

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Е. В. Беклемешева

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент,
профиль программы «Маркетинговая аналитика»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2025

Рецензент

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

Беклемешева, Е. В.

Управление результативностью: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по напр. подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Маркетинговая аналитика» / Е. В. Беклемешева. – Калининград: Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ», 2025. – 97 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины «Управление результативностью» для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль программы «Маркетинговая аналитика». В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдаче зачета с оценкой.

Табл. 12, рис. 15, список лит. – 12 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» 29.08.2025 г., протокол № 12

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в качестве локального электронного методического материала в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ от 29.08.2025 г., протокол № 8

Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2025 г.
© Беклемешева Е. В., 2025 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 5 |
| 1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению | 11 |
| 1.1 Тема 1. Теоретические основы управления эффективностью и результативностью бизнеса | 11 |
| 1.2 Тема 2. Система показателей эффективности и результативности деятельности предприятия | 19 |
| 1.3 Тема 3. Принципы бюджетирования и управленческого контроля как инструментов управления результативностью | 26 |
| 1.4 Тема 4. Оценка результативности маркетинговой деятельности предприятия | 42 |
| 1.5 Тема 5. Регламентация и оценка результативности бизнес-процессов организации | 50 |
| 2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям | 58 |
| 2.1 Методические указания к семинарам | 58 |
| 2.1.1 Семинар № 1. Этапы и инструменты построения эффективного бизнеса..... | 58 |
| 2.1.2 Семинар № 2. Управление компанией на основе BSC. Ключевые показатели деятельности организации | 60 |
| 2.1.3 Семинар № 3. Теоретические подходы к управлению эффективностью бизнеса | 61 |
| 2.1.4 Семинар № 4. Стратегические модели и их вклад в построение эффективной компании | 62 |
| 2.2 Методические указания к практическим работам..... | 63 |
| 2.2.1 Практическая работа № 1. Оптимальное соотношение ликвидности и рентабельности (составление сбалансированного бюджета) | 63 |
| 2.2.2 Практическая работа № 2. Проведение оценки финансовой результативности деятельности предприятия. | 65 |
| 2.2.3 Практическая работа № 3. Бенчмаркинг как способ повышения результативности предприятия. Анализ конкурентоспособности предприятия | 69 |
| 2.2.4 Практическая работа № 4. Анализ эффективности маркетинговой деятельности предприятия. Бюджетирование как аспект повышения результативности маркетинга..... | 73 |
| 2.2.5 Практическая работа № 5. Описание и оценка маркетинговых бизнес-процессов организации | 74 |
| 3 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации | 81 |
| 3.1 Вопросы для подготовки к зачету..... | 81 |

| | |
|---|----|
| 3.2 Примерные практические задания | 84 |
| 3.3 Оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации (тестовые задания) | 87 |
| 4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине | 92 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 94 |

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление результативностью» изучается студентами, обучающимися в бакалавриате по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Маркетинговая аналитика»). Дисциплина «Управление результативностью» является дисциплиной, формирующей у обучающихся знания, умения и практические навыки в области разработки и обоснования управленческих решений на основе анализа внешней и внутренней маркетинговой среды организации.

Целью освоения дисциплины является формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков в области сбора, систематизации и оценки информации о состоянии внешней и внутренней среды организации, составления аналитических отчетов о состоянии рынков товаров и услуг посредством использования цифровых технологий.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение нормативно-правовой базы в области регулирования производственно-хозяйственной деятельности организации;
- освоение навыков участия в разработке и реализации управленческих решений производственного предприятия;
- овладение инструментами и методами регламентации деятельности производственного коллектива;
- освоение навыков внедрения или усовершенствования кросс-функциональных процессов, или административных регламентов организации;
- формирование навыков внедрения или усовершенствования кросс-функциональных процессов, или административных регламентов организации.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Управление результативностью» заключаются в том, что студент должен:

знать:

- нормативные правовые акты, регулирующие производственно-хозяйственную деятельность организации;

– методы и инструменты сбора и анализа информации для планирования и организации процессов производства и формирования возможных управленческих решений;

– способы оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью;

– основы внедрения или усовершенствования кросс-функциональных процессов, или административных регламентов организации;

уметь:

– разрабатывать обоснованные решения по управлению процессами планирования и организации производства;

– осуществлять руководство первичным производственным коллективом;

– оценивать результативность реализации стратегии производственного предприятия;

– определять границы кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;

владеть:

– инструментами расчета влияния внутренних и внешних факторов на результаты деятельности организации;

– навыками оформления результатов бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами;

– навыками моделирования кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление результативностью» относится к части образовательной программы бакалавриата, формируемой участниками образовательных отношений модуля «Профессиональный модуль», дисциплин по выбору 1 направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Маркетинговая аналитика».

Дисциплина опирается на общепрофессиональные и профессиональные компетенции, профессиональные знания, умения и навыки обучающихся, полученные при изучении таких дисциплин как: «Статистика», «Менеджмент», «Маркетинг», «Финансовый и управленческий учет», «Экономика предприятий и организаций», «Визуализация бизнес-информации», «Маркетинговые исследования», «Бизнес-планирование», «Технологическая практика».

Дисциплина «Управление результативностью» является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности, формируемых при изучении таких дисциплин как «Маркетинговый анализ», «Интернет-маркетинг», Технологическая (проектно-технологическая) практика.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (ЗЕТ), т. е. 108 академических часов контактной (лекционных и практических занятий) и самостоятельной учебной работы студента; работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 32 ч – лекции, 32 ч – практические занятия;
- очно-заочная форма обучения: 12 ч – лекции, 12 ч – практические занятия.

Форма аттестации по дисциплине по очной и очно-заочной формам обучения: седьмой семестр: зачет с оценкой.

Текущий контроль успеваемости по дисциплине регулярно осуществляется в процессе проведения практических занятий и занятий лекционного типа, выполнения заданий в рамках СРС с помощью следующих оценочных средств: презентационный доклад, практическая работа, выполнение расчетно-аналитических заданий, тестирования, построения структурно-логических схем с целью получения оперативной информации об усвоении учебного материала и диагностики сформированности компетенций.

Промежуточная аттестация осуществляется по завершению периода обучения с целью определения степени достижения запланированных результатов обучения по дисциплине. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится

в форме дифференцированного зачета, который выставляется по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости. При необходимости тестовые задания закрытого и открытого типов могут быть использованы для проведения промежуточной аттестации. Тестовые задания приведены в п. 4.

Критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 – балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

| Система оценок Критерий | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|--|
| | 0–40 % | 41–60 % | 61–80 % | 81–100 % |
| | «неудовлетворительно» | «удовлетворительно» | «хорошо» | «отлично» |
| | «не зачтено» | «зачтено» | | |
| 1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов | Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой) | Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект | Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект | Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект |
| 2 Работа с информацией | Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи | Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи | Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи | Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи |
| 3 Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта | Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии | В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации | В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ | В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ |

| Система оценок Критерий | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|--|---|
| | 0–40 % | 41–60 % | 61–80 % | 81–100 % |
| | «неудовлетворительно» | «удовлетворительно» | «хорошо» | «отлично» |
| | «не зачтено» | «зачтено» | | |
| | проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений | | предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные | предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи |
| 4 Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач | В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки | В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом | В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма | Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи |

1.4 Оценивание тестовых заданий закрытого типа осуществляется по системе зачтено/не зачтено («зачтено» – 41–100 % правильных ответов; «не зачтено» – менее 40 % правильных ответов) или пятибалльной системе (оценка «неудовлетворительно» – менее 40 % правильных ответов; оценка «удовлетворительно» – от 41 до 60 % правильных ответов; оценка «хорошо» – от 61 до 80 % правильных ответов; оценка «отлично» – от 81 до 100 % правильных ответов).

Тестовые задания открытого типа оцениваются по системе «зачтено/не зачтено». Оценивается верность ответа по существу вопроса, при этом не учитывается порядок слов в словосочетании, верность окончаний, падежи.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает четыре раздела.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе представлены методические указания для подготовки к практическим занятиям по дисциплине.

В третьем разделе даны методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации.

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

В конце учебного пособия указаны библиографические источники дисциплине.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

1.1 Тема 1. Теоретические основы управления эффективностью и результативностью бизнеса

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Понятие, виды, критерии и факторы эффективности и результативности организации.

Вопрос 2. Процесс управления эффективностью.

Вопрос 3. Основные инструменты управления результативностью и эффективностью.

Вопрос 4. Концепция эффективного предприятия П. Друкера.

Вопрос 5. Концепция создания высокоэффективной компании Дж. Коллинза.

1.1.1 Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – раскрыть содержание, критерий и виды эффективности бизнеса, общее и различие между эффективностью и результативностью бизнеса, дать представление о процессе управления эффективностью бизнеса и основных стадий формирования программы повышения его эффективности. В результате изучения темы студенты должны приобрести компетенции в области теории эффективности и результативности. В частности, изучить методы и инструменты сбора и анализа информации для планирования и организации процессов производства и формирования эффективных управленческих решений.

Вопрос 1. Понятие, виды, критерии и факторы эффективности и результативности организации.

Данный вопрос посвящен содержанию дисциплины и ее основным задачам, а также связи с другими дисциплинами, с теорией и практикой менеджмента и экономики предприятия.

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.

Эффект – это свойство процесса, характеризующее его результат.

Экономический эффект – это результат, выраженный в стоимостной оценке.

Эффективность – степень достижения поставленных целей.

Результативность – это оценка степени достижения результата стоимостью достижения результата.

Основываясь на определении понятия экономической эффективности как соотношения величины полезного эффекта и затраченных на это ресурсов 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). На основе этого 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 не применим для оценки экономической эффективности в обслуживающих и вспомогательных видах производств. В упрощенном виде математическая запись критерия № 1 имеет следующий вид:

$$(B - P) \rightarrow \max$$

2. Максимизация полезности от реализации проекта при ограничении затрат (бюджета проекта). Этот вид критерия мы в шутку называем «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:

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

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». Согласно маркетинговым исследованиям, 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 читателей 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:

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

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. Математический критерий № 4 имеет вид:

$$B / P \rightarrow \max, \text{ или } P / B \rightarrow \min$$

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 2. Процесс управления эффективностью

Роль управления эффективностью бизнеса заключается в измерении того насколько эффективно достигаются цели и в определении путей улучшения процесса достижения целей. По сути, это сбор информации для планирования и контроля и поддержка бизнеса (персонала, подразделений) в том, чтобы все стремились достигнуть цели наиболее эффективным способом), чтобы цели бизнес-единиц и персонала совпадали с целями организации в целом.

Система управления эффективностью бизнеса прежде всего подразумевает разработку всего управленческого процесса достижения стратегических целей, сбор информации и применение методик анализа для принятия стратегических решений. Кроме того, элементом системы является разработка вознаграждений для персонала для достижения целей компании.

Процесс управления эффективностью включает:

1. Планирование.
2. Мониторинг.
3. Развитие.
4. Оценка.
5. Вознаграждение.

На рисунке 1 представлена матрица эффективности. Это целостный подход, включающий ряд практик, направленных на поддержание и улучшение эффективности.

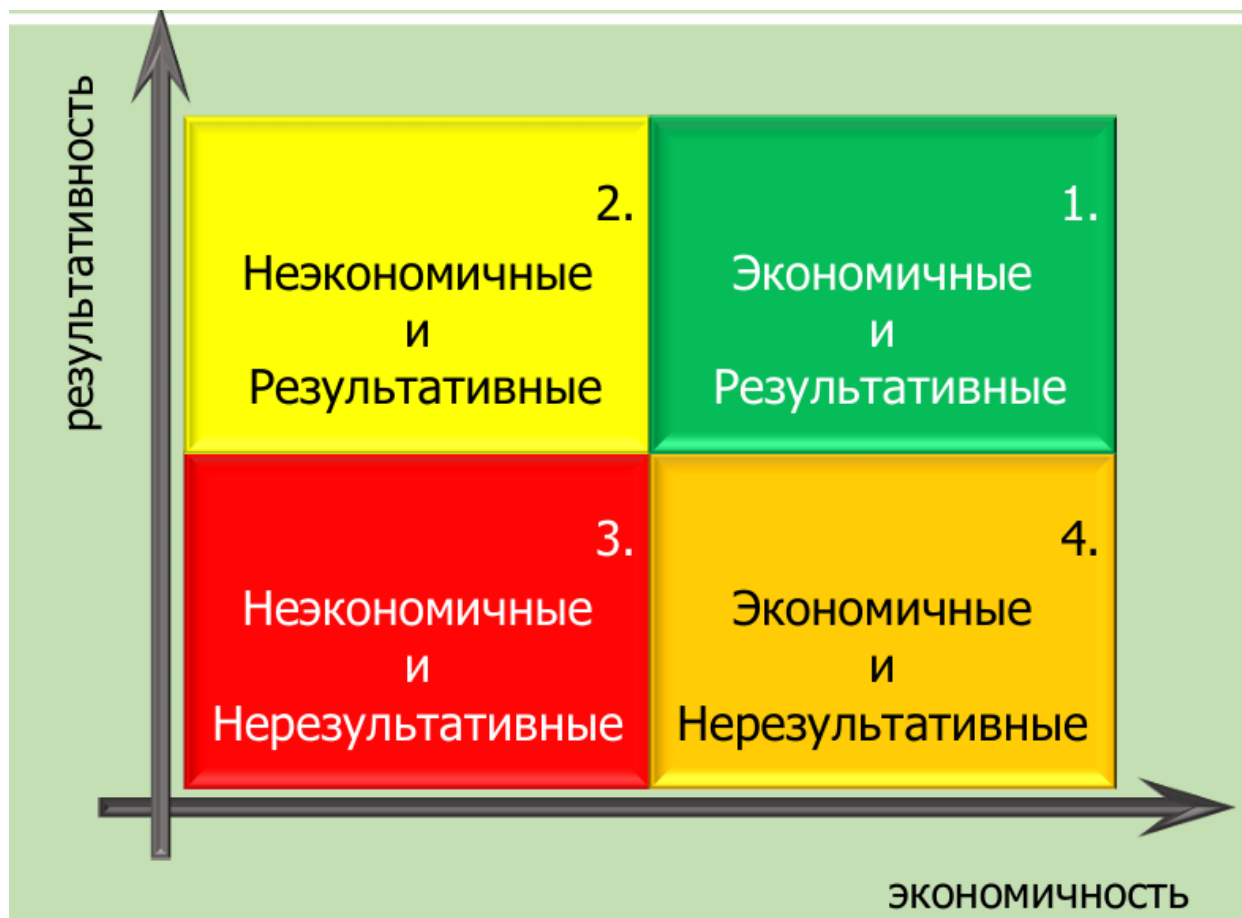


Рисунок 1 – Матрица эффективности

Вопрос 3. Основные инструменты управления результативностью и эффективностью.

Элементы системы управления эффективностью бизнеса включает в себя следующее (рисунок 2):

- 1) стратегическое планирование;
- 2) систему контроля, в том числе систему измерителей КРІ;
- 3) реинжиниринг бизнес-процессов;
- 4) систему управления рисками;
- 5) интеллектуальный анализ данных и бизнес-анализ;
- 6) систему вознаграждений и управления персоналом (аспекты продвинутого управленческого учета);
- 7) систему сбалансированных показателей (взаимосвязь всех уровней управления) и создание пирамиды РМ (performance management) – декомпозиции стратегических целей компании в цели бизнес единиц.

