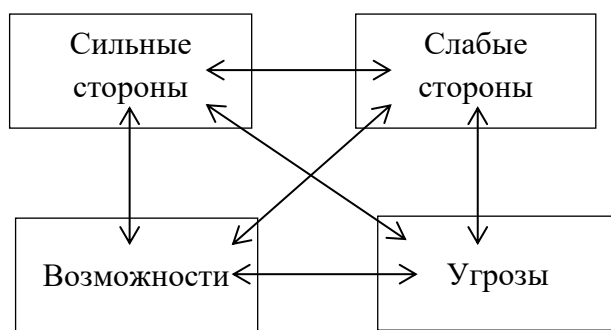


Рисунок 2 - Составляющие SWOT-анализа

Процедура SWOT-анализа сводится к следующему:

- сформулировать перечень возможностей, которые открывает перед фирмой внешняя среда, т. е. перечислить факторы изменения спроса, изменения уровня конкуренции и т. д.;

- сформулировать перечень угроз, которые таит в себе внешняя среда, т. е. перечислить факторы, касающиеся снижения спроса, кардинального изменения предпочтений потребителей, увеличения уровня конкуренции, ужесточения законодательного регулирования и т. д.;

- сформулировать перечень сильных сторон фирмы, т. е. перечислить все навыки, компетенции, знания и основные факторы, приносившие успех фирме в её деятельности в прошлом;

- сформулировать перечень слабостей фирмы, т. е. перечислить все факторы, которые могут помешать фирме работать на конкурентном рынке и развиваться;

- выделить наиболее значимые факторы из приведённых выше четырех перечней. При составлении указанных выше перечней нужно стремиться к тому, чтобы указать как можно большее число факторов;

- составить матрицу SWOT-анализа и оценить взаимное влияние факторов внешней и внутренней среды фирмы;

- сформулировать заключения по четырём основным вопросам фирмы: развитие, гибкое реагирование, совершенствование и стратегическая угроза;

- сформулировать цели развития, учитывая, что финансовые цели заключаются в получении максимальной чистой прибыли, а маркетинговые цели связаны, в основном, с освоением новых сегментов рынка и новых рынков продаж.

Вопрос 2. Ключевые показатели эффективности по определению – это бизнес-индикаторы, отражающие полноту достижения целей, поставленных руководством перед отдельными исполнителями или подразделениями.

Применение ключевых показателей эффективности (далее КПЭ) дает предприятию ряд существенных преимуществ, особенно если планируется значительный рост объемов и усложнение структуры управления производством.

Наиболее распространенные классификации КПЭ следующие:

- по содержанию – количественные, денежные, клиентские, корпоративные;

- по видам – индивидуальные, командные и проектные.

Следует отметить, что наибольшее распространение применение КПЭ получило на предприятиях розничной торговли и в подразделениях, являющихся обособленными бизнес-единицами, по которым возможно и целесообразно с помощью инструментов управленческого учета и бюджетирования сформировать денежные притоки (доходы) и оттоки (расходы на содержание).

Наиболее часто встречающиеся КПЭ для подразделений:

1. Количество произведенной продукции в натуральном выражении.
2. Денежный доход подразделения.
3. Количество проданных дополнительных услуг.
4. Финансовый доход от проданных дополнительных услуг.
5. Количество привлеченных на обслуживание новых клиентов.
6. Оценка уровня качества обслуживания клиентов.

Наиболее распространенные КПЭ для отдельных сотрудников:

1. Поток задач на конкретного сотрудника.
2. Доля отдельного сотрудника в общем объеме потока задач.
3. Скорость выполнения типовой задачи.
4. Время или доля времени использования оборудования за рабочую смену и другие.

В последнее время КПЭ применяются в самых разнообразных сферах деятельности, начиная от оценки эффективности руководства регионами до формирования эффективных контрактов преподавателей учебных заведений.

Методические материалы по теме

По данной теме разработаны контрольно-тестовые задания по каждому из приведенных вопросов на бумажном носителе и в электронном варианте, составлены задания. Учебная литература из электронной библиотечной системы: ИНФРА-М, ЮНИТИ-ДАНА, Университетская библиотека, а также

официальные сайты: Правительства РФ; Министерства экономического развития и торговли РФ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [4, с. 34-48; 5, с. 6-23].

2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Целью проведения практических занятий является закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях и при самостоятельном изучении дисциплины "Управление эффективностью бизнеса" для выработки профессиональных умений и навыков, сформированных в рабочей программе модуля. Практическими занятиями предусматривается сочетание индивидуальных и групповых форм работы, выполнение практических заданий с использованием учебных кейсов, тестирование, практических заданий, круглых столов, коллоквиумов и т. д.

Приступая к выполнению практического задания, необходимо внимательно прочитать его цели, ознакомиться с требованиями к уровню подготовки в соответствии с методическими материалами по теме практического задания.

Тема 1. Основы теории обоснования управленческих решений

Форма проведения занятия – практическое занятие

Вопросы для обсуждения:

1. Базовые понятия теории экономической эффективности. Понятие критериев экономической эффективности и предъявляемые к ним требования.
2. Модели критериев экономической эффективности и области их применения.
3. Методики расчета показателей экономической эффективности.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Важнейшим в изучении данной темы является уяснение содержания процесса управления, структуры и последовательности принятия управленческих решений.

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и местом теории обоснования экономических и управленческих решений по созданию и развитию бизнеса в структуре образовательной программы, понятием цели, альтернативы, показателей и критериев экономической эффективности и их роли в управленческой деятельности.

Результатом изучения темы является закрепление знаний по содержанию, цели, основным задачам теории экономической эффективности.

Важнейшим в изучении данной темы является уяснение содержания процесса управления, структуры и последовательности принятия управленческих решений и решения задач развития бизнеса.

Задание 1. Выполнить предварительное технико-экономическое обоснование приобретения оборудования.

Таблица 1 - Исходные данные для расчета

№ п/п	Наименование показателя	Обозначение	Единицы измерения	Численное значение
1	Цена покупки оборудования	Б	млн. руб.	280
2	Горизонт планирования	T	лет	12
3	Периодичность ремонта	ΔT_n	лет	4
4	Нормативная трудоемкость ремонта	Нн	тыс. нормо-часов	20.0
5	Трудоемкость ежегодного тех. обслуживания	Нг	тыс. нормо-часов	4.0
6	Стоимость нормо-часа ремонтных работ	ξ	тыс. руб./час	1.6
7	Среднесуточная выработка ремонтного предприятия	δ	тыс. нормо-час/сутки	0.3
8	Первоначальная выработка оборудования за сутки эксплуатации	b_0	тыс. руб./сутки	500
9	Годовое снижение выработки с увеличением возраста	b_1	%	2
10	Восстановление выработки после заводского ремонта	b_2	%	4
11	Текущие расходы по содержанию оборудования за одни сутки эксплуатации	p	тыс. руб./сутки	300

12	Ликвидационная стоимость оборудования в процентах от первоначальной	Лс	%	15
----	---	----	---	----

Последовательность выполнения расчетов:

1. На первом этапе расчетов необходимо определить характеристики режима работы оборудования по годам эксплуатации и построить ленточный график работы на весь горизонт планирования. Ленточный график эксплуатации и ремонта приобретаемого оборудования должен принять примерно следующий вид:

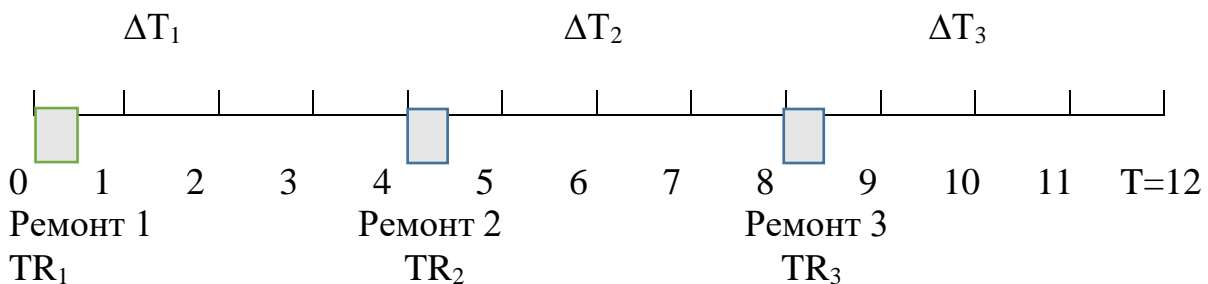


Рисунок 3 - Ленточный график работы на расчетный период

В соответствии с условиями задания заводские ремонты будут проводиться сразу после приобретения оборудования для предъявления его техническому надзору, а также в начале пятого и девятого годов. Ремонт после окончания расчетного срока эксплуатации не имеет смысла. В начале всех остальных лет проводится плановое техническое обслуживание. Зная значения трудоемкости заводского ремонта и технического обслуживания, а также среднесуточную выработку ремонтного предприятия, рассчитываем по годам количество суток, в течение которых оборудование выводится из эксплуатации и не работает.

Продолжительность заводского ремонта (Т_р) и планового технического обслуживания (Т_{то}) рассчитываем по формулам, соответственно:

$$T_r = N_n / \delta;$$

$$T_{to} = N_{г} / \delta.$$

Количество суток, которые оборудование находится в эксплуатации и приносит доходы, определяем по формуле:

$$T_{\text{э}} = T_0 - T_{\text{р}} \text{ (для 1-го, 5-го и 9-го годов);}$$

$$T_{\text{э}} = T_0 - T_{\text{то}} \text{ (для остальных лет),}$$

где T_0 – календарное время работы оборудования за год, принимаемое равным 365 суток.