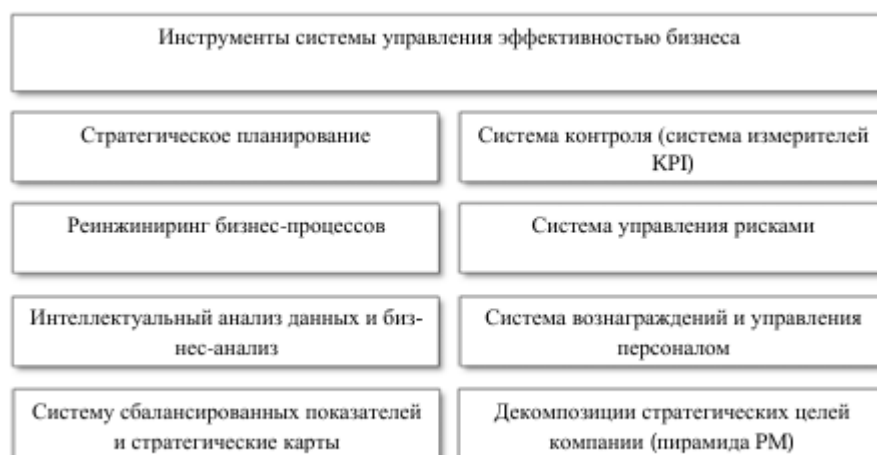


Рисунок 2 – Инструменты управления эффективностью бизнеса

Управленческий контроль или тактическое планирование представляет собой процесс, при помощи которого менеджеры обеспечивают эффективное использование ресурсов для достижения поставленных целей организации. Оперативный контроль или оперативное планирование – процесс, при помощи которого менеджеры обеспечивают эффективное использование ресурсов для достижения конкретных, специфических задач. В системе управления эффективностью

бизнеса особое значение приобретает стратегический управленческий учет. Стратегический управленческий учет – это форма управленческого учета или система поддержки процессов стратегического планирования и принятия решений, имеющая ориентацию на внешнюю окружающую среду в долгосрочной перспективе. Использует элементы прогнозирования, анализа рисков и неопределенности, дисконтирования денежных потоков.

Вопрос 4. Концепция эффективного предприятия П. Друкера

При изучении вопроса следует усвоить, что усилия сотрудников должны концентрироваться на малом количестве действий, способных дать значительные результаты; на тех участках, где относительно небольшое увеличение результативности проводимых мероприятий принесет большое увеличение экономической эффективности предприятия.

Обратить внимание, что такие участки П. Друкер называет результативными областями бизнеса. Повышение эффективности предприятия, по П. Друкеру, немислимо без тщательного анализа его текущего состояния, включающего исследование взаимоотношений ресурсов и результатов, усилий и достижений, доходов и затрат внутри предприятия. При изучении данной темы необходимо усвоить особенности анализа бизнеса – его результативных областей, доходов, распределения ресурсов внутри него, а также структуры затрат – это дает представление о текущем состоянии предприятия. На основе такого исследования определяется тактика. Для выработки же стратегии необходима систематизированная информация о внешней среде компании. Основные составляющие такого анализа, по П. Друкеру, в целом совпадают с принятыми в менеджменте, за исключением единственного элемента – анализа знаний.

Обратить внимание, что повышение эффективности предприятия (создание «идеального» бизнеса, по П. Друкеру) возможно на основе использования методов, которые широко распространены в практике менеджмента:

1. Разработка модели «идеального бизнеса», которая даст максимальные результаты на основе уже имеющихся рынков и знаний.

2. Сосредоточение имеющихся ресурсов на наиболее привлекательных возможностях, чтобы извлечь из них наибольшие результаты.

3. Максимизация ресурсов таким образом, чтобы найти или создать возможности, которые обеспечат наибольшую отдачу от этих высококачественных ресурсов. Решение о степени приоритетности возможностей и людских ресурсов является ключевым в рамках деятельности по созданию

Вопрос 5. Концепция создания высокоэффективной компании Дж. Коллинза

Группа исследователей, возглавляемая Дж. Коллинзом, выбрала для изучения компании, совокупная доходность по акциям которых находилась на уровне или ниже среднего показателя по рынку в течение 15 лет. Затем, в результате какого-либо преобразования внутри предприятия доходность по акциям становилась как минимум в три раза выше, чем средний показатель по рынку и держалась на этом уровне в течение 15 лет. Временной горизонт в 15 лет был определен на основе допущения, что удержание выдающихся результатов в течение этого периода исключает чистое везение или благоприятные периоды на рынке и, таким образом, является следствием эффективного управления предприятием.

Выводы исследовательской группы основывались не только на изучении великих компаний самих по себе, но и на их сопоставлении с так называемыми «компаниями сравнения». Эти компании принадлежали к той же отрасли, что и перешедшие в категорию выдающихся, и имели сопоставимые возможности и ресурсы, но, тем не менее, не сумели добиться коренного улучшения своей деятельности. Кроме того, изучались «несостоявшиеся великие компании» – предприятия, которые осуществили переход к выдающимся показателям, но не смогли удержать такой результат.

Дж. Коллинз и его помощники провели качественный и количественный анализ основных аспектов работы названных предприятий; изучили печатные материалы, касающиеся их деятельности, за последние 50 лет; проинтервьюировали большинство топ-менеджеров. Основным методом научной работы было

последовательное сопоставление элементов деятельности великих компаний с компаниями сравнения с неизменным вопросом: «В чем разница?» В результате такого эмпирического исследования участники проекта пришли к ряду заключений, которые были объединены Дж. Коллинзом в четкую и логичную концепцию эффективного предприятия.

1.1.2 Методические материалы по теме 1

Материалы по теме 1 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- кейс Бизнес-процессы

1.1.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 10–88]; [3, с. 11–45]; [14]; [16]

1.2 Тема 2. Система показателей эффективности и результативности деятельности предприятия

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Создание сбалансированной системы показателей BSC.

Вопрос 2. Понятие ключевых показателей эффективности.

Вопрос 3. Система ключевых показателей как инструмент стратегического управления.

Вопрос 4. Внедрение KPI и BSC на предприятии.

1.2.1 Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – понимание концепции ключевых показателей эффективности как ключевого инструмента стратегического управления предприятием. Также необходимо знать базовые понятия: система сбалансированных показателей и ключевые показатели эффективности. В результате изучения темы студенты должны приобрести навыки расчета влияния внутренних и внешних

факторов на результаты деятельности организации, овладеть навыками оформления результатов бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами, а также навыками моделирования кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации.

Вопрос 1. Создание сбалансированной системы показателей

При изучении вопроса следует обратить внимание на то, что эффективное управление компанией невозможно без построения системы стратегического менеджмента. Разработка стратегии предприятия является прерогативой топ-менеджмента, однако ее реализацией занимаются все сотрудники в рамках своих прав, обязанностей и ответственности. Большую значимость при этом приобретают:

1) декомпозиция (структурирование) стратегии на отдельные цели, отображающие различные стратегические аспекты, а также ее каскадирование от уровня высшего менеджмента до структурных подразделений и каждого отдельного работника (построение «дерева целей»);

2) организация информационного обмена между руководством и сотрудниками с целью:

- донесения до персонала основных стратегических установок и объяснения личного вклада каждого сотрудника в процесс их достижения;
- координации деятельности персонала;
- контроля и корректировки процесса реализации стратегии.

BSC – это система управления реализацией стратегии предприятия, акцентирующей внимание на ключевых позициях. Сбалансированная система показателей (ССП, англ. Balanced Score Card, BSC) включает следующие составляющие:

- 1) финансовая;
- 2) клиентская;
- 3) внутренних бизнес-процессов;
- 4) обучения и развития персонала.

Вопрос 2. Понятие ключевых показателей эффективности

Выделяют основные методические подходы к разработке показателей деятельности BSC – «Пирамида эффективности» и «EP2M».

1. «Пирамида эффективности» – К. Макнейр, Р. Ланч, К. Кросс (рисунок 3).

Финансовые и нефинансовые показатели для оценки внутренней и внешней эффективности, показывающие связь между стратегией и оперативной деятельностью. Верхний уровень пирамиды – это корпоративное видение, а нижний – область операций.



Рисунок 3 – «Пирамида эффективности» (К. Макнейр, Р. Ланч, К. Кросс)

2. «EP2M» (Effective Progress and Performance Measurement) – К. Адамс и П. Робертс оценка эффективности деятельности и роста, подразумевающая выделение четырех направлений деятельности:

- 1) обслуживание потребителей и удовлетворение спроса (внешняя среда);
- 2) повышение эффективности и производительности (внутренняя среда);
- 3) распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен (сверху вниз в организационной иерархии);
- 4) усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников (снизу-вверх в организационной иерархии).

Можно выделить следующие общие черты сбалансированных моделей: оценка эффективности предприятия рассматривается с позиции реализации его стратегии, показываются причинно-следственные связи между стратегией и операционной деятельностью, между целями и результатами;

1) эффективность деятельности оценивается ограниченным набором финансовых и нефинансовых показателей;

2) при оценке эффективности учитываются интересы различных групп (акционеров, потребителей, работников и др.);

3) усиление клиентоориентированности бизнес-процессов и роли персонала – ключевые факторы реализации стратегии, что отражается на оценке эффективности.

BSC предполагает:

- определение ключевых показателей;
- определение показателей для действий в рамках каждой перспективы;
- сравнение фактического уровня показателей с плановым или с прошлым значением;

• интеграция показателей в систему отчетности.

Особенности BSC:

- ограничение числа показателей;
- использование разнокачественных показателей как абсолютных, так и относительных;

• причинно-следственные связи между показателями имеют одно направление от нижней к верхней «перспективе» и в основном только в пределах соприкасающихся «перспектив».

Требования к системе показателей:

- однозначность содержания и одинаковая методика расчета во всех подразделениях предприятия;

• охват всех ключевых аспектов бизнеса и ключевых факторов успеха, учитываемых при разработке стратегии;

- связь показателей;
- пригодность показателей для установления целей, которые выглядели бы реалистическими и достижимыми в глазах ответственных лиц;
- простота и легкость расчета значений показателей;
- возможность их использования в различных информационных подсистемах.

Вопрос 3. Система ключевых показателей как инструмент стратегического управления.

К современным управленческим инструментам, помогающим решить названные задачи и таким образом повысить эффективность руководства предприятием, относятся разработка ключевых показателей эффективности (КПЭ) и создание на их основе сбалансированной системы показателей эффективности.

KPI (англ. Key Performance Indicators) – ключевые показатели деятельности – система оценки, которая помогает организации оценить свое состояние, определить достижение запланированных целей.

KPI являются частью BSC.

Правила при разработке KPI:

- ограниченное количество;
- единство для всей компании;
- измеримость, цифровое выражение показателя;
- прямая связь с важнейшими факторами успеха;
- подконтрольность, т. е. возможность влиять на факторы;
- мотивирующий характер для сотрудников.

При разработке показателей обязательно нужно иметь ясное представление, что понимается под «системой ключевых показателей эффективности», знать этапы ее разработки и состав сбалансированной системы показателей эффективности в области финансов, персонала, бизнес-процессов и клиентов, и их роль в управлении реализацией стратегии.

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.

Вопрос 4. Внедрение KPI и BSC на предприятии.

Разработка и внедрение KPI и BSC позволяет предприятиям повысить качество управления, быстро реагировать на изменение внешней среды, добиваться успехов в управлении эффективностью бизнеса.

Блоки механизма внедрения представлены на рисунке 4.

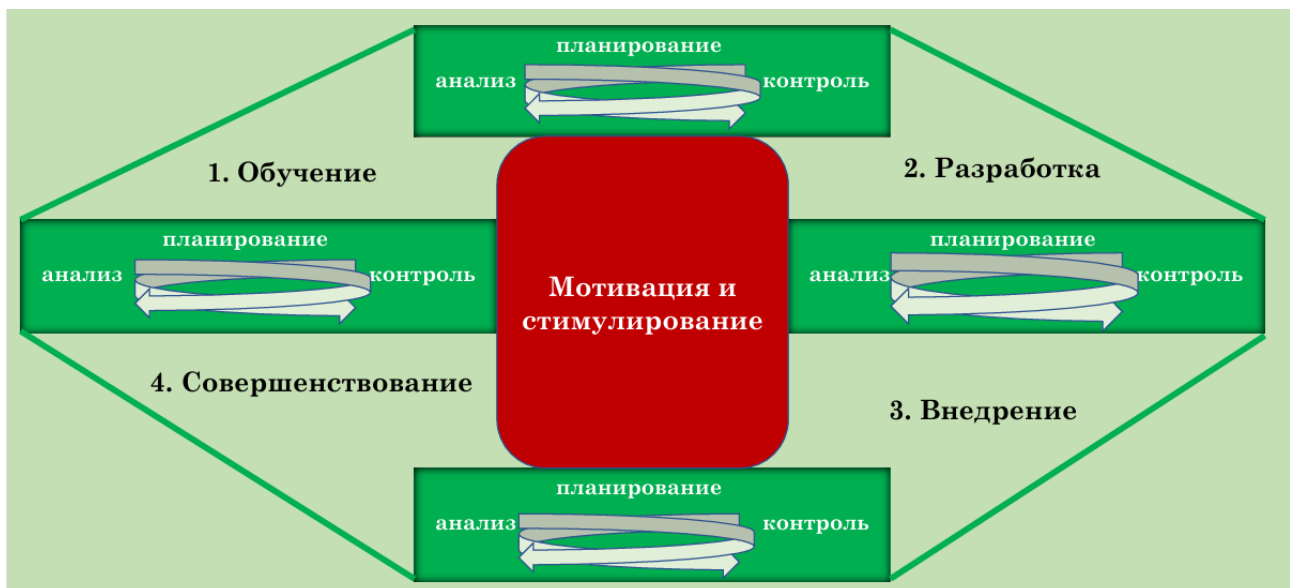


Рисунок 4 – Механизм внедрения KPI и BSC на предприятии

На рисунке 5 представлена Дорожная карта внедрения процесса.

| Цель этапа | Задачи этапа | Сроки | Контрольные точки/показатели | Ответственные | Стимулирование |
|------------|--------------|-------|------------------------------|-------------------|----------------------------|
| Цель | Задача 1 | → | дата/оценка | Отделы/сотрудники | Соблюдение графика; |
| | Задача 2 | → | дата/оценка | Отделы/сотрудники | |
| | Задача 3 | → | дата/оценка | Отделы/сотрудники | |
| | | | | | Сохранение бюджета; |
| | | | | | Выявление недостатков; |
| | Задача | | дата/оценка | Отделы/сотрудники | Стимулирование победителей |
| | | | | | |
| | | | | | |

Рисунок 5 – Дорожная карта формирования бюджета

Основными этапами внедрения являются постановка цели, задач, установление сроков, определение показателей, ответственных лиц и способов стимулирования.

1.2.2 Методические материалы по теме 2

Материалы по теме 1 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- Словарь терминов

1.2.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, с. 112–129];

[2, с. 205–223]; [3, с. 100–122]; [14, с. 35–97]; [Интернет-источники]

1.3 Тема 3. Принципы бюджетирования и управленческого контроля как инструментов управления результативностью

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Понятие бюджетирования и управленческого контроля как инструментов управления результативностью.

Вопрос 2. Использование кривых обучения (Learning curves) при разработке бюджетных моделей в системе управления эффективностью бизнеса.

Вопрос 3. Сравнительный анализ адаптивного и продвинутого бюджетирования

Вопрос 4. Парадигмы управленческого учета в системе управления результативностью

1.3.1 Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы: Ознакомление с широким кругом вопросов, связанных с бюджетированием и управленческим контролем как инструментами управления результативностью. 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.

Вопрос 1. Понятие бюджетирования и управленческого контроля как инструментов управления результативностью.

Бюджет – это план на определенный период в количественных (обычно денежных) показателях, составленный с целью эффективного достижения стратегических ориентиров. Также бюджет – финансовый документ установленного формата, по которому происходят планирование и учет результатов хозяйственной деятельности. Классификация бюджетов представлена на рисунке 6.

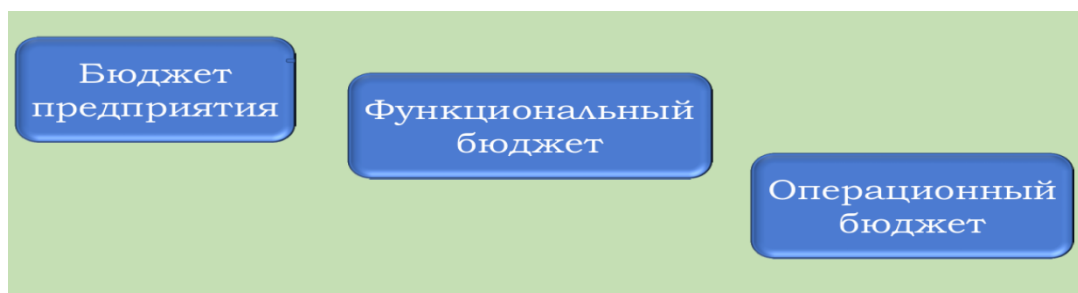


Рисунок 6 – Виды бюджета

Классификация бюджетов с точки зрения их ведения приведена на рисунке

7.

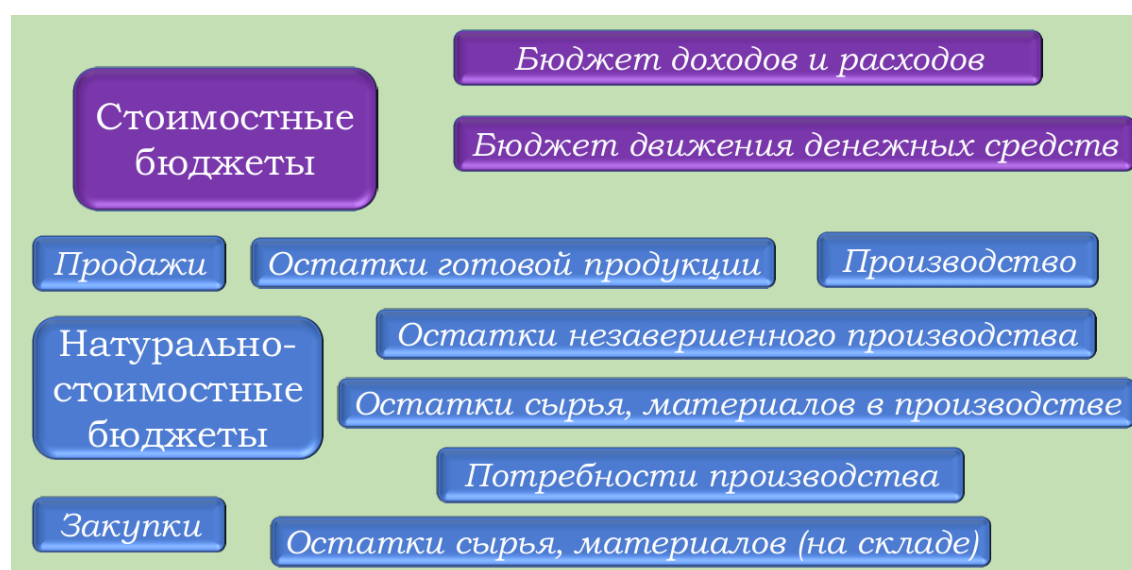


Рисунок 7 – Бюджеты по способу ведения

Бюджетирование – непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов.

Цели бюджетирования в системе управления результативностью бизнеса:

1. Обеспечение достижения целей организации, ее подразделений и отдельных менеджеров;
2. Формализация и установление взаимосвязи между идеями и планами (каждый сотрудник должен быть осведомлен, что он должен делать);
3. Побуждение менеджеров составлять детальные планы на будущее;
4. Координация видов деятельности подразделений (например, бюджет производства составляется на основе данных бюджета продаж);
5. Обеспечение базы для создания системы управления по центрам ответственности;
6. Разработка системы контроля;
7. Мотивация сотрудников с целью улучшения их деятельности.

Правила бюджетирования

1. Выработать и утвердить единые правила, на основе которых и будет строиться система бюджетирования: методологию, оформление табличных форм, финансовую структуру и т. д.

2. Организационные процедуры

3. Автоматизация всего процесса бюджетирования

Особое внимание в системе управления эффективности бизнеса уделяется составлению нулевых бюджетов (zero based budgeting (ZBB)). Достоинства нулевого бюджета:

– жесткий контроль затрат;

– возможность добавлять или отказываться от видов деятельности; усиление мотивации персонала;

– гибкость – такой бюджет является ответом на изменения в бизнес-среде; увязка со стратегическими целями компании (увязывается каждая статья затрат).

Недостатки нулевого бюджета:

– трудоемкость расчетов;

– возможен перекося в сторону краткосрочной перспективы;

– ранжирование – сложный процесс.

Этапы внедрения нулевого бюджета:

Шаг 1. Определение видов деятельности по которым должны собираться затраты (необходимо решить надо ли по ним собирать затраты (пакет решений)).

Шаг 2. Определение затрат, не добавляющих ценности (необходимо исключить их и проранжировать все затраты).

Шаг 3. Соотнесение затрат по видам деятельности по рангам (наиболее добавляющие ценности, необходимые для принятия решений и т. д.).

Следует отметить, что Бюджет ZBB эффективен в отношении: коммерческих производственных компаний: административных затрат, обслуживающих затрат: маркетинговых затрат, затрат финансовых подразделений, на управление персоналом, на управление качеством, продажами, бухгалтерией и т. д.) (для прямых затрат, если есть нормы, т. е. нормативный учет, ZBB подходит слабо); бюджетных организаций; компаний, которые оказывают услуги.

Другим элементом системы управления эффективностью бизнеса является процессно-ориентированное бюджетирование АВВ.

Принципы АВВ

Принцип 1: важнее эффективно планировать и контролировать не сами затраты конкретного вида деятельности, а драйвера (носители или причины появления затрат).

Принцип 2: не каждый вид деятельности добавляет ценность.

Принцип 3: в подразделениях бывают виды деятельности, которые могут быть не в полной мере подконтрольны ответственному за составление бюджета в подразделении.

Принцип 4: система измерителей в разрезе видов деятельности должна быть существенно дополнена (правильный расчет времени, часов, качество вида деятельности и т. д.).

Преимущества метода АВВ: он является базой для нулевого бюджета; АВВ обеспечивает связь со стратегией; измерению и проверке подлежат ключевые факторы успеха (виды деятельности).

Недостатки метода АВВ: большая трудоемкость работ.

Схема сценарного планирования приведена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Схема сценарного планирования

В основе сценарного подхода используется методика скользящего бюджета (рисунок 9).



Рисунок 9 – Модель скользящего бюджета

Процессно-ориентированное бюджетирование позволяет решить многие проблемы:

- возлагает ответственность и учет на работников;
- предлагает более реалистичный взгляд на объем рабочей нагрузки;
- дает возможность понять, каким образом продукт/услуга вызывают спрос;
- создает возможности контроля на том уровне, который позволяет принимать соответствующие меры;
- делает прозрачным управление избыточными и/или недостаточными мощностями.

Различают три итоговых бюджета:

1. Бюджет Доходов и Расходов (БДР).
2. Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС).
3. Бюджет Баланса / Бюджет по Балансовому Листу (ББЛ).

Основные типы центров финансовой ответственности в процессе бюджетирования:

1. Центры инвестиций.
2. Центры прибыли.

3. Центры маржинального дохода.
4. Центры доходов.
5. Центры затрат.

Взаимосвязи функций предприятия и ЦФО иллюстрирует рисунок 10, схему формирования сводного бюджета – рисунок 11.

| Функциональная область | Центры финансовой ответственности | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|-------------------|
| | Центры затрат | Центры доходов | Центры маржинального дохода | Центры прибыли | Центры инвестиций |
| Продажи | | + | + | + | + |
| Закупки | + | | + | + | + |
| Производство | + | | + | + | + |
| Хранение | + | | + | + | + |
| Транспортировка | + | | + | + | + |
| Управление | + | | | + | + |
| Финансовая деятельность | + | + | | + | + |
| Инвестиционная деятельность | + | + | | + | + |

Рисунок 10 – ЦФО и функциональные области в бюджетировании

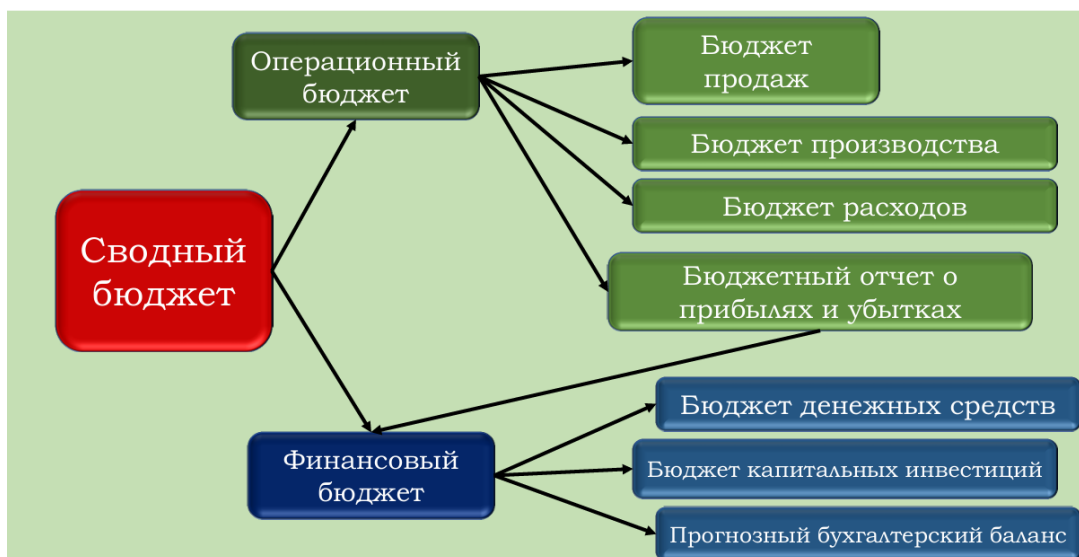


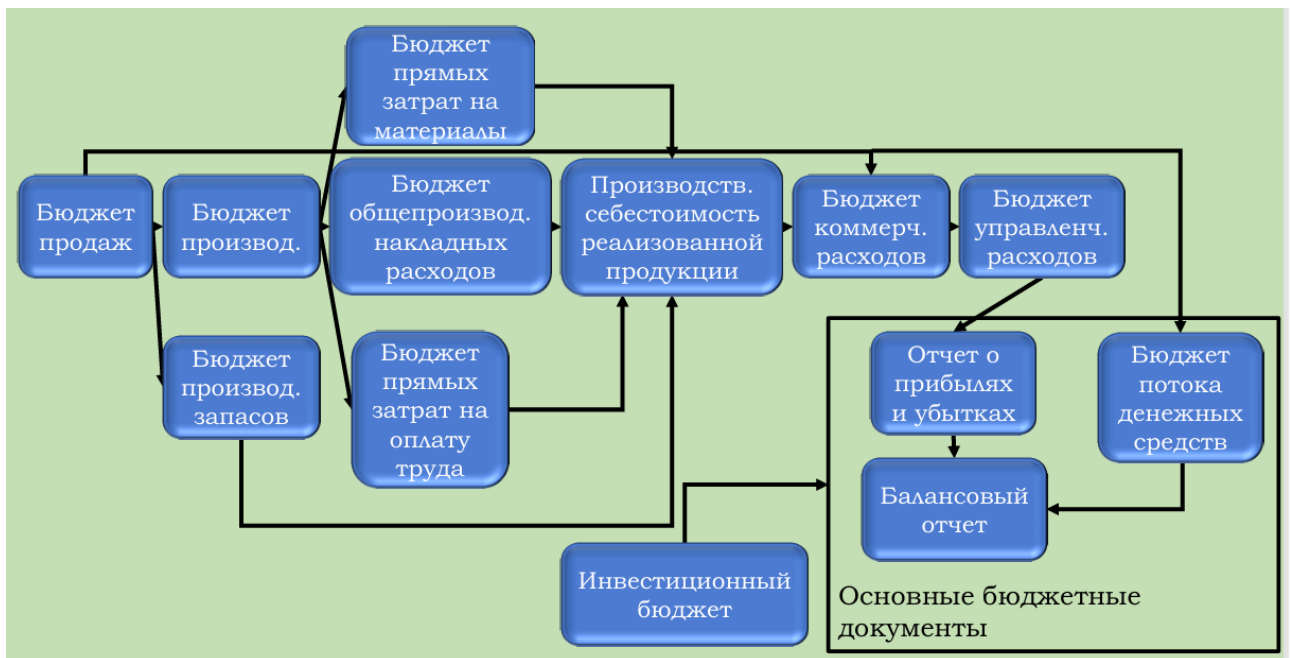
Рисунок 11 – Схема формирования сводного бюджета

На рисунке 12 представлены этапы формирования основного бюджета.



Рисунок 12 – Блок-схема формирования основного бюджета

Ключевую роль в бюджетировании играет правило формирования финансовых результатов (рисунок 13).



| Показатель (группа статей) | Корректировка | Результат |
|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Доходы по основной деятельности | - Прямые производственные расходы | Маржинальный доход |
| | - Прямые коммерческие расходы | |
| Маржинальный доход | - Накладные расходы бизнеса | Вклад на покрытие |
| Вклад на покрытие | - Накладные расходы Компании | Прибыль от основной деятельности |
| Прибыль от основной деятельности | + Доходы по финансовой деятельности | Прибыль до налогообложения |
| | - Расходы по финансовой деятельности | |
| | + Прочие доходы | |
| | - Прочие расходы | |
| Прибыль до налогообложения | - Налоги на финансовый результат | Чистая прибыль |
| Чистая прибыль | - Отчисления в фонды | Нераспределенная прибыль |
| | - Дивиденды | |

Рисунок 13 – Схема формирования финансовых результатов

Вопрос 2. Использование кривых обучения (Learning curves) при разработке бюджетных моделей в системе управления эффективностью бизнеса

Кривые обучения (Learning curves) используется для прогнозирования рабочего времени и затрат на оплату труда в условиях, когда производят новый продукт и прилагаются усилия ускорить процесс производства за счет применения приобретенных навыков и опыта. Они применяются в трудоемких процессах (а не в механизированных и автоматизированных производствах). В частности, в управленческом учете и системе управления эффективностью бизнеса прием может использоваться при расчете маржинальных затрат на производство следующей единицы, в ценообразовании по методу «затраты плюс» (можно ли снизить трудовые затраты, переменные накладные затраты и, следовательно, цену). Это обстоятельство сказывается на процессе формирования БДДС (например, снижение трудовых затрат, переменных накладных затрат и т. д.). Кривые обучения могут применяться при составлении реалистичных производственных бюджетов, производственных планов, для расчета нормативов в рамках ведения управленческого нормативного учета, для разработки бонусной схемы.