2. Рассчитать стоимостные характеристики работы оборудования по годам горизонта планирования.

Графически искомые экономические характеристики с учетом сущности процесса старения оборудования представлены на рисунке 4

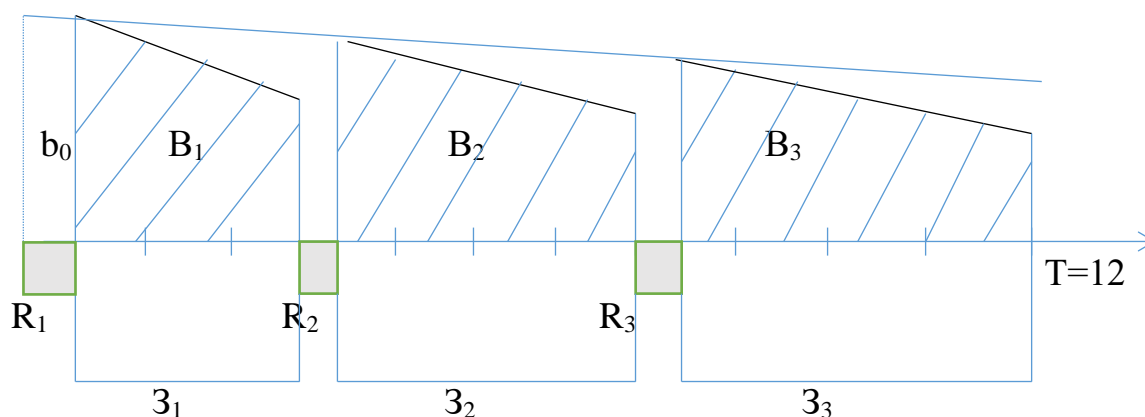


Рисунок 4 - Графическая иллюстрация основных стоимостных характеристик работы оборудования

Расходы собственника оборудования по проведению заводских ремонтов и ежегодных технических обслуживаний рассчитываются произведением их соответствующих трудоемкостей на контрактную стоимость одного нормо-часа ремонтных работ по формуле:

$$R_{\text{н}} = N_{\text{н}} * \xi;$$

$$R_{\text{то}} = N_{\text{г}} * \xi.$$

Ежегодные текущие расходы собственника по содержанию оборудования в эксплуатации рассчитываем по формуле:

$$Z = p * T_{\text{э}}.$$

Доходы от коммерческого использования по годам эксплуатации рассчитывается с учетом двух основных факторов:

- во-первых, в результате износа с увеличением возраста судна его среднесуточная выработка будет снижаться. Это снижение в численном виде может быть рассчитано по формуле:

$$b_t = b_o * b_1 / 365 * 100;$$

- во-вторых, в результате проведения заводского ремонта и снижения общего уровня износа оборудования, его выработка вырастет в начале следующего за ремонтом эксплуатационного периода на коэффициент b_2 .

Из рисунка видно, что стоимостные объемы доходов по годам эксплуатации, будут представлять собой площади трапеций, где высотой будет служить продолжительность эксплуатации в текущем году $T_{эт}$, а основаниями – выработка в начале и в конце текущего периода. Соответственно, расчетная формула примет вид:

$$V_t = T_{эт} * (b_{нач} + b_{кон}) / 2.$$

Ликвидационная стоимость, представляющая из себя потенциальные доходы собственника после завершения 12-летнего цикла эксплуатации, может быть определена по формуле:

$$L_c = B * 0,15.$$

Полученные в результате расчетов численные значения притоков и оттоков денежных средств, сводятся в таблицу 2.

Таблица 2 – Основные характеристики работы оборудования по годам расчетного периода

Номер года	Затраты на приобретение оборудования	Затраты на ремонт или ТО	Эксплуатационные расходы	Доходы от эксплуатации	Ликвидационная стоимость
1					
2					
3					
4...					
12					

3. На третьем этапе на основании ранее полученных значений стоимостных характеристик оборудования по годам горизонта планирования у нас возникает возможность рассчитать показатель, который, в соответствии с Методическими

рекомендациями по расчету экономической эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования (1), ? является нашим искомым критерием и называется "чистым дисконтированным доходом", или сокращенно ЧДД. Этот показатель является динамическим и позволяет учесть изменение стоимости денег во времени реализации длительного инвестиционного проекта. В нашем случае расчетная формула будет иметь следующий вид:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T (B_t - Z_t - R_t - B + Lc) \times \alpha_t,$$

где α_t — коэффициент дисконтирования, рассчитываемый по формуле:

$$\alpha_t = 1 / (1 + E)^{t-1}$$

где E — норма дисконта, принимаемая в соответствии с таблицей 1 исходных данных.

Для наглядности результаты расчетов целесообразно свести в таблицу 3, где последовательно будут представлены искомые стоимостные характеристики с учетом дисконтирования и нарастающим итогом, что позволит сразу приступить к анализу полученных результатов.

Таблица 3 - Итоговые стоимостные показатели работы оборудования с учетом дисконтирования

Номер года	$(B_t - Z_t - R_t - B + Lc)$	α_t	$(B_t - Z_t - R_t - B + Lc) * \alpha_t$	Нарастающим итогом
1				
2				
3				
4...				
12				

Последний столбец приведенной выше таблицы 3 в строке, соответствующей 12-му году, покажет нам численное значение ЧДД по проекту. Если это значение окажется не отрицательным, можно сделать предварительный вывод о допустимости положительного решения по финансированию данного проекта. Окончательное решение при этом может быть принято после расчета другого ключевого показателя экономической эффективности под названием

"внутренняя норма доходности проекта", сокращенно ВНД (IRR). Для расчета этого показателя необходимо пересчитать Таблицу 4 с другими коэффициентами α_t , определенными для более высоких ставок E до тех пор, пока значение ЧДД по проекту (последняя строка последнего столбца Таблицы 4) не примет отрицательное значение. Искомая величина ВНД будет представлять среднее значение между ставками E , при которых произойдет перемена знака.

4. На четвертом завершающем этапе необходимо сделать вывод о том, можно ли рекомендовать потенциальному инвестору приобретение оборудования с данными характеристиками, и обосновать свои выводы результатами расчетов.

Задание 2. Пройдите тест "Способны ли вы быть менеджером". Этот тест позволит определить вашу расположенность к профессии менеджера. В конце теста подсчитайте, сколько всего ответов "да" получилось.

1. Хочешь ли ты принимать решения, от которых будут зависеть и твой успех, и благополучие твоих подчиненных?

2. Хочешь ли подчиняться и подчинять одновременно, быть в двух ролях: руководителя и исполнителя?

3. Хочешь ли "строить" карьеру, никогда не удовольствоваться достигнутым положением?

4. Можешь ли ты верно оценивать людей (и в первую очередь себя) и в соответствие с этим распределять обязанности?

5. Умеешь ли ты урегулировать конфликты, умело использовать разногласия между коллегами и подчиненными для достижения лучшего результата?

6. Владеешь ли разными стилями принятия решений и можешь ли выбирать в зависимости от ситуации, каким быть: демократичным, жестким и т. д.?

7. Знаешь ли ты, что у менеджера ненормированный рабочий день, он думает о делах в любое время суток?

8. Знаешь ли ты, что работа руководителя нередко требует вести себя жестко, несмотря на личные симпатии, и ладить с теми, кто может быть несимпатичен?

9. Знаешь ли ты, что менеджер отвечает за все, он рискует своим предприятием чаще, чем остальные сотрудники?

10. Готов ли ты уже сейчас брать на себя ответственность в группе, вести за собой?

11. Готов ли ты осваивать сферу своего управления с азов (всего того, что будут делать твои подчиненные), чтобы лучше руководить?

12. Готов ли ты не жалеть время, деньги, другие возможности на налаживание связей, контактов, которые могут пригодиться, пусть и не сразу?

13. Верешь ли ты, что эффективное руководство – главный залог успеха в любом предприятии?

14. Верешь ли ты, что настоящий менеджер умеет найти золотую середину между риском и планомерным продвижением к цели?

15. Верешь ли ты, что хороший руководитель не тот, кто всегда прав, а тот, кто "раскрывает" возможности людей, подталкивает их к профессиональному развитию?

Задание 3. "Выделение характерных черт современного менеджера" (деловая игра).

Цели игры.

а) активизация студентов, которые должны сами сформулировать характерные черты современного менеджера (по методу мозгового штурма);

б) экспертная оценка деловых качеств менеджера.

Методика игры.

1. На первом этапе студенты за 10-15 минут должны назвать максимально возможное количество черт современного менеджера.

2. Систематизация полученных характеристик в соответствии со следующей моделью:

- деловые качества (образование, знания, опыт);

- способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);

- культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;

- характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);

- темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);

- направленность интересов (материальная, социальная, духовная);

- возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);

- здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

3. Установление условий оценки:

- качество отсутствует — 1 балл;

- качество проявляется очень редко — 2 балла;

- качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;

- качество проявляется часто — 4 балла;

- качество проявляется систематически — 5 баллов.

4. Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного менеджера.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины "Управление эффективностью бизнеса"

2) Учебная литература из электронной библиотечной системы: ИНФРА-М, ДИРЕКТ-Медиа, Университетская библиотека, а также официальные сайты: Министерства экономического развития и торговли РФ

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [4, с.12-73]

Тема 2. Основные понятия бизнеса как объекта управления

Форма проведения занятия – практические занятия

Вопросы для обсуждения:

- 1) Экономическая сущность и виды бизнеса.
- 2) Рыночная модель предприятия.
- 3) Мотивация деятельности предприятия в рыночной экономике.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и местом бизнеса в рыночной экономике, понятием цели, альтернативы, показателей и критериев экономической эффективности и их роли в управленческой деятельности.

Результатом изучения темы является закрепление знаний по экономическому содержанию бизнеса как объекта управления.

Важнейшим в изучении данной темы является уяснение содержания бизнеса и последовательности принятия управленческих решений по его развитию.

Задание 1. Пройдите тест:

1. Стоимость всей промышленной продукции, произведенной на предприятии в отчетном периоде независимо от степени ее готовности и назначения к использованию, отражает объем:

- а) реализованной продукции;
- б) товарной продукции;
- в) валовой продукции;
- г) валового оборота.

2. По степени однородности расходы делятся:

- а) по экономическим элементам и статьям калькуляции;
- б) на одноэлементные и комплексные;
- в) на прямые и косвенные;
- г) на основные и накладные.

3. По способу отнесения на конкретный объект калькуляции расходы делятся:

- а) по экономическим элементам и статьям калькуляции;
- б) на одноэлементные и комплексные;
- в) на прямые и косвенные;
- г) на переменные и постоянные.

4. По степени зависимости затрат от изменения объема производства затраты делятся:

- а) на одноэлементные и комплексные;
- б) на прямые и косвенные;
- в) на переменные и постоянные;
- г) на основные и накладные.

5. Расчет себестоимости единицы продукции, выполненный по направлениям осуществления расходов, называется:

- а) бюджетом;
- б) сметой;
- в) калькуляцией;
- г) нормированием.

6. Разница между совокупным доходом и совокупными затратами предприятия, называется:

- а) чистая продукция;
- б) прибыль;
- в) маржа;
- г) запас финансовой прочности.

7. Порядок использования прибыли предприятия определяет:

- а) трудовой коллектив;
- б) директор;
- в) государство;
- г) собственник.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины "Управление эффективностью бизнеса"

2) Учебная литература из электронной библиотечной системы: ИНФРА-М, ДИРЕКТ-Медиа, Университетская библиотека, а также официальные сайты: Министерства экономического развития и торговли РФ

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [4, с. 44; 4, с. 33].

Тема 3 Организационно-правовые формы бизнеса

Форма проведения занятия – практические занятия

Вопросы для обсуждения:

1) Выбор организационно-правовой формы бизнеса.

2) Основные функции управления бизнесом.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Цель изучения темы – освоить основные организационно-правовые формы, предусмотренные законодательством для создания и функционирования предприятий и организаций.

В результате изучения темы студент должен определять и описывать характеристики основных организационно-правовых форм бизнеса и уметь всесторонне анализировать преимущества и недостатки и делать обоснованный выбор.

Результатом изучения темы является закрепление знаний по содержанию, цели, основным задачам предприятий в системе рыночных отношений.

Задание 1. На ряде предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие лабораториями и т. д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных – сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем, данные положения не предоставляют каких-либо

существенных прав руководителям соответствующих подразделений по поощрению и наказанию подчиненных работников.

Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого. Какие возможные нежелательны последствия этого?

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте понятия "управление" и "менеджмент". Покажите различие.

2. Назовите основные компоненты менеджмента

3. Назовите характерные черты и стадии современного менеджмента

4. Что такое методы управления? Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?

5. Каких конкретных действий требует от руководителя промышленного предприятия соблюдения принципа устойчивости к факторам внешней среды?

6. Объясните, в чем состоит сущность и отличие административного и нормативного подходов к управлению предприятием.

Задание 2. Анализ миссии организации.

Рассмотрите миссии некоторых знакомых Вам российских компаний и подумайте, как можно переформулировать эти миссии таким образом, чтобы сделать из них цель первого уровня в дереве целей соответствующей компании (руководствуйтесь для этого критериями, которым должна отвечать каждая цель, входящая в систему целей, перечисленными в предыдущем задании). Постройте для выбранной компании дерево целей. Задание выполняется индивидуально или группами.

Задание 3. Расчет ключевых параметров сетевой модели

На основании исходных данных о трудоемкости и взаимосвязи основных укрупненных этапов выполнения комплексной опытно-конструкторской работы, приведенных в таблице, построить соответствующий сетевой график и рассчитать его основные параметры:

- ранние и поздние сроки наступления событий;
- резервы времени выполнения каждого этапа работ;

- критический путь и его продолжительность.

Таблица 4 - Исходные данные к расчету сетевой модели

Код события	Код работы	Продолжительность работы
0	0 - 1	3
	0 - 2	2
	0 - 3	5
1	1 - 4	5
2	2 - 3	2
	2 - 5	4
3	3 - 4	2
	3 - 5	3
	3 - 6	4
4	4 - 6	2
	4 - 8	3
5	5 - 7	6
6	6 - 7	4
	6 - 8	4
	6 - 9	3
7	7 - 9	2
8	8 - 9	3

Задание 4. Пройдите тест:

1. Деятельность, включающая постановку целей, разработку алгоритмов и организацию их достижения, определяется как:

- а) коммерческая деятельность;
- б) производственная деятельность;
- в) управленческая деятельность;
- г) социальная деятельность.

2. Миссию предприятия предопределяет, в первую очередь:

- а) внутренняя среда предприятия;
- б) государственная политика;
- в) внешняя среда предприятия;
- г) руководство предприятия.

3. При построении дерева целей не следуют такому правилу:

а) общая цель, находящаяся на вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

б) при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым условием достижения цели предыдущего уровня;

в) при формировании целей разных уровней необходимо описывать не желаемые результаты, а способы их получения;

г) фундамент дерева целей должны составлять задачи, отражающие средства (способы) реализации вышестоящих целей.

4. Какое утверждение не верно: "Цели предприятия должны быть:

- а) конкретными и измеримыми;
- б) ориентированными во времени;
- в) недостижимыми;
- г) взаимно поддерживающими.

Контрольные вопросы:

1) Какая функция управления обеспечивает согласование и взаимодействие всех остальных?

2) Какие функции управления называют общими?

3) Каковы основные условия рациональной организации управленческих процессов?

4) В чем состоит сущность планирования управленческой деятельности?

5) Каково значение контроля в управленческой деятельности, виды контроля?

6) Охарактеризуйте содержание функции организация

7) Каково содержание функции мотивирования?

8) Охарактеризуйте содержание функции координации.

Задание 5. Проанализируйте факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предприятия

Факторы для анализа:

1) цели, которые перед собой ставит предприниматель и пути её осуществления;

2) способ образования стартового капитала;

- 3) метод осуществления производственно-хозяйственной деятельности;
- 4) форма собственности имущества;
- 5) форма организации производства.

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины "Управление эффективностью бизнеса"

2) Учебная литература из электронной библиотечной системы: ИНФРА-М, ДИРЕКТ-Медиа, Университетская библиотека, а также официальные сайты: Министерства экономического развития и торговли РФ, Правительства Калининградской области.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [4, с. 84-91].

Тема 4. Бюджетирование как управленческая технология

Форма проведения занятия – практические занятия

Вопросы для обсуждения:

1. Основы финансового планирования.
2. Назначение и организация бюджетирования на предприятии.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Цель изучения темы – уяснение сущности и принципов финансового планирования, важности ведения на предприятии качественного управленческого учета и освоение технологии внедрения бюджетирования как эффективного инструмента повышения эффективности управления производством.

Результатом освоения темы является способность и умение формировать структуру бюджетов компании, а также организовывать контроль за их исполнением.

Задача 1. Сводный бюджет предприятия

Исходная информация

Учредители планируют создать оптовую фирму по продаже рыбной продукции и начать ее деятельность с января 2023 года.

Разработаны следующие плановые показатели:

а) выручка от реализации с НДС (в тыс. руб.):

- январь - 1100	- апрель - 1320
- февраль - 900	- май - 1500
- март - 1300	- июнь - 1400

Предполагается равномерное поступление выручки в течение каждого месяца. 40 % товаров будет оплачено в месяце отгрузки, 60 % - на основе двухмесячной отсрочки платежа;

б) валовой доход - 30 % от выручки;

в) ожидается, что число оборотов товарного запаса будет равно 10 в расчете на полгода, 30 % объема товарного запаса оплачиваются в январе, остальные - в марте;

г) закупки будут осуществляться на основе одномесячной отсрочки платежа;

д) к началу функционирования фирмы приобретается оборудование на сумму 1600 тыс. руб. Амортизация начисляется по нормативу 10,0 % в год. Оплата стоимости оборудования осуществляется шестью равными долями ежемесячно, начиная с февраля 2023 года;

е) арендная плата – 25 тыс. руб. в месяц. Арендодатель требует выплаты задатка в размере двухмесячной арендной платы;

ж) заработная плата сотрудникам – 50 тыс. руб. в месяц, выплата в следующем после начисления месяце;

з) прочие постоянные издержки – 60 тыс. руб. в месяц;

и) дивиденды – 50 тыс. руб. в месяц;

к) учредители внесли взнос в уставный фонд – 600 тыс. руб.

Задание:

1. Разработать бюджет по прибыли (поквартально) на первую половину 2023 г.

2. Разработать платежный календарь на плановый период. При необходимости заложить в расчет кредит, обеспечивающий положительное сальдо денежных средств, а также процент по кредиту (18 %).