Вопрос 3. Сравнительный анализ адаптивного и продвинутого бюджетирования

Адаптивная модель на основе принципов Beyond Budgeting в теории учитывает и раскрывает суть всех ключевых элементов системы управления без применения бюджетов, однако, согласимся, что спорно утверждать об истинности и тотальной применимости данного прогрессивного мнения на практике. Консервативный взгляд присущ, например, государственным компаниям, функционирующим в особом организационно-правовом поле. Проблематично внедрять принципы, основанные на широком делегировании ответственности и отказе от традиционного бюджета, в среду, где корпоративная культура обладает чертами автократии. Конечно, это не значит, что аргументы в пользу построения адаптивных механизмов на базе Beyond Budgeting не представляют ценности вовсе, однако актуальность темы 41 исследования требует критически оценивать целесообразность отказа от бюджетов в современных реалиях. За счет создания гибкого бюджетного процесса (или отказа от него), а также характера изменений в иерархической структуре улучшается эффективность модели. Принятие конкретной промежуточной формы зависит от степени управленческой децентрализации. Многие в рамках вопроса адаптивности бюджетирования связано с тем, как используется финансовый инструментарий на каждом этапе принятия решений, способствуя усилению координации вертикальных и горизонтальных звеньев управленческого механизма. Так согласно философии Beyond Budgeting, децентрализованная иерархическая структура стимулирует к активизации творческого потенциала сотрудников фирмы, следовательно, к более качественному результату. Ключевыми элементами и смежным инструментарием адаптивной модели планирования и бюджетирования могут стать матрицы допустимых отклонений и уровня принятия решений на местах, сбалансированная система и стратегические карты с элементами концепции управления стейкхолдерами, современные процессно-ориентированные методики исчисления затрат и результатов деятельности компании на основе факторов времени, концептуальные подходы к рас-

пределению ответственности по процессам, методика исчисления целевых затрат и скользящий 4-х, 5-ти или 6-ти кварталный бюджет. Продвинутое бюджетирование представляет своего рода промежуточный путь между улучшением бюджетирования и полным отказом от него. Концепция имеет следующие характеристики: наличие четких целевых установок при планировании деятельности и составлении бюджета, складывающихся на основе результатов бенчмаркинговых исследований; ведение упрощенного бюджетного процесса через сокращение показателей, объектов и 42-х процессов планирования и контроля; повышение гибкости бюджетов за счет скользящего прогнозирования и саморегулирующихся (самокорректирующихся) целей.

Допустимо предположить, что не существует четкого взгляда относительно того, следует ли выделять наборы средств планирования и контроля (скользящее прогнозирование, сбалансированную систему показателей и т. д.) и отождествлять их с конкретной концепцией. Основные границы с точки зрения применения финансового инструментария размыты, имеют лишь одно осязаемое отличие – наличие бюджета или его альтернативы. Истинные мотивы применения конкретного типа концепции скрываются за рамками бюджетов.

Принципы «продвинутого бюджетирования»:

- использование «глобальных» бюджетов и сосредоточение внимания только на ключевых (релевантных) деталях;
- переход на скользящие бюджеты;
- увязка положений, формируемых в рамках стратегического видения, с операционным планированием;
- поддержание акцента внимания на всех релевантных ключевых показателях эффективности, а не только на финансовых КРІ;
- сосредоточение на бизнес-процессах, а не на отдельных объектах (единицах); использование бюджетных данных с целью ориентации на конкретный желаемый результат, а не на освоение расходов;
- постановка целей на основе бенчмаркинга;

- использование самонастраивающихся целей, представленных в виде относительных показателей.

Таким образом, сегодня альтернативами и актуальными предметами апробации на практике являются методика адаптивного и методика продвинутого бюджетирования.

В сравнении с традиционной концепцией они служат инструментом разрешения проблемы оперативной приспособляемости фирмы к факторам внешней и внутренней среды, способствует большей координации усилий сотрудников на каждом уровне ответственности. В условиях современной экономики, сопровождающейся динамично изменяющимися процессами, связанными в том числе и с технологиями управления бизнесом, вопросы повышения эффективности его управления в последнее время получают более значимую актуальность. Аутсорсинг (англ. «outside resource using» – использование внешних ресурсов) – достаточно новое направление в практике современного управления в России. Тем не менее в гражданском законодательстве данная терминология не определена. Определим категорию «аутсорсинг» с учетом имеющихся практических наработок: аутсорсинг – это управленческая технология, направленная на повышение эффективности ведения бизнеса, заключающаяся в передаче определенных функций экономического субъекта (в том числе управленческих) другим лицам (юридическим и физическим) путем оформления и заключения гражданско-правового договора возмездного оказания услуг. При этом следует определить порядок передачи функционала и выделить основные этапы принятия решения о переходе на аутсорсинг.

Данный порядок содержит следующие восемь этапов:

1-й этап: выявления в деятельности экономического субъекта основных функций и процессов, в отношении которых возможно принятие управленческого решения о передаче на аутсорсинг;

2-й этап: анализ рынка аутсорсинговых услуг в соответствии с выявленными функциями и процессами, определение потенциальных аутсорсеров;

3-й этап: оценка эффективности и возможных последствий от передачи функций и процессов на аутсорсинг;

4-й этап: принятие решения о передаче на аутсорсинг функций и процессов;

5-й этап: передача функций и процессов по договору аутсорсинга;

6-й этап: мониторинг переданного на аутсорсинг функционала и оценка его эффективности; при этом оценивается также и влияние принятого на 4-м этапе решения на динамику эффективности деятельности экономического субъекта в целом;

7-й этап: в случае определения положительных результатов от передачи функционала принимается решение о тиражировании принятого решения; в случае снижения эффективности работы после передачи на аутсорсинг необходимо принимать управленческое решение о невозможности передачи на аутсорсинг данного функционала и недостаточной проведенной работе на третьем этапе.

8-й этап: возврат ко второму и третьему этапам – до момента принятия управленческого решения.

В ходе проведения дальнейшего анализа данной проблематики нами классифицированы функции, осуществляемые аутсорсером (исполнителем аутсорсинговой услуги) после передачи управленческих функций, к которым относятся: организационно-управленческие функции; управленческие и сервисные функции. Объекты и субъекты отношений, возникающих в процессе передачи на аутсорсинг необходимого функционала. К объектам исследования в данном случае можно отнести: процессы (в рамках управленческой концепции под процессом понимают систему последовательно направленных и взаимосвязанных действий, которые по заранее определенной технологии преобразуют входы в выходы для получения заранее определенных продуктов (товаров, работ, услуг), представляющих в итоге ценность для потребителя процесса); функции. В рамках управленческой концепции под функцией мы понимаем деятельность, проводимой субъектом управления над объектом управления для достижения конечного желаемого результата.

Вопрос 4. Парадигмы управленческого учета в системе управления результативностью

Не все предприятия уделяют достаточно внимания управленческому учету. Это большая ошибка – качественный управленческий учет помогает бизнесу экономить на расходах, эффективнее расходовать ресурсы и держать рабочие процессы под контролем. Методы, используемые в управленческом учете, направлены на эти задачи. Технически, учет – это сбор и систематизация всех рабочих процессов и сведений о них, отталкиваясь от которых руководящие сотрудники получают исчерпывающие данные о бизнесе, в том числе:

- его реальном финансовом положении;
- «слабых местах» и финансовых рисках;
- источниках прибыли;
- актуальных расходах и методах их оптимизации;
- наличии ресурсов и способах распоряжения ими.

Управленческий учет имеет прямое отношение к распоряжению бюджетом и ценообразованию. Он позволяет работать с капиталом так, как требуется конкретному бизнесу – с учетом его специфики и нынешних потребностей.

Принципы и методы управленческого учета

Результативность управленческого учета зависит от соблюдения ключевых требований:

1. Полнота информации. Чтобы составить объективную картину о положении дел в бизнесе, нужны исчерпывающие данные о том или ином объекте предприятия. Если бухгалтерской отчетности недостаточно, нужно дополнительно задействовать другие документы: акты, договоры, сведения кадрового учета и т. д.

2. Лаконичность. Предыдущий пункт не означает, что информации должно быть слишком много. Ее переизбыток усложнит анализ. Нужно отделять необходимые данные от лишних подробностей и акцентировать внимание на полезных данных.

3. Актуальность. Обстановка на рынке нестабильна. Обстоятельства внутри фирмы также могут меняться. В решениях нужно отталкиваться от нынешней ситуации, регулярно обновлять сведения и вовремя получать информацию о ключевых операциях и событиях в бизнесе.

4. Достоверность. Для результативного прогноза и реального анализа важны только фактические данные и точные цифры.

Если вести учет по этим нормам, получится соблюдать ключевые принципы управленческого учета:

- коммуникативность – общение и доступный обмен информацией между сотрудниками/отделами на всех уровнях структуры предприятия;
- релевантность – соответствие информации реальным потребностям бизнеса;
- анализ – грамотная интерпретация полученных сведений, построение достоверных прогнозов и возможность сопоставить их с конкретными управленческими решениями;
- конфиденциальность – доверие закрытых данных и надежная защита сведений, предназначенных для узкого круга сотрудников.

В законодательных актах нет строгих регламентов, которым обязательно нужно следовать при ведении управленческого учета. Его основные принципы и методы сформировались на практике. Можно определить ключевые методики, которые отдельный бизнес вправе адаптировать под свои нужды и обстоятельства. А организовать учет можно так, как удобно конкретному предприятию. Все ключевые системы сводятся к распределению расходов. Для ведения управленческого учета используют следующие методы:

1. Попроцессный. Анализ проводят по однородным процессам за определенный период. Метод чаще используют при создании однотипной продукции или непрерывном производстве. Расходы определяют по товарам, произведенным в учетном периоде.

2. Попередельный. Этот метод управленческого учета представляет собой разделение и учет расходов сначала по переделам, а после – по отдельным

единицам товаров. Расчеты проводят по себестоимости полуфабрикатов. Метод часто используют при химическом производстве.

3. Позаказный. Особенностью этого метода управленческого учета является распределение издержек по конкретным заказам продукции. Анализ также проводят исходя из того, сколько ресурсов (сырье, материалы, рабочая сила, хозяйственные затраты и т. д.) приходится на отдельную серию продукции или один заказ.

4. Нормативный. Для каждой единицы товара или услуги устанавливают нормы расходов. После фактические издержки сравнивают с нормативными и определяют перерасходы и экономию. По результатам анализируют факторы, которые привели к таким результатам, корректируют производство в рамках бюджета и нормативов.

5. Инвентарно-индексный. При таком методе расходы анализируют по результатам инвентаризации и остаткам незавершенного производства за конкретный учетный период.

6. Директ-костинг. Себестоимость товаров и услуг рассчитывают на базе переменных расходов, постоянные относят к общей сумме.

Это не окончательный список – разные экономисты приводят свой перечень систем и методик. Бизнес может взять за основу любой из них или разработать собственный метод, отталкиваясь от масштабов и структуры бизнеса, его задач, финансовых показателей и возможностей.

1.3.2 Методические материалы по теме 3

Материалы по теме 3 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- Презентацию – Анализ конкурентоспособности;
- Словарь терминов.

1.3.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, с. 234–239]; [2, с. 174–97]; [3]; [4, с. 123–198]; [6]; [8, с. 343–365]; [15]

1.4 Тема 4. Оценка результативности маркетинговой деятельности предприятия

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Сущность и содержание системы маркетинговых показателей результативности.

Вопрос 2. Технология и методы определения результативности маркетинговой деятельности предприятия.

1.4.1 Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – понимание концепции ключевых показателей эффективности маркетинговой деятельности. При изучении темы следует вспомнить функции, принципы и элементы маркетинговой деятельности предприятия, экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия в целом, без детализации по подразделениям. Также необходимо знать, что информационное обеспечение анализа маркетинговой деятельности предприятия предполагает сочетание исследования внешней маркетинговой информации с внутренней сводной отчетностью предприятия. В результате изучения темы студенты должны изучить технологии и методы определения результативности маркетинговой деятельности предприятия.

Вопрос 1. Сущность и содержание системы маркетинговых показателей результативности.

Система показателей маркетинговой деятельности (KPI) включает в себя набор метрик, используемых для оценки эффективности маркетинговых усилий и стратегий. Эти показатели позволяют компаниям отслеживать, насколько успешно достигаются поставленные цели, и оптимизировать расходы на маркетинг.

Основные группы маркетинговых показателей представлены в таблице 2.

Таблица 2 – основные показатели результативности маркетинговой деятельности

| Группа показателей | Показатели |
|---|---|
| Финансовые показатели | <ul style="list-style-type: none"> ○ ROI (Return on Investment): Окупаемость инвестиций в маркетинг, показывающая прибыльность вложений. ○ SAC (Customer Acquisition Cost): Стоимость привлечения одного клиента. ○ LTV (Lifetime Value): Пожизненная ценность клиента, отражающая прибыль, которую компания получает от клиента за все время сотрудничества. ○ ARPU (Average Revenue Per User): Средняя выручка на одного пользователя. ○ Прибыль: Разница между доходами и расходами |
| Показатели эффективности коммуникаций | <ul style="list-style-type: none"> ○ Конверсия: Процент пользователей, совершивших целевое действие (например, покупку, подписку). ○ CTR (Click-Through Rate): Процент пользователей, перешедших по рекламной ссылке. ○ Средний чек: Средняя сумма, которую клиент тратит за одну покупку |
| Показатели удержания клиентов | <ul style="list-style-type: none"> ○ Retention Rate: Коэффициент удержания, показывающий процент клиентов, которые продолжают сотрудничать с компанией. ○ NPS (Net Promoter Score): Индекс лояльности, измеряющий готовность клиентов рекомендовать компанию |
| Показатели эффективности рекламных кампаний | <ul style="list-style-type: none"> ○ Стоимость клика (CPC): Цена за один клик по рекламному объявлению. ○ CPM (Cost Per Mille): Стоимость за тысячу показов рекламного объявления |
| Показатели качества маркетинговых кампаний | <ul style="list-style-type: none"> ○ Количество лидов: Количество потенциальных клиентов, проявивших интерес к продукту/услуге. ○ Стоимость лида (CPL): Стоимость привлечения одного потенциального клиента. ○ Доля рынка: Доля компании в общем объеме продаж на рынке |

Система сбалансированных показателей маркетинговой деятельности, ориентированная на элементы комплекса маркетинга, предполагает оценку эффективности маркетинга с использованием показателей, связанных с четырьмя основными составляющими комплекса маркетинга (4P): продукт (Product), цена (Price), место (Place) и продвижение (Promotion). Каждый из этих элементов имеет свои ключевые показатели эффективности (KPI), которые позволяют оценить, насколько успешно компания реализует свою маркетинговую стратегию.

Элементы комплекса маркетинга и соответствующие показатели представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Система показателей результативности комплекса маркетинга

| Элемент комплекса маркетинга | Показатель результативности |
|-------------------------------------|--|
| Продукт (Product) | <ul style="list-style-type: none"> – Доля рынка, занимаемая продуктом. – Удовлетворенность потребителей продуктом (по результатам опросов, отзывов, рейтингов). – Количество новых продуктов, выпущенных за определенный период. – Уровень брака и возвратов. – Пожизненная ценность клиента (customer lifetime value) для данного продукта |
| Цена (Price) | <ul style="list-style-type: none"> – Прибыль от продажи продукта. – Маржинальность продукта (разница между ценой и себестоимостью). – Ценовая эластичность спроса (как изменение цены влияет на объем продаж). – Конкурентоспособность цены по сравнению с аналогичными продуктами |
| Место (Place) | <ul style="list-style-type: none"> – Объем продаж в различных каналах распределения (онлайн, офлайн, розница, опт и т. д.). – Количество дистрибьюторов и партнеров. – Доступность продукта для потребителей (географическое покрытие, время доставки). – Эффективность работы логистики и цепочки поставок |
| Продвижение (Promotion) | <ul style="list-style-type: none"> – Стоимость привлечения одного клиента (customer acquisition cost). |

| Элемент комплекса маркетинга | Показатель результативности |
|------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> – Количество показов рекламы и кликов по ней. – Узнаваемость бренда. – Эффективность рекламных кампаний (возврат инвестиций в рекламу – ROAS). – Взаимодействие с потребителями в социальных сетях |

Применение системы сбалансированных показателей:

Использование системы сбалансированных показателей маркетинга позволяет:

- Оценивать эффективность маркетинговой деятельности в целом.
- Выявлять сильные и слабые стороны маркетинговой стратегии.
- Оптимизировать маркетинговые расходы и повышать их эффективность.
- Принимать обоснованные управленческие решения в области маркетинга.
- Достигать поставленных целей и задач, связанных с ростом продаж, увеличением доли рынка, повышением лояльности клиентов и т.д.

Пример:

Компания, занимающаяся продажей обуви, может использовать следующие показатели:

- **Продукт:**

Удовлетворенность покупателей (оценка по отзывам), количество брака, доля рынка обуви данного бренда в регионе.

- **Цена:**

Маржинальность продаж обуви, скидки и акции, уровень цен у конкурентов.

- **Место:**

Объем продаж в интернет-магазине, количество розничных точек продаж, скорость доставки.

- **Продвижение:**

Стоимость привлечения одного покупателя в интернет-магазине, узнаваемость бренда в социальных сетях, эффективность рекламных кампаний.

Анализируя эти показатели, компания сможет оценить, насколько успешно она реализует свою маркетинговую стратегию, выявить проблемные области и принять необходимые меры для улучшения результатов.

Вопрос 2. Технология и методы определения результативности маркетинговой деятельности предприятия.

Для оценки эффективности маркетинга важно не только собирать данные, но и правильно интерпретировать их, визуализировать в виде графиков и таблиц, а также сравнивать с целевыми значениями и результатами конкурентов.

Примеры использования показателей результативности маркетинговой деятельности:

- Оценка эффективности конкретных рекламных кампаний.
- Анализ поведения целевой аудитории.
- Выявление наиболее эффективных каналов продвижения.
- Оптимизация расходов на маркетинг.
- Оценка удовлетворенности клиентов.
- Повышение лояльности клиентов.

Источник информации может находиться как в самой организации, так и вне ее. По данному признаку многие авторы такую информацию подразделяют на внешнюю и внутреннюю.

К внешней относится информация, характеризующая:

- общеэкономическую и политическую ситуацию в стране;
- отрасль и перспективы ее развития;
- состояние фондового рынка и рынка капитала;

- состояние потребительского спроса;
- основных контрагентов;
- конкуренцию в отрасли и основных конкурентов.

К внутренней информации относится:

- информация, содержащаяся в планах маркетинга;
- учетная информация;
- прочая информация.

Внешний анализ проводится на основе публичной отчетности, данных проведенных опросов, наблюдений.

В качестве информационного обеспечения экономического анализа может использоваться финансовая отчетность организации, рассматриваемая как единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности,

Процесс сбора маркетинговой информации включает в себя систематическое получение данных, необходимых для принятия эффективных маркетинговых решений. Этот процесс включает в себя несколько этапов, начиная с определения целей исследования и заканчивая анализом данных и выработкой рекомендаций.

Основные этапы сбора маркетинговой информации:

1. Определение целей и задач исследования

На этом этапе необходимо четко сформулировать, какую информацию нужно получить, какие вопросы необходимо решить, и какие цели будут достигнуты в результате исследования.

2. Разработка плана сбора данных

Этот этап включает выбор методов сбора информации, определение целевой аудитории, разработку инструментов сбора данных (анкет, опросников, сценариев интервью и т. д.), а также планирование ресурсов, необходимых для проведения исследования.

3. Сбор данных

На этом этапе осуществляется непосредственный сбор информации, используя выбранные методы.

4. Анализ данных

Собранные данные обрабатываются и анализируются с использованием различных статистических и аналитических методов.

5. Подготовка отчета

Результаты анализа данных оформляются в виде отчета, который содержит выводы, рекомендации и предложения по дальнейшим действиям.

Маркетинговые исследования проводят как сами компании, так и специализированные агентства. В крупных компаниях обычно есть отделы маркетинга или аналитики, которые занимаются исследованиями. В небольших компаниях это могут делать отдельные маркетологи или продукт-менеджеры. Также компании могут обращаться в агентства, специализирующиеся на маркетинговых исследованиях.

Кто может заниматься маркетинговыми исследованиями:

- Штатные сотрудники компании:
 - Специалисты по маркетингу: В небольших компаниях маркетинговые исследования часто проводит один или несколько маркетологов.
 - Отделы маркетинга или аналитики: Крупные компании могут иметь целые отделы, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, включая аналитиков данных.
 - Продукт-менеджеры/Бренд-менеджеры: Они могут проводить исследования для конкретных продуктов или брендов.
 - Аналитики данных: В современных компаниях возрастает роль аналитиков данных, которые используют инструменты для обработки информации из различных источников.
- Сторонние организации:
 - Агентства маркетинговых исследований: Они предоставляют услуги по сбору, обработке и анализу данных, а также предоставляют рекомендации.

○ Консалтинговые компании: Могут привлекаться для проведения более сложных исследований.

В зависимости от масштаба задачи и бюджета, компания может выбрать подходящий вариант:

- Небольшие исследования и аналитика: Могут проводиться силами штатных сотрудников.

- Обширные исследования или исследования с использованием специализированных методик: Часто выгоднее обращаться к агентствам.

Примеры агентств маркетинговых исследований:

- Россия:

Фонд Общественное Мнение, Ipsos Comcon, Кедр МР, IQVIA, Левада-Центр, ВЦИОМ, Kantar TNS, AC Nielsen.

- Специализированные агентства:

uForce, ГидМаркет, MegaResearch, Concol, Инфолайн, Текарт, Бизнес-Стратегия, Альт Инвест, Profi Research.

1.4.2 Методические материалы по теме 4

Материалы по теме 4 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- учебное пособие (ЭИОС);
- тестовые задания (ЭИОС).

1.4.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [9, с. 67–117]; [10, с. 50–100]; [13–16]

1.5 Тема 5. Регламентация и оценка результативности бизнес-процессов в организации

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Понятие и виды кросс-функциональных бизнес-процессов предприятия.

Вопрос 2. Модели описания бизнес-процесса.

Вопрос 3. Локальные нормативные акты и регламенты: их перечень, виды, назначение.

Вопрос 4. Порядок утверждения и внедрения локальных нормативных актов на предприятии.

1.5.1 Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы – ознакомление с понятием бизнес-процесса, видами бизнес-процессов – основных и вспомогательных. Подробно рассматриваются модели описания бизнес-процессов, формирования стандартов и регламентов их реализации. Проводится ознакомление с понятием локальных нормативных актов (ЛНА), их видами, порядком разработки, утверждения и введения в действие. профессионального стандарта, видами профессиональных стандартов, используемых на предприятиях в различных сферах деятельности.

В процессе изучения темы студенты получают навыки разработки процедур формирования и внедрения обязательных локальных нормативных актов в сфере управления персоналом, занятым в кросс-функциональных бизнес-процессах организации.

Вопрос 1. Понятие и виды кросс-функциональных бизнес-процессов предприятия.

Бизнес-процессы – совокупная последовательность определённых действий, направленных на то, чтобы преобразовать ресурсы, полученные на входе в завершённый продукт, обладающий ценностью для потребителей на выходе. Бизнес-процессы есть внутри каждой организации.

Бизнес процессы – это определенное количество действий, при помощи которых преобразовываются ресурсы в конечный продукт.

Данная деятельность является актуальной для любого вида бизнеса. Очень часто в компании можно увидеть подразделения, между которыми разделены процессы с различными функциями. Такой подход позволяет лучше контролировать подразделения, а при необходимости повышать их эффективность.

Классификация бизнес-процессов организации представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Бизнес-процессы организации

Основные бизнес-процессы генерируют доходы компании. К ним относятся процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода.

Сопутствующие бизнес-процессы – это процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующей основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода. Вспомогательными бизнес-процессами являются

процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт.

Обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт.

Бизнес-процессы управления – это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.

Бизнес-процессами развития являются процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы.

Владелец бизнес-процесса – участник бизнес-процесса, которому делегированы полномочия и ответственность по управлению бизнес-процессом.

Регламент бизнес-процесса – описание объекта управления в объеме, необходимом для всех заинтересованных лиц – в первую очередь для участников бизнес-процесса, его владельца и контролеров.

Кросс-функциональным процессом называется процесс, в котором участвует несколько подразделений верхнего уровня (рисунок 15).

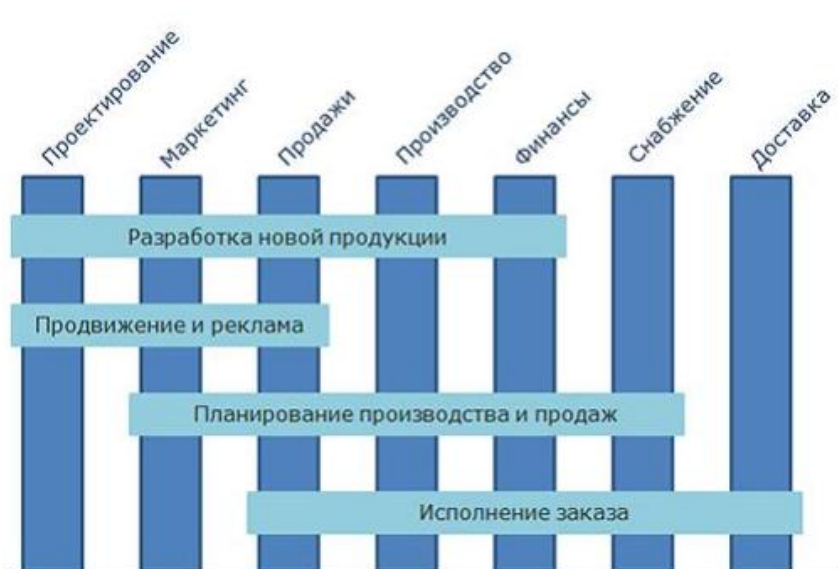


Рисунок 15 – Кросс-функциональные процессы организации

Для оценки кросс-функционального взаимодействия в компании существует множество инструментов. Они, в первую очередь, предполагают индивидуальную работу с сотрудниками, которая позволит вам нарисовать конкретную картину взаимодействия между отделами.

Индивидуальные опросы сотрудников позволят выяснить ключевые факторы, определяющие состояние кросс-функционального взаимодействия в компании. Правильно составленный опросник должен выявлять несколько краеугольных камней:

- наличие конфликтующих убеждений и стереотипов;
- степень осведомленности сотрудника о принципах работы других функций;
- уровень коммуникации между функциями;
- наличие негативных установок по отношению к другим отделам.

После того, как исследование проведено, а основные очаги проблем с кросс-функциональным взаимодействием определены, пришло время повышать его эффективность и избавляться от повторения ошибок в будущем. Существует множество способов, позволяющих радикально улучшить ситуацию в компании, мы отметим лишь самые главные из них:

- обучение сотрудников;
- повышение информированности функций друг о друге;
- создание кросс-функциональных команд;
- выработка общего языка компании;
- индивидуальная работа с сотрудниками;
- создание установок о работе над общим делом.

Комплексное применение этих мер позволит вам добиться значительных изменений. Их цель – создать общее пространство внутри компании, в котором сотрудники разных функций начнут хорошо понимать деятельность друг друга,

вникнут в общие проблемы, избавятся от предрассудков и негативных установок. Вершина и самая главная цель таких изменений заключается в том, чтобы каждый сотрудник твердо усвоил ключевую установку: все функции работают над общим делом и все они одинаково важны для его успеха. Команды, которые разделяют эту идею, быстро переходят от ситуации взаимного ослабления к взаимному усилению.

Вопрос 2. Модели описания бизнес-процесса

Существуют некая методология методы описания бизнес-процессов – это совокупность разнообразных приспособлений для облегчения реализации данного процесса.

Существует три способа описания бизнес-процессов, каждый из них отличается своей эффективностью.

1. Бизнес-процесс в текстовом виде. Такой способ в наше время не очень актуален, так как он наделен некоторыми недостатками:

- сложность анализировать прочитанную информацию, так как, читая, человек превращает информацию в образы для лучшего усвоения. Таким образом, он делает двойную работу.

- Часто, читая большие объемы информации, человек в конце описанного бизнес-процесса не может сориентироваться, что было вначале. Человеческий мозг лучшего всего усваивает картинки или образы.

2. Второй метод – табличное описание бизнес процесса создан для того, чтобы максимально структурировать описание. Такой метод удобный тем, что в каждой ячейке и столбику записаны определенные работы, их последовательность, строки исполнения, люди, которые обязаны их исполнить. Таким способом легко увидеть, кто и за что ответственный и довольно просто сделать общий анализ ситуации;

3. Графический метод, который предназначен для описания бизнес-процессов. Таким методом пользуется большинство компаний, так — как давно известно, что человеческий ум чаще всего фиксирует и запоминает картинки и

образы, нежели текстовое оформление. В таком случае, человек хорошо разбирается и анализирует описанный бизнес-процесс

Исторически сложилось, что основными, классическими стандартами для осуществления процедуры описания бизнес-процессов являются нотация DFD и WFD. Существует еще множество стандартов, которые помогают описывать бизнес-процессы, но все они основаны на этих двух.