3. Разработать балансовый план

4. В показателях выручки от реализации, арендной плате, стоимости товарного запаса, прочих расходах, стоимости оборудования содержится НДС (18 %)

Алгоритм расчета:

1. Составить бюджет по прибыли поквартально на первые 6 месяцев планируемого года.

2. Рассчитать ежемесячные планируемые поступления денежных средств от клиентов с учетом условий договоров, определить планируемую дебиторскую задолженность на конец полугодия.

3. Рассчитать ежемесячные платежи поставщикам за поставляемые товары с учетом условий договоров, определить планируемую кредиторскую задолженность поставщикам. В расчете учесть формирование и оплату товарного запаса.

4. Составить сводный бюджет движения денежных средств с учетом указанных сроков платежей и налогов и определить возможный дефицит денежных средств. При необходимости в расчет заложить кредит банка под 18 % годовых, в соответствии с чем внести корректировки в остальные бюджетные документы.

5. Разработать агрегированный прогнозный баланс, проанализировав структуру активов и пассивов баланса.

6. Сделать выводы по результатам расчета.

Задача 2 Оптимальное соотношение ликвидности и рентабельности (составление сбалансированного бюджета)

Исходная информация

ООО "Баланс" разрабатывает бюджет на следующий год. Совет директоров компании установил, что:

- чистая прибыль компании не должна быть меньше 15 млн. руб.,

- превышение денежных поступлений над выплатами — не меньше 6 % от общей суммы поступлений (резерв ликвидности или остаток денежных средств на конец периода).

На основании входящих остатков по счетам (баланс на начало года), планового объема продаж продукции (57000 шт. по 5000 руб. за 1 шт.) и нормативов, используемых в компании, сформирован первоначальный вариант бюджета движения денежных средств.

Таблица 5 - Нормативы, используемые в компании

Нормы расхода ресурсов на единицу продукции, руб.	
Материалы	2000,0
Заработная плата (с учетом социальных отчислений)	1000,0
Прочие прямые затраты	500,0
Нормы, установленные в компании по операционной деятельности	
Средняя величина скидки, предоставляемой покупателям на единицу продукции (в рублях)	0,5
Норматив дебиторской задолженности (ДЗ) на конец периода (в днях)	30
Норматив кредиторской задолженности (КЗ) на конец периода (в днях)	20

Компания имеет возможность изменить свою кредитную политику на следующих условиях:

- при снижении отсрочки оплаты поставщикам на 10 дней компания получит скидку в размере 0,5 % по сырью и прочим прямым расходам, и, наоборот, при увеличении отсрочки на каждые 10 дней поставщики увеличивают цену на 0,5 %;

- снижение дебиторской задолженности на 10 дней при увеличении скидки до 1 руб. с ед. продукции.

Финансовая служба ОАО "Баланс" решила оценить, как увеличение норматива кредиторской задолженности на 10 дней и одновременное снижение норматива дебиторской задолженности на 10 дней скажется на бюджетных показателях компании.

Задание: Рассчитать показатели чистой прибыли и резерва ликвидности для базового и предлагаемого вариантов, используя косвенный метод планирования денежных средств.

Алгоритм расчета:

А) Для базового и предлагаемого вариантов:

1. Рассчитать поквартально показатели выручки от продаж-нетто, планируемой дебиторской и кредиторской задолженности.

2. Построить табличный вариант бюджета движения денежных средств косвенным методом.

Б) Оценить показатели прибыли и резерва ликвидности на предмет соответствия установленным финансовым целям по обоим вариантам

Методические материалы к занятию

1) Тематический план дисциплины "Управление эффективностью бизнеса"

2) Учебная литература из электронной библиотечной системы: ИНФРА-М, ДИРЕКТ-Медиа, Университетская библиотека, а также официальные сайты: Министерства экономического развития и торговли РФ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [11, с. 8-9].

Тема 5. Этапы и инструменты построения эффективного бизнеса

Форма проведения занятия – практические занятия

Вопросы для изучения:

Вопрос 1 Назначение и технология анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Вопрос 2 Применение ключевых показателей эффективности как инструмента внутренней организации бизнеса.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – уяснение экономической сущности основных факторов производства, содержания основных этапов и инструментов построения эффективной модели бизнеса коммерческого предприятия.

В процессе изучения темы следует освоить экономическое содержание основных этапов анализа текущего состояния и разработки конкретных мероприятий по повышению эффективности бизнеса, а также современные технологии внутренней организации и планирования деятельности отдельных

подразделения и исполнителей на основе применения системы ключевых показателей эффективности.

В результате изучения темы студент должен знать и понимать основные этапы и инструменты формирования эффективных моделей функционирования бизнеса предприятий.

Задание

Провести анализ и выявить главные проблемы, препятствующие эффективному управлению компанией и подготовить предложения по их устранению. Работа выполняется на основе материалов кейсов и публикаций специальной литературы

Указания к выполнению заданий

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 5.

Изучить организационные элементы построения эффективной компании с учетом фактора нахождения на различных этапах жизненного цикла бизнеса.

КЕЙС № 1 Проблемы и решения управления эффективностью предприятия (на примере ООО "РК "За Родину").

Полное наименование предприятия: ООО "Рыбокомбинат "За Родину". Общество с ограниченной ответственностью "Рыбокомбинат "За Родину" является одним из предприятий, входящих в состав группы компаний "За Родину".

Группа компаний "За Родину" включает в себя следующие предприятия:

- СПК "Рыболовецкий колхоз "За Родину" – занимается добычей водных биоресурсов в Балтийском море, Калининградском заливе и Баренцевом море.
- ООО "Моредобыча" – занимается переработкой (сортировка, заморозка) и хранением рыбной продукции.
- ООО "Рыбокомбинат "За Родину" – занимается переработкой и консервированием рыбо- и морепродуктов.
- ООО "Залив" – занимается переработкой и производством копченой, вяленой, соленой рыбной продукции, пресервов.

Каждое отдельное предприятие занимается определенной стадией добычи и переработки рыбы в рамках холдинга, действуя согласованно и оперативно. Это позволяет холдингу осуществлять весь технологический процесс более организовано, так как каждое предприятие, включенное в холдинг, имеет своего директора, ведет бухгалтерию.

Предприятие производит рыбные консервы в металлических банках различных формы и объёма. В ассортиментном перечне представлено несколько десятков наименований продукции в разных ценовых сегментах — mass-market и "средний+":

Наибольший удельный вес в товарном портфеле предприятия занимают такие виды продукции, как:

- шпроты – 24,5 %
- килька в томатном соусе – 18,3 %
- сардина, сардинелла -20,8 %
- скумбрия – 12,6 % и др.

Миссия предприятия звучит следующим образом: "Мы не боимся конкуренции, четко представляя и развивая свои преимущества, залогом которых являются знания, опыт, связи и деловая репутация специалистов компании. Мы ценим вклад каждого сотрудника в общее дело, предоставляя возможности профессионального роста и образования. Мы хотим стать производителем № 1 в России".

Своими целями рыбокомбинат считает:

- построение системы и клуба дистрибуции по России и СНГ;
- создание национального брэнда.

Стратегические планы РК "За Родину":

- укрепление рыночных позиций в регионах присутствия;
- расширение географии продаж;
- вывод на рынок новых позиций;
- укрепление лояльности и повышение узнаваемости своего брэнда "За Родину".

Ниже представлена схема взаимодействия группы компаний (рисунок 3):