Вопрос 3. Локальные нормативные акты и регламенты: их перечень, виды, назначение.

Локальный нормативный акт организации – это документ, содержащий нормы трудового права, который принимается работодателем в пределах его компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Регламент бизнес-процесса – нормативно-методический документ, описывающий последовательность операций бизнес-процесса и порядок взаимодействия исполнителей этих операций.

Регламентация бизнес-процессов позволяет получить четкие, управляемые процессы, для которых указаны:

- Графическая диаграмма бизнес-процесса;
- Владелец бизнес-процесса, все исполнители процесса и их функции;
- Входы-выходы и границы процесса, его взаимодействие с другими бизнес-процессами;
- Подробное описание процесса: содержание каждой операции, исполнитель, требования к срокам, входящая и исходящая информация;
- Документооборот по бизнес-процессу: все документы, используемые в бизнес-процессе, и совершаемые над ними действия;
- Цели, показатели и результаты бизнес-процесса.

Регламент бизнес-процессов необходим руководству компании для периодического контроля правильности выполнения процессов исполнителями и обучения новых сотрудников. Существование регламента обеспечивает базу для

совершенствования и оптимизации процессов. Регламентация бизнес-процессов позволяет компании поддерживать систему постоянного совершенствования процессов (СРІ).

Отсутствие четкого регламента приводит к несоблюдению технологии процесса, а это влечет рост затрат, увеличение длительности выполнения процессов, рост числа дефектов, ошибок и несоответствий. Формальная разработка регламента бизнес-процесса или отсутствие контроля со стороны руководства приводит к тому, что на практике выполняемые процессы не соответствуют требованиям регламента и существующие стандарты не работают.

Общие требования к локальным нормативным актам и регламентам организации

К основным общим требованиям можно отнести следующие требования:

- локальный нормативный акт принимается работодателем единолично или с учетом мнения представительного органа работников в случаях, установленных Трудовым кодексом;
- нормы локальных нормативных актов не должны ухудшать положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями;
- локальные нормативные акты должны быть доведены до сведения работника под роспись;
- локальные нормативные акты носят обязательный характер. За неисполнение их положений работника можно привлечь к дисциплинарной ответственности, а работодателя – к административной.

Наиболее распространенные формы таких актов – положение, правила и инструкция.

Вопрос 4. Порядок утверждения и внедрения локальных нормативных актов на предприятии.

Типовая структура ЛНА:

- общие положения: перечень регулируемых вопросов; нормативные правовые акты, в соответствии с которыми локальный нормативный акт принимается; подразделения или категории работников, подпадающие под его действие;

- основная часть: права и обязанности работника и работодателя; процедуры, не определенные законодательством; порядок взаимодействия структурных подразделений в зависимости от специфики локального нормативного акта; действия сторон, сроки, ответственность и пр.

- заключительные положения: время вступления локального нормативного акта в силу, порядок внесения изменений и дополнений, а также его отмены, перечень локальных нормативных актов или отдельных положений, прекращающих действие в связи с принятием нового акта.

Локальный нормативный акт вступает в силу со дня его принятия работодателем или со дня, указанного в этом документе.

Работодатель может принять локальные нормативные акты следующими способами:

- утвердить;
- издать приказ (распоряжение) об утверждении локального нормативного акта.

Утверждая локальный нормативный акт, работодатель должен поставить подпись в реквизите «Гриф утверждения документа».

Если локальный нормативный акт принимается путем издания приказа (распоряжения), то в приказе об утверждении локального нормативного акта необходимо отразить: дату введения его в действие; указание об ознакомлении работников с локальным нормативным актом и сроки для этого; фамилии и должности лиц, ответственных за соблюдение локального нормативного акта.

1.5.2 Методические материалы по теме 5

Материалы по теме 5 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- тесты.

1.5.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [8, с. 167–217]; [11]; [13–16].

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия по дисциплине «Управление результативностью» проводятся в формате семинара, деловой игры (решения кейса) и практических работ.

Семинарские занятия проводятся с целью углубления и закрепления полученных знаний студентами, освоения навыков обобщения и изложения учебного материала. Студенты, доклады и выступления которых на семинарских занятиях были краткими, логически стройными и последовательными, научно обоснованными и содержательными, подкреплялись демонстрационными материалами, получают оценку «зачтено».

Деловые игры как оценочное средство поэтапного формирования результатов освоения дисциплины являются необходимым и неотъемлемым этапом подготовки к итоговому контролю знаний. Студенты, принимавшие активное участие в тренинге получают оценку «зачтено».

Задания и контрольные вопросы по практическим работам предусмотрены рабочей программой дисциплины (модуля). Оценка результатов выполнения задания по каждой практической работе производится при представлении студентом выполненной работы и на основании ответов студента на вопросы по тематике практической работы. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов теоретических основ дисциплины получает по практической работе оценку «зачтено».

2.1 Методические указания к семинарам

2.1.1 Семинар № 1. Этапы и инструменты построения эффективного бизнеса

Форма проведения занятия – семинар

Цель семинара

Закрепить и углубить теоретические знания в области инструментария повышения эффективности и результативности предприятия. Цель изучения темы – уяснение экономической сущности основных факторов производства, содержания основных этапов и инструментов построения эффективной модели бизнеса коммерческого предприятия.

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.

Вопросы для обсуждения

1. Основные понятия, сходные черты и различия: эффект, эффективность, результативность, экономичность
2. Эффективность как интегральный показатель деятельности
3. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью
4. Критерии эффективности и результативности деятельности предприятия
5. Анализ внешней и внутренней среды предприятия
6. Модель управления производительностью Д.С. Синка
7. Подходы к повышению внутренней эффективности
8. Обследование, анализ и внедрение как основные стадии разработки программы повышения эффективности бизнеса.
9. Систематический подход к бизнесу по П. Друкеру
10. Типы инструментов для анализа бизнеса
11. Внутренний и внешний анализ результативности бизнеса
12. «Идеальный» бизнес по П. Друкеру.

Методические указания по проведению семинара

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

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 1 и 2. Изучить организационные элементы построения эффективной компании с учетом фактора нахождения на различных этапах жизненного цикла бизнеса.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 1: [1, с. 28–34]; [12, с. 233–276]; [13–17].

2.1.2 Семинар № 2. Управление компанией на основе BSC. Ключевые показатели деятельности организации

Форма проведения занятия – семинар

Цель семинара

Повторить основные теоретические понятия эффективности и результативности. Получить знания о приоритетном влиянии потребителя на формирование всего комплекса показателей результативности. Приобрести навыки анализа ключевых показателей.

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.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и модификации системы BSC.
2. BSC – система перевода стратегических целей в плоскость тактических действий.
3. Модели ключевых показателей деятельности.
4. Основные проекции BSC и ключевые показатели деятельности.
5. Связь системы мотивации с ключевыми показателями деятельности.
6. Кто авторы сбалансированной системы показателей?
7. Когда и в каком журнале опубликована первая статья этих авторов?
8. Какие модели ключевых показателей деятельности вы знаете?
9. Назовите проекции BSC и приведите пример ключевых показателей по каждой проекции?
10. Какую роль в этой системе имеют причинно-следственные связи?
11. Что такое стратегическая карта и какие уровни и показатели вы знаете?
12. Почему система мотивации должна быть увязана с ключевыми показателями деятельности компании?

Методические указания по проведению семинара:

Семинар проводится в устной форме. Вопросы 1–3 в формате дискуссии. По вопросам 3 и 4 предусмотрено выступление студентов с докладами и презентацией. По итогам выступления проводится обсуждение вопросов, освещенных в докладах, студентами группы.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 2: [1, с. 28–34]; [12, с. 133–176].

2.1.3 Семинар № 3. Теоретические подходы к управлению эффективностью бизнеса

Форма проведения занятия – семинар.

Цель семинара: Изучить цели и задачи, приемы и методы оценки эффективности в соответствии с этапами жизненного цикла организации, научиться рассчитывать ключевые показатели эффективности по стадиям ЖЦТ.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте сравнительную характеристику понятиям «эффект», «эффективность», «результативность», «экономичность»?

2. Почему эффективность является интегральным показателем деятельности компании?

3. Какова роль и в чем предназначение ВРМ – подхода в системном управлении компанией?

Методические указания по проведению семинара

Семинар проводится в устной форме. Вопросы 1, 3, 4 – в формате дискуссии. По вопросу 2 студенты самостоятельно готовят в конспектах таблицу с примерами ситуаций, иллюстрирующих положение товара на конкретном рынке в разные временные интервалы. По итогам выступления проводится обсуждение вопросов, освещенных в докладах, студентами группы.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 3: [1, с. 10–35]; [2, с. 110–113]; [6], [7]; [16].

2.1.4 Семинар № 4. Стратегические модели и их вклад в построение эффективной компании

Форма проведения занятия – семинар.

Цель семинара

На основе обобщения теоретических аспектов стратегического анализа предприятия, выделить основные модели, позволяющие комплексно оценивать результативность. Получить навыки использования матричного анализа при регулировании деятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте элементы модели Mc Kinsey «7S» и их вклад в построении эффективной компании?

2. Кто основоположник концепции «Управление по целям «management of objective (MBO)» и каков его вклад в развитие этой теории?

3. Охарактеризуйте современные взгляды на методологию управления по целям

Методические указания по проведению семинара

Семинар проводится в устной форме. По вопросам 1 и 3 предусмотрен опрос с оцениванием ответов по 5-балльной системе. Вопрос 3 объясняется преподавателем на примерах из практики хозяйствующих субъектов с конспектированием основных моментов студентами для последующего использования материала в практической работе № 2. Оценки за участие в семинаре выставляются с учетом активности студентов при проведении опроса, точности и правильности изложения ответов на вопросы семинара.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 4: [2, с. 112–125]; [5, с. 97–123]; [10, с. 10–67]; [16].

2.2 Методические указания к практическим работам

2.2.1 Практическая работа № 1. Оптимальное соотношение ликвидности и рентабельности (составление сбалансированного бюджета)

Цель практической работы:

На основе основных положений концепции эффективности разработать план-бюджет организации.

При изучении данной темы выполняются аналитические задания по следующим вопросам:

1. Основные понятия, сходные черты и различия: эффект, эффективность, результативность, экономичность.

2. Эффективность как интегральный показатель деятельности.

3. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью.

4. Критерии эффективности и результативности деятельности предприятия.
5. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.
6. Модель управления производительностью Д.С. Синка
7. Подходы к повышению внутренней эффективности.
8. Обследование, анализ и внедрение как основные стадии разработки программы повышения эффективности бизнеса.

Задание

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 (таблица 4), сформирован первоначальный вариант бюджета движения денежных средств.

Таблица 4 – 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

Ссылки на рекомендуемые источники для выполнения практической работы № 1: [14–16].

2.2.2 Практическая работа № 2. Проведение оценки финансовой результативности деятельности предприятия

Цель практической работы

Работа позволяет студентам получить навыки планирования и проведения исследования результативности. В процесс выполнения работы вырабатываются знания и умения в области составления анкеты (опросного листа) в соответствии с проблематикой проводимого исследования.

Исходная ситуация

IT компания MPI занимается разработкой программного обеспечения, которое позволяет осуществить комплексное аналитическое сопровождение всех производственных операций и услуг. Созданный программный продукт позволяет получать аналитические данные о производстве в режиме реального времени и объединить оборудование, людей, операции в одну цепочку поставок. Использование этого программного продукта также позволяет исчислять в различных компаниях затраты по каждой операции производства, конкретного продукта или услуги. Другими словами, помощью решения MPI можно внедрять систему АВВ (Activity based budgeting) в компаниях различных отраслей. В свою очередь, сама компания MPI заинтересована в использовании метода АВВ для расчета рентабельности своих клиентов. Собственники компании приняли решение внедрить АВВ. Информация для внедрения метода АВВ. Сотрудники компании MPI работают в двух отделах: разработчиков программного обеспечения (программистов) Компания использует в своей деятельности FTE. в отделе в отделе кон FTE – это скорректированное при помощи коэффициентов время работы сотрудников. FTE эквивалентна полной занятости и относится к общему количеству часов полной занятости, отработанных сотрудником, который либо работает в компаниях полный рабочий день, либо неполный рабочий день, либо по контракту, и такой расчет помогает проводить сравнение по всей бизнес-организации. Процессы, выполняемые в компании MPI и FTE:

– переговоры по заключению договоров на продажу программного продукта – 1 FTE

– первичная диагностика деятельности компании-клиента – 2 FTE доработка программного обеспечения во время работы с клиентом – 3.5 FTE – техническая поддержка клиента – 1,5 FTE обучение сотрудников клиента во время проекта – 3 FTE – обработка запросов клиента – 3 FTE.

Показатели продаж программного обеспечения представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели продаж

| Показатели | Клиент 1 | Клиент 2 | Клиент 3 | Клиент 4 |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Доходы от продажи программного обеспечения, тыс. долл. | 5000 | 3500 | 4200 | 2700 |
| Стоимость продаваемого программного обеспечения, тыс. долл. | 4000 | 2200 | 3300 | 1500 |
| Валовая прибыль, тыс. долл. | 1000 | 1300 | 900 | 1200 |

Кроме того, компания несет следующие затраты:

Зарплата программистов – 650 тыс. долл.

Зарплата консультантов – 450 тыс. долл.

Затраты на аренду составили 700 тыс. долл.

Транспортные расходы – 300 тыс. долл. (при этом на процесс «переговоры по заключению договоров на продажу программного продукта» относится 100 тыс. долл., на процесс «первичная диагностика деятельности компании-клиента» - 200 тыс. долл. Итого – 2100 тыс. долл.

При этом, отдел разработчиков программного обеспечения (программистов) занимает площадь 80 квадратных метров, отделе консультантов – 120 квадратных метров.

До внедрения метода АВВ, компания распределяла данные затраты между клиентами пропорционально стоимости продаваемого программного обеспечения. Распределение затрат представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Исходные данные до внедрения метода АВВ

| Показатели | Клиент 1 | Клиент 2 | Клиент 3 | Клиент 4 | Итого |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|-------|
| Валовая прибыль, тыс. долл | 1,000 | 1,300 | 900 | 1,200 | 4,400 |
| Распределенные затраты | 764 | 420 | 630 | 286 | 2,100 |
| Прибыль | 236 | 880 | 270 | 914 | 2,300 |

Драйверы представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Данные для анализа

| Показатели | Клиент 1 | Клиент 2 | Клиент 3 | Клиент 4 | Итого |
|---|----------|----------|----------|----------|-------|
| Количество сессий обучения сотрудников клиента | 8 | 5 | 8 | 5 | 26 |
| Количество запросов клиента | 25 | 10 | 32 | 10 | 77 |
| Количество выездов на первичную диагностику | 3 | 2 | 8 | 8 | 21 |
| Количество встреч для заключения договоров | 5 | 4 | 7 | 5 | 21 |
| Количество запросов на доработку программного обеспечения | 2 | 4 | 12 | 2 | 20 |
| Количество запросов на техническую поддержку | 6 | 3 | 14 | 15 | 38 |

Требуется:

а) Определить этапы распределения затрат методом АВВ и стоимость всех видов деятельности.