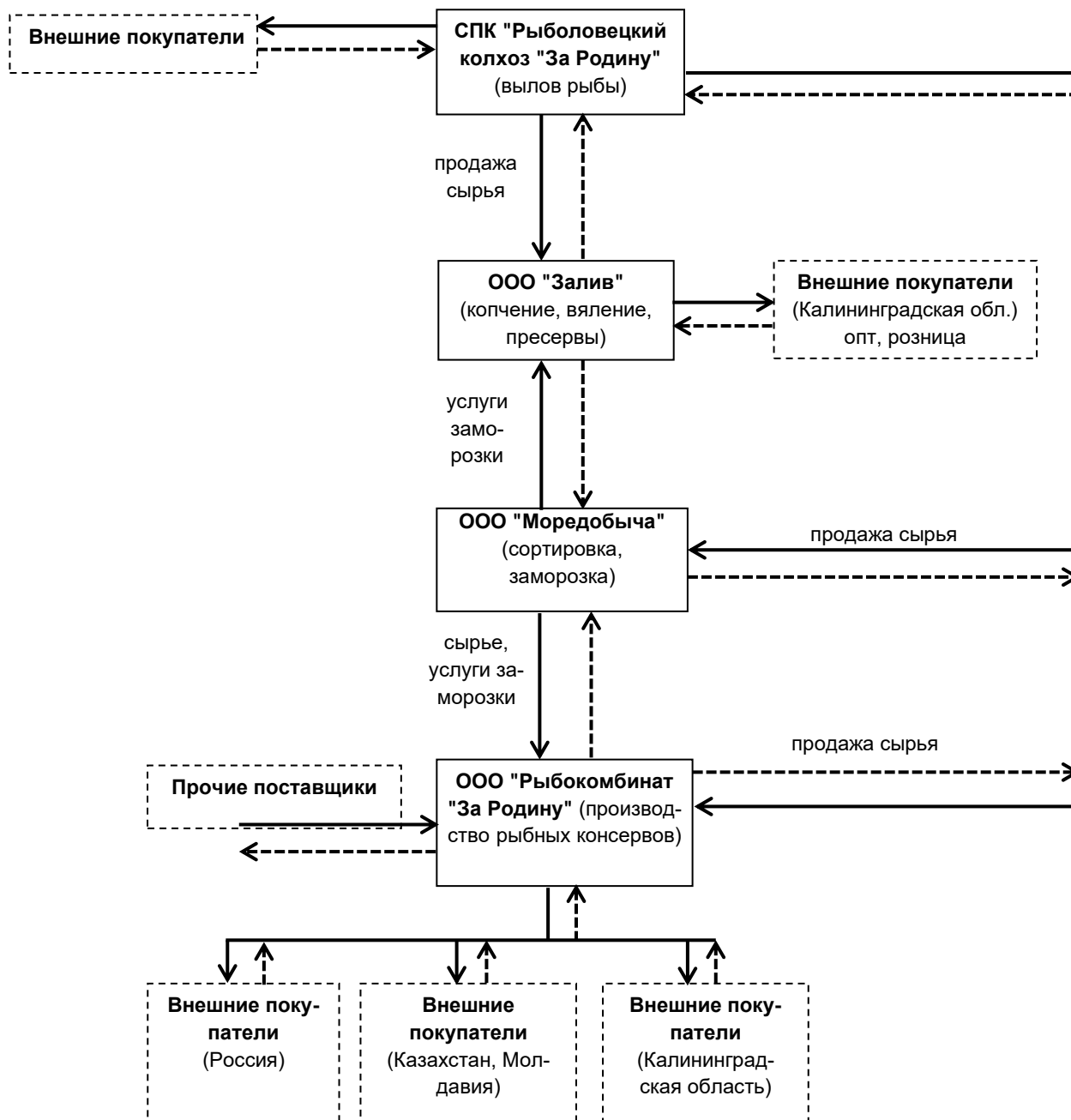


Рисунок 3 - Схема взаимодействия внутри группы компаний "За Родину"

Основными поставщиками ООО "РК "За Родину" являются предприятия, входящие в группу компаний "За Родину", а именно

1. СПК "Рыболовецкий колхоз "За Родину" (салака, лещ, судак, чехонь, плотва, окунь).
2. ООО "Моредобыча" (мороженное рыбное сырье, услуги заморозки).

Помимо этого, в качестве поставщиков предприятия выступают различные зарубежные и отечественные производители, такие как:

- "СП РосБелрыба"
- "Росрыбснаб" и др.
- ASIAN FOOD COMPANY PTE (Сингапур)
- Asian seafood international (Сингапур)

Главными поставщиками основных материалов (специй, растительного масла) для предприятия ООО "РК "За Родину" являются компании:

- ТД "Алина"
- "НьюансКом" и др.

Поставщиком жестяных банок являются компании

- "ЗАПИМПЕКС"
- "Индекс"
- "КТК"

Прочие материалы для упаковки (гофротара, этикетка) поставляются компаниями "Бизнес-Контакт-Пром" и "Первая Картонажная Фабрика".

Таблица 6 – Результаты SWOT-анализа

Сильные стороны <i>1</i>	Слабые стороны <i>2</i>
1. Хорошие специалисты в области технологии рыбообработки	1. Отсутствие четкого стратегического направления развития предприятия и оценки стратегической позиции в бизнес окружении
2. Полная компетентность в отраслевых особенностях	2. Большое количество административно-управленческого персонала
3. Признанный лидер внутреннего и внешнего рынков по производству рыбных консервов	3. Слабое юридическое сопровождение деятельности предприятия
4. Абсолютный лидер по выпуску шпротной продукции на региональном рынке	4. Слабая организация маркетинговой службы на предприятии
5. Лучшие позиции по качеству в России и Прибалтике по шпротной продукции, копченой и вяленой рыбной продукции	5. Отсутствие международной сертификации продукции (еврономера)
6. Собственные, сложившиеся за долгие годы (58 лет) предприятия традиционные технологические подходы к качеству рыбообработки	6. Дефицит финансовых ресурсов для реализации перспективных проектов
7. Лучшие инфраструктурные возможности производства многих видов продукции, чем у конкурентов	7. Устаревшие основные фонды

1	2
Возможности	Угрозы
1. Новые технологические возможности	1. Усиливающееся влияние конкурентов в Прибалтике и на Северо-Западе России
2. Привлечение инвесторов	2. Уменьшение реальных доходов населения
3. Расширение ассортимента продукции, чтобы полноценно удовлетворять растущие потребности клиентов (покупателей)	3. Укрепление конкурентов за счет прихода реальных инвестиций на региональный рынок из Москвы и ЕС
4. Рост преимущества перед конкурентами	4. Значительное улучшение предложения продукции у конкурентов
5. Благодаря выгодному географическому положению закупка сырья по ценам ниже, чем у конкурентов (поставки по морю)	5. Изменение налогового законодательства
6. Высокая репутация предприятия на рынке в отношении качества позволит при росте доходов населения обеспечить достаточную конкуренцию	6. Колебания валютных курсов
7. Расширение возможностей добывающего флота РК	7. Ухудшение состояния рыбной отрасли РФ
8. Внедрение продукции на новые рынки	8. Ужесточение контроля со стороны контролирующих органов по вопросам санитарных требований и правил сертификации
9. Сокращение транспортных издержек сырья за счет субсидирования железнодорожных грузоперевозок	10. Утечка квалифицированных кадров

Вопросы:

1. Оцените показатели эффективности деятельности компании.
2. Проведите анализ ресурсов предприятия по модели 7S Mc Kinsey.
3. Сформируйте комплексную бизнес-модель компании.
4. Дайте предложения по повышению эффективности деятельности.

КЕЙС № 2. Определить причину снижения эффективности деятельности одного из рыбоперерабатывающих предприятий.

Мамоновский рыбоконсервный комбинат был создан 12 января 1949 года на базе участка по приемке рыбы и занимался выпуском соленой и пряной рыбопродукции из салаки, выловленной в Калининградском заливе. Комбинат находится на территории Калининградской области - самой западной области России. За годы существования комбината все цеха и участки были технически перевооружены и усовершенствованы, построена база отдыха. Для улучшения контроля за качеством продукции проведен капитальный ремонт и

переоснащение лаборатории предприятия. За последнее время проведен капитальный ремонт шпротного цеха, заменено оборудование на новое, производства Германии, Италии, Англии и Франции, технически более совершенное и производительное, что позволило значительно увеличить выпуск продукции.

Мамоновский рыбоконсервный комбинат выпускает консервированные шпроты с 1948 года и по праву считается столицей отечественных шпрот.

Динамика основных показателей деятельности ОАО "МРКК" представлена на рисунке 4.

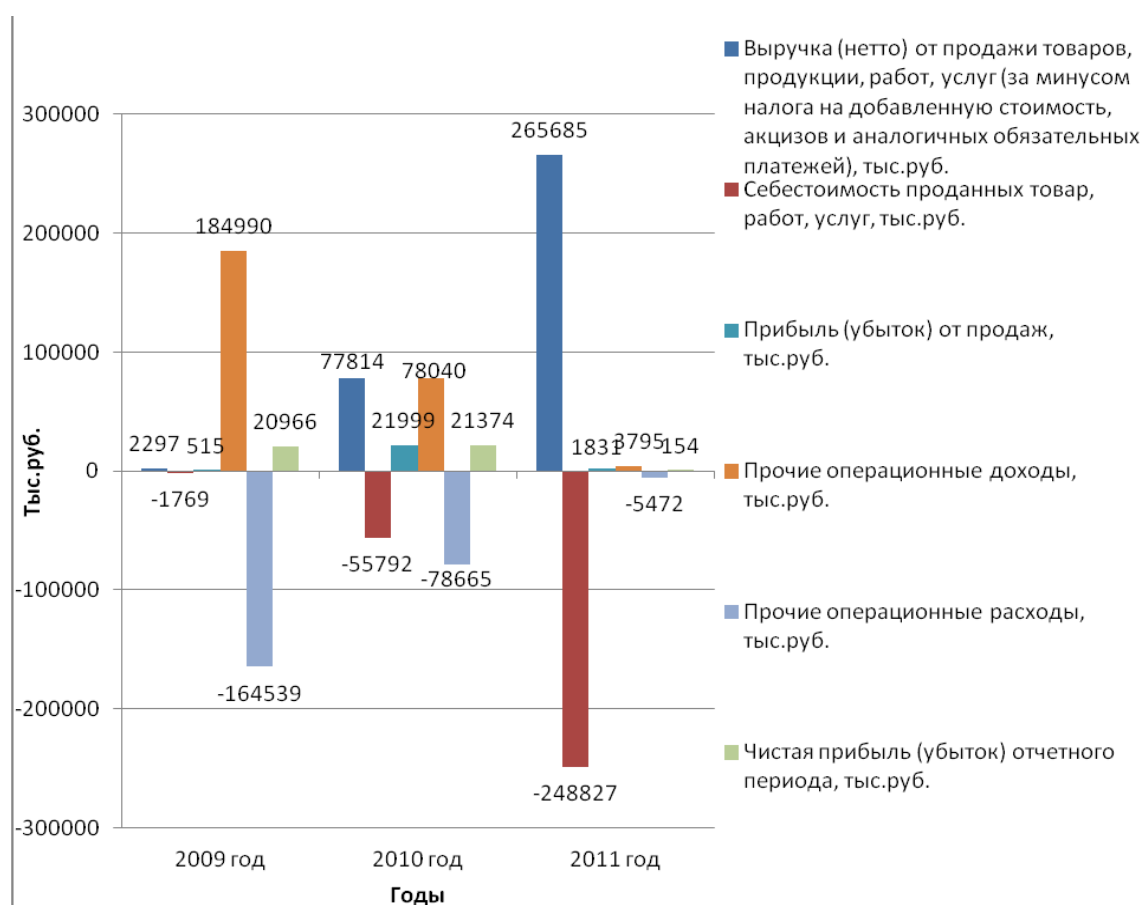


Рисунок 4 - Динамика основных показателей деятельности ОАО "МРКК"

Конкурентами для ОАО "МРКК" являются такие предприятия, как РК "Роскон", РК "За Родину", ООО "ЗападБалтКомпани", ООО "Калининградские морепродукты", "Консервный комбинат Тильзит", ООО "Фактория", РК "Октопус" вот, пожалуй, самые основные конкуренты ОАО "МРКК" по значимости. А теперь проанализируем, какое из предприятий для ОАО "МРКК"

является прямым конкурентом. Для того чтобы оценить каждое предприятие, рассмотрим, какую долю рынка в Калининградской области занимает каждое из них (рисунок 5).