б) Определить в компании МРІ финансовые результаты в разрезе клиентов, используя метод АВВ. Провести сравнительный анализ с методом определения прибыли, который использовался ранее.

с) Исследовать проблему расчета финансовых результатов методом АВВ в разрезе клиентов. Преимущества определения прибыли в разрезе клиентов? Недостатки метода АВВ в целом.

Ссылки на рекомендуемые источники для выполнения практической работы № 2: [10]; [16].

2.2.3 Практическая работа № 3. Бенчмаркинг как способ повышения результативности предприятия. Анализ конкурентоспособности предприятия.

Форма проведения занятия: практическая работа.

Цель практической работы

Выработка у студентов навыков проведения сравнительного анализа конкурентов, графического представления результатов анализа и формулирования выводов и рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия на основе бенчмаркинга.

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.

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».

Результаты анализа внешней и внутренней среды предприятия приведена в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты SWOT-анализа

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|--|---|
| 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 организации маркетинговой службы на предприятии |

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|--|---|
| 5. Лучшие позиции по качеству в России и Прибалтике по шпротной продукции, копченой и вяленой рыбной продукции. | 5. Отсутствие международной сертификации продукции |
| 6. Собственные, сложившиеся за долгие годы предприятия традиционные технологические подходы к качеству рыбообработке | 6. Дефицит финансовых ресурсов для реализации перспективных проектов |
| 7. Лучшие инфраструктурные возможности производства многих видов продукции, чем у конкурентов | 7. Устаревшие основные фонды |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Новые технологические возможности | 1. Усиливающееся влияние конкурентов 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. Ухудшения 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 паромных грузоперевозок | 9. 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?

Ссылки на рекомендуемые источники для выполнения практической работы № 3: [5]; [14].

2.2.4 Практическая работа № 4. Анализ эффективности маркетинговой деятельности предприятия. Бюджетирование как аспект повышения результативности маркетинга

Форма проведения занятия: практическая работа.

Цель практической работы:

Выработка у студентов навыков проведения анализа результативности маркетинговой деятельности на основе данных управленческого и бухгалтерского учета, смет и маркетингового бюджета предприятия.

Задача 1

Исходная информация.

Торгово-промышленная организация компания «Варна» потратила 100 тыс. рублей на рекламную кампанию в социальных сетях. В результате кампании было получено 50 новых клиентов, и средний чек составляет 7 тыс. рублей. Общая выручка от кампании составила 5 млн рублей. Руководство решило оценить результативность рекламной кампании.

Провести оценку результативности проведенной рекламной кампании по показателям:

А) ROI (окупаемость инвестиций): (Прибыль от кампании – затраты на кампанию) / Затраты на кампанию;

Б) Стоимость привлечения клиента: Затраты на кампанию / Количество новых клиентов;

В) Коэффициент конверсии: (Количество целевых действий – например, покупок) / Количество посетителей * 100 %.

По результатам расчетов сделать выводы и разработать рекомендации по дальнейшему инвестированию в рекламу.

Задача 2

Компания производит два продукта А и В. Точка нулевой прибыли продукта А в натуральном выражении 90 ед., продукта В – 60 ед. Переменные за-

траты на единицу продукта А 16 долл., продукта В – 5 долл. Норма маржинального дохода (C/S ratio) продукта А – 20 %, продукта В – 50 %. Желаемая прибыль компании 165 долл.

Определите выручку в целом по компании, которая обеспечит достижение желаемой прибыли.

Задача 3

Исходная ситуация

Торговая фирма закупает товар по цене 200 руб. за единицу и продает в количестве 500 шт. еженедельно по цене 255 руб. В результате проведенного исследования отдел маркетинга предложил повысить цену на 7 %. Эластичность спроса равна 0,9.

Задание

Необходимо рассчитать, сколько единиц товара нужно реализовать предприятию, чтобы сохранить свою прибыль на том же уровне. Какую прибыль может получить фирма после изменения цены на 7 % с учетом состояния спроса?

Ссылки на рекомендуемые источники для выполнения практической работы № 4: [14]; [15]; [17].

2.2.5 Практическая работа № 5. Описание и оценка маркетинговых бизнес-процессов организации.

Форма проведения занятия: практическая работа.

Цель практической работы: научиться выделять и описывать различные виды бизнес-процессов в организации.

Задание:

Проанализировать представленные кейсы, выделить и описать основные, сопутствующие, обеспечивающие, вспомогательные, бизнес-процессы управления и развития на предприятии. Полученные результаты оформить в табличной форме: этап; начало; ответственный; действия; результат.

Кейс 1. «Подписание клиентского договора»

Процедура заключения договора инициируется руководителем отдела продаж. Руководитель отдела продаж назначает менеджера отдела продаж, на которого возлагаются обязанности по подготовке проекта договора.

Подписание договора:

- в компании договоры от имени организации вправе подписывать генеральный директор, лицо, исполняющее его обязанности, или иные лица, уполномоченные на подписание договоров доверенностью генерального директора;
- после подписания договора менеджер отдела продаж передает договор в службу управления делами;
- служба управления делами регистрирует договор в журнале регистрации заключенных договоров и в системе электронного документооборота;
- служба управления делами направляет контрагенту подписанный экземпляр договора;
- менеджер отдела продаж осуществляет контроль за направлением контрагенту и возвратом подписанного договора;
- менеджер отдела продаж одну копию подписанного договора оставляет себе, другую отправляет главному бухгалтеру.

Исполнение договора:

- обязанности по осуществлению контроля за исполнением договора возлагаются на менеджера отдела продаж, который организовывал подписание договора;
- руководители подразделений, ответственных за исполнение договора, обязаны своевременно предоставлять главному бухгалтеру акты сдачи приёмки работ, счета-фактуры и иные документы, свидетельствующие об исполнении организацией своих обязанностей по договору. Копию данных документов они должны предоставлять менеджеру отдела продаж.

Хранение договора: обязанности по обеспечению учета и сохранности заключенных договоров возлагаются на службу управления делами.

Кейс 2 «Формирование и оценка бренд-стратегии предприятия»

Объединенная металлургическая компания (ОМК) – крупнейший производитель металлургической продукции и комплексных решений для экономики. Официальный сайт компании: URL: <https://omk.ru/company/>.

ОМК была основана в 1992 г., объединяла семь металлургических и машиностроительных предприятий, вагоноремонтную компанию и работала более чем в 35 регионах России. Компанию отличал мировой уровень культуры производства: четыре из семи ее крупных предприятий были отмечены медалями компании Toyota Engineering за развитие производственной системы, а ее Выксунский завод удостоен наивысшей в мировой металлургии оценки – золотой медали.

Завод ОМК в г. Выксе, будучи одним из самых крупных и современных металлургических предприятий России, был известен не только в профессиональных кругах: свою широкую популярность он получил благодаря индустриальному стрит-арт-парку и экскурсионным маршрутам в рамках развития промышленного туризма. Также Выкса была известна не только как один из старейших промышленных центров России, но и как центр современного искусства благодаря фестивалю современной городской культуры «Выкса-фест».

Необходимость создания нового бренда.

В 2020 г. компания обратилась в одно из лидирующих брендинговых агентств BBDO Branding с задачей формализовать платформу бренда ОМК. Внешней причиной по инициации проекта послужили перемены в самой индустрии: зарубежные и российские промышленные компании, среди которых, например, ArcelorMittal, Nucor Corporation, Северсталь, СИБУР, стали уделять больше внимания брендингу для обеспечения устойчивых конкурентных позиций на рынке. Закономерное развитие рынка обусловило новые правила: конкуренция за клиента и новые перспективные кадры стала невозможна без открытости и коммуникационной активности. Изначально аудитория отнеслась к промышленному брендингу как новой норме скептически, приняв его за модный

тренд, но позже преимущества развития бренда стали очевидны. Бренд-стратегия, т. е. маркетинговая стратегия по выстраиванию имиджа бренда, не только формирует желаемый и консистентный имидж компании, дифференцируя ее от конкурентов, но и положительно сказывается на HR-менеджменте и области GR. Главным же стал внутренний мотив: в ОМК стартовал активный период роста и внутреннее усиление клиентоориентированности. Текущий бренд, сформированный внутренней философией и корпоративной культурой, нуждался в актуализации и доработке, чтобы отразить весь масштаб и уровень деятельности одной из лидирующих компаний своей отрасли и донести ее философию до всех сегментов целевой аудитории. Кроме ОМК, другими крупнейшими компаниями металлургической индустрии в России являлись: Трубная металлургическая компания (ТМК): ведущий поставщик стальных труб, трубных решений и сопутствующих сервисов для различных секторов экономики (официальный сайт компании: URL: <https://www.tmk-group.ru>), Челябинский трубопрокатный завод (ЧТПЗ): один из крупнейших производителей стальных труб в России (официальный сайт компании: URL: <https://chtpz.tmk-group.ru>), Северсталь: одна из самых эффективных в мире горно-металлургических компаний, создающая новые продукты и комплексные решения из стали вместе с клиентами и партнерами (официальный сайт: URL: <https://severstal.com/rus/>). Загорский трубный завод: один из крупнейших в России производителей электросварных труб большого диаметра (официальный сайт: URL: <https://ztz.ru/>). Будучи лидерами индустрии, перечисленные компании активно внедряли брендинг. Так, например, Загорский трубный завод ввел понятие «металлургия 2.0», построив собственный бренд на данной концепции. Челябинский трубопрокатный завод в то же время базировал бренд-платформу на философии белой металлургии, отражая силу преобразований через новые стандарты металлургического производства. Компания «Северсталь» являлась одним из наиболее ярких примеров консистентного и целостного брендинга, транслируя эффективность партнерства, инновационность и превосходный клиентский опыт. Трубная металлургическая компания в своем

позиционировании делала акцент на мировом уровне решений, передовых технологиях и ответственном отношении к окружающей среде. Рассмотренные компании не только разрабатывали бренд-платформы и позиционирование, дифференцируясь от конкурентов, но и развивали собственный узнаваемый фирменный стиль, отражаемый в логотипе, стилистике официальных сайтов, рекламных материалов, производственных площадок. BBDO BrandingBBDO

Branding – агентство, входящее в структуру BBDO Group и оказывающее профессиональные услуги в области создания, внедрения и управления брендами. Данная компания начала работать на российском рынке с 2006 г., являясь агентством полного цикла услуг по брендингу: от аналитики и стратегии до разработки названия и фирменного стиля. Первый громкий проект агентства – ребрендинг компании РЖД («Российские железные дороги»). За время существования были реализованы и другие масштабные проекты как в области потребительского, так и B2B-брендинга. За почти 20 лет клиентами BBDO Branding стали МТС, ВТБ, Райффайзенбанк, Pepsi, Danone, Ростелеком, X5, Сибур, НЛМК и многие другие компании. Целью проекта стала формализация бренд-платформы ОМК. Начавшись в 2020 г., проект решал задачи по систематизации заложенных в бренд смыслов, структурированию корпоративной культуры, доработке фирменного стиля, брендингу промышленных территорий, а также разработке коммуникационной стратегии для освещения перемен внутри и во внешних каналах.

Задание

а) Выделите специфические принципы и инструменты бренд-менеджмента в промышленных компаниях B2B-сегмента.

б) На основе изученного кейса и доступной информации в сети Интернет (пресс-релизы, официальные источники) определите, какие брендинговые инструменты помогают промышленным предприятиям осуществить переход к клиентоориентированности и дифференцироваться от конкурентов.

в) Какой аналитический инструментарий может быть использован в процессе разработки бизнес-процессов стратегии брендинга?

г) Перечислите этапы разработки брендинга предприятия. Предположите их оптимальную последовательность и соотношение времени и иных ресурсов, затрачиваемых на каждый этап.

д) предложите показатели оценки результативности предложенной стратегии.

Примечание: Рекомендуемое время для работы над кейсом 2 – шесть академических часов (возможно вынесение некоторых этапов работы над кейсом во внеаудиторную самостоятельную работу студентов: например, выполнение кейса в рамках 2-го этапа).

Перечень планируемых результатов обучения:

- 1) развитие навыков аналитики и стратегического планирования;
- 2) освоение навыков оценки результативности стратегии брендинга.

Кейс 3 «Подбор и прием кадров на вакантную должность начальника отдела маркетинга»

Руководитель сообщает отделу кадров о том, что у компании появляется потребность в поиске кандидатов на вакантную должность начальника отдела маркетинга. После выявления этой потребности и получения распоряжений от генерального директора специалисты отдела кадров размещают объявления о наборе сотрудников на своем официальном сайте и сторонних ресурсах, предлагающих помощь в поиске работы. При этом сотрудники отдела кадров прикрепляют к объявлению анкету на должность соискателя. Затем на официальную почту организации начинают поступать анкеты, заполненные потенциальными кандидатами на вакантную должность. Сотрудникам отдела кадров необходимо рассмотреть эти анкеты и осуществить первичную выборку по различным критериям (базовое образование, стаж работы, дополнительные компетенции и т. п.). После отбора анкет, подошедших по всем критериям, работники отдела кадров должны проинформировать всех прошедших первоначальный отбор кандидатов о том, что они приглашены на собеседование. Часть кандидатов может

отказаться по причине того, что за время, которое было потрачено на рассмотрение и отбор анкет, они могли найти работу или потерять интерес к выбранной вакансии. Собеседование в нашем случае состоит из двух этапов. Первый этап представляет собой онлайн-собеседование. Во время этого собеседования сотрудник кадрового отдела должен решить, соответствуют ли профессиональные и над профессиональные компетенции кандидата должности, на которую он претендует. Тем самым специалист отдела кадров проводит вторичный отбор и вновь отсеивает часть кандидатов. Вторым этапом является личное собеседование, на которое будут приглашены кандидаты, прошедшие вторичный отбор. На собеседовании, помимо работников отдела кадров, будет присутствовать генеральный директор, принимающий окончательное решение о трудоустройстве. После выбора нужного количества сотрудников кандидаты, прошедшие все этапы отбора, должны подписать все необходимые документы и оформить трудовой договор. В результате в компании появились новые сотрудники, которые готовы приступить к выполнению своих обязанностей. Правовое регулирование трудовых отношений, защита прав и интересов работников и работодателей обеспечивается Трудовым кодексом Российской Федерации

Ссылки на рекомендуемые источники для выполнения практической работы № 5: [13]; [14]; [16].

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Перечень вопросов приведен в п. 4.1. Примерные практические задания указаны в п. 4.2. Тестовые задания приведены в п. 5.

3.1 Вопросы для подготовки к зачету

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. Модели DE McKinsey и MACS и их вклад в стратегический анализ диверсифицированных компаний.
11. Генезис понятия «бизнес-модель», типы классификации бизнес-моделей.
12. Нормативно-правовые документы, регулирующие методики расчета экономической эффективности.