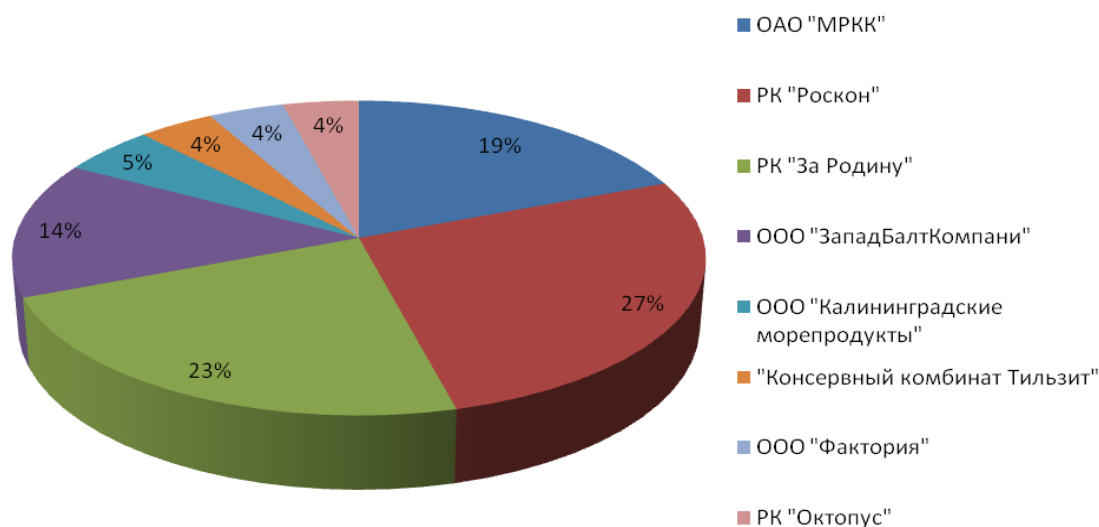


Рисунок 5 - Доли рынка предприятий рыбной промышленности Калининградской области

PK "Роскон" лидирует на сегодняшний день и охватывает 27 % рынка рыбной промышленности в Калининградской области. Это сравнительно молодое предприятие, оно начало свое существование в 2008 году и продолжает радовать своих покупателей высоким качеством продукции. PK "За Родину" занимает 23 % рынка рыбной промышленности в Калининградской области. Рыбокомбинат "За Родину" является одним из крупнейших производителей консервов рыбных в Калининградской области. Благодаря своему географическому месторасположению в прибрежной зоне и лучшими традициям рыболовства Рыбокомбинат "За Родину" известен, как один из лучших производителей рыбной продукции и имеющий полный технологический цикл. ООО "ЗападБалтКомпани" охватывает 14 % рынка. Доля рынка Мамоновского рыбоконсервного комбината составляет 19 %.

Поставщиками жестетары для ОАО "МРКК" являются такие предприятия, как "Калининградский тарный комбинат" и польское предприятие "АВсап". "АВсап" - молодое производственное предприятие в отрасли металлической упаковки. Оно является деловым партнером Мамоновского рыбоконсервного комбината. Поставщиками рыбного сырья являются ООО "Каури", ООО "Дана

Трейд" г. Москва, ООО "Рыбак" Калининградская обл., ЗАО "Калининградрыба" г. Калининград, ООО "Рыбоколхоз за Родину" г. Калининград, ООО "ТранспортТрейдинг Консалтинг" Калининградская обл.

Наиболее значимыми поставщиками рыбного сырья являются ООО "Каури", ЗАО "Калининградрыба" и ООО "Рыбак". ОАО "МРКК" необходимо вести гибкую политику по отношению к этим поставщикам, так как именно они являются для комбината необходимыми звеньями в цепи "поставщик – фирма – потребитель".

В основном, клиентами – потребителями продукции ОАО "МРКК" являются Вооруженные Силы РФ, очень много продукции комбината поставляется для государственных заказов. Также потребителями Мамоновского рыбоконсервного комбината являются компании "Рыбное место", ООО "АРКО-С" г. Москва, "Техинвест", ООО "Креон", КОФ-Center, ООО "Интел-Пак". Потребитель — король рынка, поэтому задача маркетолога — постоянно изучать поведение потребителя, его потребности, анализировать причины отклонений в его отношении к продукту фирмы и своевременно разрабатывать мероприятия по корректировке деятельности фирмы в целях сохранения эффективных коммуникаций с потребителем.

Сотрудничество же с такими фирмами, как "Техинвест", КОФ-Center и ООО "Креон", надо либо укреплять и предложить им свою гибкую политику для наибольшего извлечения выгоды в виде денежных средств от продажи того или иного вида продукции, либо прекратить сотрудничество и искать новых потребителей, желающих приобретать максимально возможное количество продукции завода.

Рыночный сегмент оценивается как непривлекательный, если на рынке уже действуют сильные или агрессивные конкуренты. Операции на таком рынке представляются еще менее целесообразными, если уровень продаж товаров стабилизировался или снижается, если для увеличения уровня прибыли необходимы производственные инвестиции, если высок уровень постоянных издержек, труднопреодолимы барьеры на пути выхода с рынка или конкуренты проявляют серьезную заинтересованность в данном сегменте. Для подобного рода рынков характерны ценовые войны, рекламные сражения и необходимость

разработки новых продуктов, что резко повышает издержки конкурентной борьбы.

Из сравнительного анализа эффективности маркетинговой деятельности конкурентов видно, что ОАО "МРКК" занимает 3 место среди трех своих главных конкурентов. В таком важном факторе, как качество, уровень цены, наше предприятие получает сравнительно высокие баллы, по цене мы не уступаем ни РК "Роскон", ни РК "За Родину", ни ООО "ЗападБалтКомпани", а вот в продвижении продукции отстаем от наших главных конкурентов, но опережаем ООО "ЗападБалтКомпани".

Долгое время ОАО "МРКК" специализировалось в основном на изготовлении шпротов, эта продукция занимала самую большую долю в общем обороте консервов ОАО "МРКК". Шпроты пользовались особой популярностью и отличались высоким качеством. Но уже более 10 лет производство этого продукта прекратилось, шпротный цех закрыли, и теперь у предприятия другие приоритеты в изготовлении. Далее на рисунке 6 представлен структура продаж по годам.

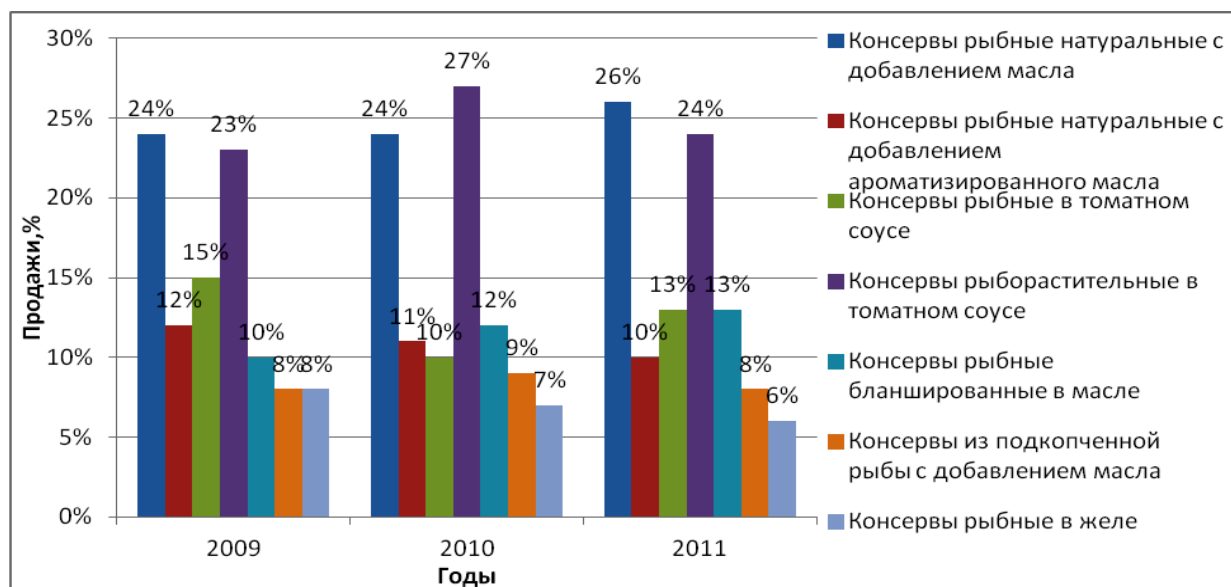


Рисунок 6 – Структура продаж рыбных консервов

Как видно из рисунка 6, на протяжении нескольких последних лет лучше всего продаются и пользуются большой популярностью среди продукции ОАО "МРКК" у населения консервы рыба растительные в томатном соусе, а также консервы рыбные натуральные с добавлением масла.

Вопросы:

1. Проанализируйте факторы внешней среды и конкурентного окружения и выявите основные проблемы развития МРКК.
2. Какие кризисные явления характерны в последние годы для МРКК?
3. Предложите возможные сценарии развития компании?
4. Возможно ли в настоящих условиях повышение эффективности деятельности МРКК?

Методические материалы к занятию

- 1) Тематический план дисциплины "Управление эффективностью бизнеса".
- 2) Учебная литература из электронной библиотечной системы: ИНФРА-М, ДИРЕКТ-Медиа, Университетская библиотека, а также официальные сайты: Министерства экономического развития и торговли РФ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [6, с. 12-24].

3 Задания и методические указания по выполнению курсовой работы

Курсовая работа предполагает раскрытие конкретной темы по изучаемой дисциплине и предполагает самостоятельное исследование по конкурентному анализу, разработке конкурентной стратегии и программы мероприятий по управлению конкурентоспособностью на примере конкретного предприятия.

Курсовая работа рассматривается как самостоятельный вид учебной работы и оценивается по 100-балльной рейтинговой шкале. Для оценки курсовых работ используется следующая схема рейтингового расчета:

Таблица 7 – Схема рейтингового расчета

Раздел	Критерии	Рейтинговая оценка
1. Самостоятельность выполнения работы	Работа написана самостоятельно	15
	Работа носит частично самостоятельный характер	10
	Работа выполнена не самостоятельно	2
2. Содержание работы	Полностью соответствует выбранной теме	15
	Частично соответствует выбранной теме	10
	Не соответствует теме	2
3. Элементы исследования	Определены цели и задачи исследования, сформулированы объект и предмет исследования, показана история и теория вопроса	15
	Определены цели и задачи исследования, не четко определены объект и предмет исследования, частично показана история и теория вопроса	10
	Не определены цели и задачи исследования, не сформулированы объект и предмет исследования, не показана история и теория вопроса	2
4. Цитирование и наличие ссылок	Достаточно	10
	Частично	5
	Не использовались	2
5. Наличие собственных выводов, рекомендаций и предложений, собственной позиции и ее аргументации	Да	15
	Нет	2
6. Оформление работы	Соответствует полностью требованиям	10
	Соответствует частично требованиям	5
	Не соответствует требованиям	2
7. Библиография по теме работы	Актуальна и составлена в соответствии с требованиями	10
	Актуальна и частично соответствует требованиям	5
	Не соответствует требованиям	2
Оценка на защите	Владеет материалом	10
	Частично владеет материалом	5
	Не владеет материалом	2

Таблица 8 - Шкала соответствия рейтинговых оценок пятибалльным оценкам для оценивания курсовой работы

Рейтинговая оценка (в баллах)	Оценка по пятибалльной шкале
-------------------------------	------------------------------

90-100	"отлично" (5)
75-89	"хорошо" (4)
60-74	"удовлетворительно" (3)
менее 60	"неудовлетворительно" (1-2)

Оценка, выставленная по результатам защиты курсовой работы, учитывается при итоговой аттестации по дисциплине (на экзамене).

Типовые задания по курсовой работе:

Тема 1. Формирование стратегии прибыльного роста (на примере конкретной компании)

1. Техничко-экономическая характеристика компании
2. Анализ влияния факторов макросреды и конкурентного окружения
3. Оценка существующей стратегической позиции компании
4. Построение лестницы стратегического роста компании на основе модели трех горизонтов роста
5. Разработка предложений по повышению эффективности бизнеса на каждом горизонте роста

Тема 2. Разработка эффективной бизнес-модели компании (на конкретном примере)

1. Техничко-экономическая характеристика предприятия РХК региона
2. Анализ влияния факторов макросреды и ресурсного потенциала компании в условиях кризисных явлений
3. Выявление проблем существующей бизнес-модели компании
4. Формирование новой бизнес-модели компании и разработка предложений по повышению эффективности функционирования данной модели

Тема 3. Совершенствование стратегического планирования и бюджетирования в системе управления эффективностью (на примере конкретной компании)

1. Техничко-экономическая характеристика предприятия

2. Анализ состояния стратегического планирования и бюджетирования в компании

3. Постановка стратегических целей развития и разработка стратегической карты

4. Предложения по совершенствованию системы ключевых показателей деятельности

5. Организация бюджетного планирования и контроля на базе ключевых показателей деятельности

Студенты могут самостоятельно выбрать тему курсовой работы, согласовав ее с преподавателем.

4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, получившие положительные оценки по результатам выполнения практических заданий.

По результатам обучения определяются следующие уровни сформированности компетенций: пороговый, продвинутый, высокий

Описание уровней сформированности компетенций:

Пороговый (обязательный для всех студентов вуза): позволяющий оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины.

Продвинутый (превышение минимальных характеристик сформированности компетенций): позволяющий диагностировать умения, синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей.

Высокий (творческий) (максимально возможная выраженность компетенций): позволяющий оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

Контрольные вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине "Управление эффективностью бизнеса"

1. Сравнительная характеристика понятий "эффект", "эффективность", "результативность", "экономичность"
2. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью
3. Принципиальная схема процесса управления бизнесом компании
4. Сущность системного управления. Классификация целей и задач управления компанией
5. Технология управления по целям. Условия существования задачи управления эффективностью бизнеса
6. Роль бюджетирования в системе управления эффективностью
7. Модели стратегий эффективного роста
8. Понятие критерия экономической эффективности и предъявляемые к ним требования
9. Виды показателей, применяемых в качестве критериев экономической эффективности и сферы их применения
10. Модель McKinsey "Смежные отрасли основного бизнеса".
11. Модели DE McKinsey и MACS и их вклад в стратегический анализ диверсифицированных компаний.
12. Генезис понятия "бизнес-модель", типы классификации бизнес-моделей.
13. Нормативно-правовые документы, регулирующие методики расчета экономической эффективности

14. Принципы расчета экономической эффективности в соответствии с Методическими рекомендациями 1999 года
15. Типовая структура эффективной бизнес-модели
16. Блок "предоставляемая ценность" в структуре бизнес-модели
17. Блок "взаимоотношения с клиентами" в структуре бизнес-модели
18. Блок "ключевые партнеры" в структуре бизнес-модели
19. Блок "ключевые виды деятельности" в структуре бизнес-модели
20. Блок "издержки" в структуре бизнес-модели
21. Блок "ключевые ресурсы" в структуре бизнес-модели
22. Блок "каналы сбыта" в структуре бизнес-модели
23. Блок "доходы" в структуре бизнес-модели
24. Бизнес-модель роста компании: матрица "рост-горизонт"
25. Модель системного управления конкурентоспособностью компании
26. "Цепочка ценностей" и ресурсный анализ
27. Матрица оценки ресурсов и способностей
28. Оценка методических подходов к разработке ключевых показателей деятельности
29. Система сбалансированных показателей как модель стратегического управления компанией.
30. Взаимосвязь стратегического планирования и бюджетирования
31. Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей.
32. Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей
33. Современные подходы к бюджетированию: сценарные бюджеты, скользящие бюджеты, процессно-ориентированные бюджеты
34. Управление затратами в период кризиса
35. Методика сбалансированного бюджета
36. Методика выбора приоритетной организационно-правовой формы ведения бизнеса

37. Методы финансового прогнозирования: метод процента от продаж

38. Финансовое моделирование на основе показателя ROI

39. Корректировка организационных структур под стратегию развития организации.

40. Взаимосвязь ключевых показателей деятельности с мотивацией персонала.

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Одной из форм эффективной самостоятельной работы студентов являются тестовые задания, которые используются для оценки освоения отдельных тем дисциплины студентами очной и заочной форм обучения. Тестирование обучающихся проводится на занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем и ходе самостоятельной работы.

При оценивании степени усвоения компетенций путем проведения тестирования используется следующая шкала:

– менее 50 % правильных ответов – "неудовлетворительно" (недостаточный уровень освоения компетенции);

– 50 – 69 % правильных ответов – "удовлетворительно" (пороговый уровень освоения компетенции);

– 70 – 89 % правильных ответов – "хорошо" (продвинутый уровень освоения компетенции);

– 90 – 100 % правильных ответов – "отлично" (высокий уровень освоения компетенции).

Типовые тестовые задания по дисциплине:

Вариант 1

1. Основная отличительная особенность экономических целей:

- a) Необходимость корректировки
- b) Обозначение всегда в численном виде
- c) Формулирование в абстрактной форме.

2. Ключевой показатель эффективности объединяет в себе:

- a) Факт и план.
- b) Бюджет и план.
- c) Результативность и эффективность.

3. Сбалансированная система показателей включает следующие области деятельности предприятия:

- a) Финансы, бюджет, прогноз, развитие.
- b) Финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.
- c) Клиенты, внутренние бизнес-процессы, план.

4. Сбалансированная система показателей предназначена для:

- a) Разработки бюджетов.
- b) Воплощения стратегических замыслов и решений в ежедневные задачи

предприятия.

- c) Разработки прогнозов.

5. BPM-система (информационная система управления эффективностью бизнеса) строится на базе следующих теорий:

- a) Функционального управления, информации и обратных вычислений.
- b) Процессного управления, сбалансированной системы показателей и

прогнозирования.

- c) Целевого управления, прогнозирования и бюджетирования.

d) Целевого управления, системы сбалансированных показателей и обратных вычислений.

6. Правильное продолжение определения информационная система управления эффективностью бизнеса – это:

а) инструмент, способный на базе целевого управления трансформировать стратегические цели в оперативные управляющие предписания, выполнение которых позволит повысить эффективность предприятия;

б) это совокупность интегрированных, циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности организации;

с) средство позволяющее определять стратегические цели, а затем оценивать эффективность своей деятельности по отношению к этим целям и управлять процессом достижения целей.

7. Цель создания информационных систем управления эффективностью бизнеса:

а) управление отдельными структурными подразделениями;

б) поддержка процесса разработки и трансформации требований стратегии предприятия на все его уровни управления (все структурные подразделения);

с) .управление бизнес-процессами.

8. Критерии экономической эффективности всегда формулируются как:

а) отношение величины получаемых доходов к величине затраченных ресурсов

б) соотношение между величиной полезного эффекта и затраченными ресурсами

с) разность между величиной полученных доходов и затраченными ресурсами.

9. Требования, предъявляемые к долгосрочным конкурентным преимуществам:

а) стандартность

б) инновационность

с) применимость на разных рынках.

10. Бизнес-процессы, относящиеся к основным в модели "цепочки ценностей", это:

- a) маркетинг
- b) управление персоналом
- c) производство.

11. Вспомогательные бизнес-процессы в модели "цепочки ценностей" это:

- a) материально-техническое обеспечение
- b) обслуживание
- c) управление персоналом.

12. Операция дисконтирования заключается в:

- a) приведении в сопоставимый вид денег, полученных и потраченных в разные периоды времени
- b) установлении скидок
- c) установлении надбавок.

13. Основная формула финансового планирования заключается в достижении следующего соотношения между исходным и конечным значениями величины активов:

- a) равенстве
- b) превышении
- c) снижении.

14. Финансовый план определенного субъекта на определенный период времени это:

- a) баланс
- b) бюджет
- c) стратегия.

15. Характеристиками качества активов предприятия являются:

- a) рентабельность и надежность
- b) доходность, надежность, ликвидность
- c) ликвидность и прогнозируемость.

Вариант 2

1. Определение бизнес-модели, которое вам кажется правильным:

a) совокупность принципов организации внутренней работы компании и обслуживания клиентов, подкрепленная стратегией и методами ее реализации

b) идеальное состояние бизнеса, которое может быть достигнуто при самом благоприятном стечении обстоятельств

c) программа действий компании на перспективу.

2. К управленческой технологии относятся:

a) финансовый анализ

b) бюджетирование

c) материально-техническое снабжение.

3. В сбалансированном бюджете решается вопрос оптимизации:

a) затрат и объемов продаж

b) ликвидности и рентабельности

c) ликвидности и оборачиваемости запасов.

4. К методам финансового прогнозирования и моделирования относятся:

a) метод процента от продаж

b) на основе показателя ROI

c) методы финансового анализа.

5. Модель "Смежные области основного бизнеса" относится к сфере:

a) разработки стратегии

b) финансовому моделированию

c) бизнес-процессам.

6. Ключевое содержание понятия "миссия предприятия" – это:

a) основная цель функционирования предприятия

b) место предприятия на рынке

c) основное конкурентное преимущество.

7. Ключевое содержание понятия "стратегия предприятия" – это:

a) способ достижения сложной долгосрочной цели

b) детальный план работы

c) оперативное задание коллективу.

8. Инвестиционный проект развития предприятия включает:

- a) две основных фазы
- b) три основных фазы
- c) четыре основных фазы.

9. На предынвестиционной фазе проекта развития предприятия ключевой проблемой является:

a) формулирование инвестиционной идеи и разработка предварительного технико-экономического обоснования

- b) формирование плана поставок всех ресурсов
- c) заключение договоров на поставку продукции.

10. Инвестиционная идея формулируется на:

- a) инвестиционной фазе
- b) производственной фазе
- c) границе предынвестиционной и производственной фазы.

11. Предварительное технико-экономическое обоснование проекта развития включает:

a) общий анализ технической возможности и экономической целесообразности проекта

- b) анализ технических параметров реализации проекта
- c) расчет производственной мощности предприятия.

12. Бизнес-план проекта развития предприятия – это:

a) официальный документ, содержащий цели, методы и сроки реализации проекта

- b) план производства продукции
- c) план продаж.

13. Горизонт планирования – это:

a) период времени, на который составляется бюджет и осуществляется контроль его исполнения

- b) общая продолжительность инвестиционного цикла
- c) оба ответа правильны.

14. Ключевым показателем экономической эффективности инвестиционного проекта является:

- a) прибыль предприятия
- b) себестоимость продукции
- c) чистый дисконтированный доход.

15. Для принятия положительного решения о финансировании проекта необходимо, чтобы численное значение чистого дисконтированного дохода имело:

- a) положительное значение
- b) неотрицательное значение
- c) отрицательное значение.

Вариант 3

1. К относительным показателям эффективности деятельности предприятия относятся:

- a) рентабельность
- b) финансовая устойчивость
- c) деловая активность.

2. Рентабельность активов определяется как отношение:

- a) выручки от продаж к стоимости активов
- b) прибыли от продаж к стоимости активов
- c) чистой прибыли к стоимости активов.

3. Фондоотдача является показателем:

- a) абсолютного эффекта от производственной деятельности
- b) динамики развития
- c) относительной эффективности использования ресурсов.

4. Точка безубыточности показывает объем продаж, при котором:

- a) покрываются постоянные и переменные затраты
- b) предприятие получает прибыль
- c) предприятие имеет минимальные затраты.

5. Показатели рентабельности относятся к:

- a) относительным показателям эффективности
- b) показателям динамики развития
- c) абсолютным показателям эффективности.

6. Ключевым показателем экономической эффективности

инвестиционного проекта является:

- a) прибыль предприятия
- b) себестоимость продукции
- c) чистый дисконтированный доход.

7. Для принятия положительного решения о финансировании проекта необходимо иметь численное значение чистого дисконтированного дохода :

- a) положительное
- b) неотрицательное
- c) отрицательное.

8. Анализ имущественного положения предприятия – это:

- a) динамики валюты баланса
- b) состава, структуры и динамики актива баланса
- c) структуры и динамики пассива баланса.

9. Финансовый показатель, отражающий финансовый результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия, это:

- a) размер выплаченных дивидендов
- b) чистая прибыль
- c) бюджет предприятия.

10. Ключевое содержание понятия "миссия предприятия" – это:

- a) основная цель функционирования предприятия
- b) место предприятия на рынке
- c) основное конкурентное преимущество.

11. Коэффициент финансовой независимости предприятия определяется отношением:

- a) стоимости заемного капитала к стоимости активов

- b) стоимости собственного капитала к стоимости активов
- c) стоимости собственного капитала к заемному.

12. Величина нормы дохода, при которой чистый доход от реализации проекта окажется равным ЧДД:

- a) $E = \text{ВНД}$
- b) $E = 1$
- c) $E = 0$.

13. Показатель, комплексно характеризующий уровень решений проекта, это:

- a) производительность труда
- b) рентабельность
- c) чистый дисконтированный доход.

14. Название науки об обеспечении безопасности данных это:

- a) брендинг
- b) криптография
- c) маркетинг.

15. Метод выработки решений на основе совместного обслуживания проблемы коллективом экспертов называется:

- a) мозговой штурм
- b) экстраполяция
- c) системный анализ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основные

1. Гражданский кодекс РФ, № 51-ФЗ от 30 ноября 1994 г.
2. Налоговый кодекс РФ, № 146-ФЗ от 31 июля 1998 г.
3. Трудовой кодекс РФ, № 197-ФЗ от 30 декабря 2001 г. (в редакции от 28.06.2021)
4. Блинов, А. О. Управление изменениями: учеб. / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и К°", 2020. – 304 с.
5. Иванова, О. Э. Эффективный менеджмент: учеб. пособие/ О. Э. Иванова, П. Г. Рябчук. - Челябинск: Изд-во ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2021. - 134 с.
6. Иванов, А. В. Организация и оценка инвестиций: учеб. пособие / А. В. Иванов, М. Э. Оргеева, В. Ю. Ступин. - Калининград: Изд-во РАНХиГС, 2017. - 98 с.
7. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – 2-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 288 с.
8. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2018. – 29 с.
9. Сафина, Д. М. Управление ключевыми показателями эффективности: учеб. пособие/ Д. М. Сафина. - Казань: Казанский гос. ун-т, 2018. - 123 с.

Дополнительные

10. Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью".
11. Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ "Об акционерных обществах".

12. Методические рекомендации по оценке экономической эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования: официальный документ. - Москва, 1999. - 37 с.

13. Справочно-правовые системы "КонсультантПлюс" и "Гарант".

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", рекомендуемых к изучению для освоения дисциплины и написания курсовой работы:

1. <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml> - База данных "Библиотека управления" - Экономика предприятия;

2. <http://ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал "Экономика Социология Менеджмент";

3. <http://www.zhuk.net/> – журнал "Управление компанией";

4. <http://www.strategy-business.com/> – журнал "Strategy&Business";

5. http://www.inesnet.ru/es_magazine/ – журнал "Экономические стратегии".

Локальный электронный методический материал

Александр Вадимович Иванов

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 6,2 Печ. л. 5,6

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1