13. Принципы расчета экономической эффективности в соответствии с Методическими рекомендациями 1999 г.
14. Типовая структура эффективной бизнес-модели.
15. Блок «ключевые виды деятельности» в структуре бизнес-модели.
16. Блок «маркетинг» в структуре бизнес-модели.
17. Блок «ключевые ресурсы» в структуре бизнес-модели.
18. Блок «каналы сбыта» в структуре бизнес-модели.
19. Блок «доходы» в структуре бизнес-модели.
20. Бизнес-модель роста компании: матрицы «рост-горизонт», «Доля рынка – рост рынка»; «Анализ разрывов (GAP)».
21. Модель системного управления конкурентоспособностью компании.
22. «Цепочка ценностей» и ресурсный анализ.
23. Матрица оценки ресурсов и способностей.
24. Оценка методических подходов к разработке ключевых показателей деятельности.
25. Система сбалансированных показателей как модель стратегического управления компанией.
26. Взаимосвязь стратегического планирования и бюджетирования.
27. Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей.
28. Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей.
29. Современные подходы к бюджетированию: сценарные бюджеты, скользящие бюджеты, процессно-ориентированные бюджеты.
30. Управление затратами в период кризиса.

31. Методика сбалансированного бюджета.
32. Система сбалансированных показателей маркетинговой деятельности: понятие и элементы.
33. Показатели результативности элементов комплекса маркетинга организации.
34. Финансовое моделирование на основе показателя ROI.
35. Корректировка организационных структур под стратегию развития организации.
36. Взаимосвязь ключевых показателей деятельности с мотивацией маркетингового персонала.
37. Сравнительная характеристика понятий «эффект», «эффективность», «результативность», «экономичность».
38. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью.
39. Принципиальная схема процесса управления бизнесом компании.
40. Сущность системного управления. Классификация целей и задач управления компанией.
41. Роль бюджетирования в системе управления эффективностью.
42. Модели стратегий эффективного роста.
43. Понятие критерия экономической эффективности и предъявляемые к ним требования.
44. Виды показателей, применяемых в качестве критериев экономической эффективности и сферы их применения.
45. Модель McKinsey «Смежные отрасли основного бизнеса».

3.2 Примерные практические задания

Задание № 1

Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 54 млн шт. при емкости рынка в этом сегменте 1980 млн шт. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3 %, доля фирмы – на 5 %.

Во втором сегменте доля фирмы составляет 4 %, объем продаж – 75 млн шт. предполагается, что емкость рынка возрастет на 11 %, при этом доля фирмы в этом сегменте вырастет до 8 %.

В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 млн шт., доля фирмы – 0,12. Изменений емкости рынка не предвидится, объем продаж фирмы сократится на 1 млн шт.

Определить объем продаж фирмы в настоящем году при вышеуказанных условиях.

Задание № 2

В результате исследований предполагается увеличение доли фирмы на рынке с 10 до 12 % при емкости рынка 175 млн штук продукта. Рассчитайте дополнительную прибыль фирмы в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 98 руб., а емкость рынка не изменяется. Затраты на маркетинговые усилия в расчете на год составляют 182 млн руб.

Задание № 3

Заполните таблицу 9 и определите, при какой цене предприятие получит наибольшую прибыль, при условии, что реализация и постоянные издержки для всех вариантов остаются неизменными.

Таблица 9 – Исходные данные

| № п/п | Цена, тыс. руб. / шт. | Реализация, шт. | Выручка, тыс. руб. | Удельные переменные издержки, тыс. руб. | Общие переменные издержки, тыс. руб. | Удельные постоянные издержки, тыс. руб. | Общие постоянные издержки тыс. руб. | Удельные совокупные издержки, тыс. руб. | Совокупные издержки, тыс. руб. | Прибыль (убыток) на единицу, тыс. руб. | Прибыль (убыток), тыс. руб. |
|-------|-----------------------|-----------------|--------------------|---|--------------------------------------|---|-------------------------------------|---|--------------------------------|--|-----------------------------|
| 1 | 88 | | | 78 | | | | 98 | | | |
| 2 | | | 466200 | | | | | | 390600 | | |
| 3 | | 6300 | | 64 | | | | | | | 50400 |

Задание № 4

Предприятие предусмотрело вынести на рынок новый продукт. Переменные затраты на единицу продукции составили 30 руб., постоянные затраты за период – 120 тыс. руб. Результаты исследования рынка позволили заключить, что продукт продается по цене 60 руб. за единицу. На основе этого:

1. При каком объеме сбыта достигается пороговая (покрывающая все затраты) прибыль?
2. Как возрастет прибыль при объеме сбыта 6000 шт.?
3. Отдел маркетинга предложил провести дополнительные мероприятия, что потребует бюджета (финансирования) в 120 тыс. руб. На сколько должен повыситься объем сбыта против 6000 шт.?

Задание № 5

Проведите ABC-анализ ассортимента торговой компании по показателям сбыта, представленным в таблице 10. Дайте рекомендации по формированию ассортимента.

Таблица 10 – Исходные данные для ABC-анализа

| № изделия | Цена реализации, ден. ед. | Объем реализации, ед. |
|-----------|---------------------------|-----------------------|
| 1 | 122 | 120 |
| 2 | 183 | 445 |
| 3 | 124 | 680 |
| 4 | 180 | 66 |
| 5 | 170 | 550 |
| 6 | 21 | 306 |
| 7 | 70 | 186 |
| 8 | 58 | 205 |
| 9 | 166 | 81 |
| 10 | 91 | 344 |

Задание № 6

Определить, как за прошедший период изменилась товарооборотчиваемость, какая сложилась зависимость между временем и скоростью товарного обращения. Известны следующие данные за два года (в тыс. руб.) (таблица 11). Предложите мероприятия для изменения или укрепления положения предприятия.

Таблица 11 – Данные для анализа

| Год | Товарооборот | Средние товарные запасы |
|-------|--------------|-------------------------|
| 1 год | 59610 | 4522 |
| 2 год | 60974 | 4859 |

Задание № 7

Торговая фирма закупает товар по цене 195 ден. ед. за единицу и продает в количестве 1700 ед. этого товара еженедельно по цене 235 ден. ед. Маркетинговый отдел по результатам исследования рынка рекомендует понизить на одну неделю цену на 5 %.

Рассчитать, сколько единиц товара нужно реализовать фирме, чтобы сохранить свою валовую прибыль на прежнем уровне.

Задание № 8

На основе данных таблицы 12 определить:

- 1) выручку каждого предприятия;
- 2) емкость рынка в стоимостном и натуральных показателях;
- 3) долю рынка каждого предприятия;
- 4) размер прибыли, полученной каждым предприятием.

Таблица 12 – Данные для анализа

| Показатели | Предприятия | | |
|--------------------------|-------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1. Объем реализации, шт. | 3200 | 4000 | 6500 |
| 2. Цена руб. за ед. | 50 | 52 | 48 |
| 3. Рентабельность, % | 9 | 10,5 | 11 |

Сделайте выводы о положении предприятий на рынке. Предложите мероприятия для улучшения или укрепления положения предприятий на рынке.

3.3 Оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации (тестовые задания)

1. Комплексная итоговая оценка внутренних сильных и слабых сторон компании, внешних угроз и возможностей производится с использованием метода _____
2. Используемые предприятиями программы обработки документов, электронные таблицы, системы управления базами данных – это _____
3. Основным недостатком экспертных методов оценки результативности проекта является _____
4. Инструмент управления бизнес-процессами, помогающий руководству анализировать результативность предприятия путём определения ключевых показателей эффективности (KPI), называется _____
5. Метод анализа, позволяющий установить факторы влияния макросреды на бизнес компании и определить степень их вклада в реализацию стратегии – это _____
6. Показатель, характеризующий эффективность использования активов предприятия, рассчитываемый путём деления величины чистой прибыли на среднегодовую сумму активов – это _____
7. Метод, позволяющий спрогнозировать, как будет вести себя показатель результативности через конкретные промежутки времени – это _____

8. Исследование, при котором сопоставляют и сравнивают разные объекты, выделяют их сходства и различия – это _____
9. Доля пользователей, которая совершила определенное целевое действие в сети Интернет называется _____
10. Кликабельность, конверсия, возврат на инвестиции, стоимость целевого действия и покупки – это показатели, характеризующие эффективность _____
11. Способ представления табличных данных в графическом виде - в виде столбчатой диаграммы называется _____
12. Разработка прогнозных вариантов в развитии организации – это метод _____
13. Аналитические отчеты, отражающие результаты аналитических исследований, проводимых для подготовки и принятия какого-либо оперативного (экстренного) решения по вопросу кратковременного (срочного) характера, называются _____
14. Обязанностью руководителей среднего и низшего звена, а также специалистов подразделений, при организации плановой деятельности на предприятии является разработка _____ планов.
15. Внутренний документ 3-го уровня, который определяет место должности в организационной и функциональной структуре организации в соответствии с Положением о подразделении, называется _____

16. Документ, который описывает один процесс, распределяющий роли, устанавливает последовательность действий, их содержание и сроки в соответствии с Положениями и Правилами – это _____

17. Основная группа методов сбора информации, которая используется в поисковом исследовании – это _____

18. Мера точности результатов эксперимента, которая определяет возможность обобщения причинно-следственной зависимости, выявленной в процессе эксперимента – это _____

19. Функция планирования, которая позволяет предприятию адаптироваться в изменении внешней среды – это _____

20. Аналитический, прямого счета, совмещенного расчета – это методы планирования _____

21. Установление производственных заданий различным структурным подразделениям; разработка планов запуска-выпуска продукции выполняет вид планирования _____

22. Основная цель бизнес-плана – это _____

23. Числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность, носят название:

- а) КРІ;
- б) КФУ;
- в) SNW;
- г) ССП.

24. Маркетинговая среда предприятия является:

- а) частью его микросреды;
- б) частью его макросреды;
- в) совокупностью микро- и макросреды;
- г) внешней средой

25. Выделите особенности промышленного спроса:

- а) эластичен по цене;
- б) подвержен резким флуктуациям;
- в) вторичен (зависит от спроса на товары потребительского назначения);
- г) формируется кредитными организациями.

26. Приведите в соответствие направления деятельности и измерители, применяемые в системе сбалансированных показателей для их оценки:

| Направление деятельности | Измерители |
|---------------------------------|---|
| 1. Финансы | А) Эффективность рекламы и стимулирования сбыта, показатели интенсивного и эффективного распределения, средняя доля в обороте, цена единицы продукции по сравнению с конкурентами, размер дополнительного товарооборота от рекламы, мнение потребителя о ценах и качестве продукции/услуг фирмы, количество рекламаций, процент новинок в объеме реализации, показатели ассортимента, доля новых или постоянных покупателей, доля рынка, доля голоса в рекламе, количество новых клиентов, число повторных продаж |
| 2. Внутренние процессы | Б) Уровень квалификации, число специалистов с высшим образованием, затраты на обучение персонала, удовлетворенность сотрудников, численность персонала, возрастная структура персонала |
| 3. Маркетинг | В) Валовая выручка, валовая прибыль, чистая прибыль, показатели ликвидности, платежеспособности, оборачиваемости и рентабельности, себестоимость продаж |
| 4. Кадры | Г) Время обработки и выполнения заказа, стоимость транспортировки, виды и количество предоставляемых |

| | |
|--|---|
| | дополнительных услуг, уровень складских запасов готовой продукции, затраты на содержание складов, себестоимость единицы продукции, уровень брака, уровень загрузки производственных мощностей |
| | Д) емкость рынка, эластичность спроса, уровень конкуренции, изменчивость цен |

27. Приведите в соответствие признаки классификации ресурсов предприятия и соответствующие им виды ресурсов:

| Признак классификации | Виды ресурсов |
|------------------------------|---|
| 1. По экономической природе | А: – средства труда; – предметы труда; – труд; – финансы; – информация |
| 2. По физической природе | Б: – внеоборотные активы; – оборотный активы |
| 3. По отражению в балансе | В: – материальные – нематериальные |
| | Г: – основные; – вспомогательные; – побочные |

28. Система индикаторов результативности предприятия включает:

- а) экономические индикаторы;
- б) культурные индикаторы;
- в) экологические индикаторы;
- г) социальные индикаторы;
- д) демографические индикаторы.

29. При исследовании результативности деятельности компании используют методы:

- а) трендовый;
- б) социальный;
- в) сравнительный;
- г) факторный;

30. Установите последовательность этапов проведения маркетингового исследования рынка:

- а) выявление проблем и формулирование целей исследования;
- б) представление полученных результатов;
- в) сбор информации;
- г) разработка концепции исследования и отбор источников информации;
- д) анализ собранной информации.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора. Студент обязан точно и в срок выполнять задания для СРС. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Задания должны быть выполнены индивидуально в отдельном конспекте.

Выполнение заданий СРС включает:

- ознакомление с заданием, предназначенным для самостоятельной работы;
- подбор материала для его выполнения (конспект лекции, работа с ресурсами библиотеки вуза и электронными библиотечными системами, Интернет-ресурсами);
- изучение подобранного материала и непосредственное выполнение задания;
- предоставление выполненного задания на проверку преподавателю, ведущему дисциплину, в указанный срок.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующей форме: освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основные

1. Краснянская, О. В. Управление результативностью маркетинга: учебное пособие / О. В. Краснянская. – Москва: РТУ МИРЭА, 2022. – 152 с. – Режим доступа: для авториз. пользователей. – Лань: электронно-библиотечная система.
2. Шевченко, Д. А. Маркетинговые исследования: учебник / Д. А. Шевченко. – Москва: ДиректМедиа, 2023. – 372 с.
3. Управление маркетингом: учебник и практикум / С. В. Карпова, Г. А. Гадиев, Д. А. Жильцов [и др.]; под общ. ред. С. В. Карповой, Д. В. Тюрина. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 366 с.
4. Ким, С. А. Маркетинг: учебник / С. А. Ким. – 5-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 258 с. – Режим доступа: по подписке.

Дополнительные

5. Мартынов, И. Ю. Информационное обеспечение маркетинговых решений: учеб. пособие / И. Ю. Мартынов. – Донецк: ДонНУЭТ им.Туган-Барановского, 2020. – 120 с.
6. Новожилов, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учеб. пособие для студентов направления «Реклама и связи с общественностью» / А. М. Новожилов. – Москва: Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), 2018. – Ч. 2. – 82 с.
7. Новожилов, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учеб. пособие / А. М. Новожилов. – Москва: РУТ (МИИТ), 2019. – Ч. 3. – 2019. – 72 с. – Режим доступа: для авториз. пользователей. – Лань: электронно-библиотечная система.
8. Сафронова, Н. Б. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / Н. Б. Сафронова. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 293 с.

Перечень периодических изданий, учебно-методических пособий и нормативной литературы

9. «Балтийский экономический журнал», «Маркетинг в России и за рубежом», «ЭКО»

10. Экономическое обоснование маркетинговых решений: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов магистратуры по напр. подгот. 38.04.02 Менеджмент / Е. В. Беклемешева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 50 с.

11. Афанасьева, О. Е. Управление маркетингом: учеб.-метод. Пособие по изучению дисциплины для студентов напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент / О. Е. Афанасьева. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 88 с. – URL: https://www.klgtu.ru/vikon/sveden/files/UMP_Upravlenie_marketingom.pdf (дата обращения: 02.09.2024). – Текст: электронный.

12. Управление маркетингом: метод. Указания по выполнению контрол. Работы для студентов направления «Менеджмент» (профиль «Маркетинг») всех форм обучения / Федер. Агентство по рыболовству, Калинингр. Гос. Техн. Ун-т, Балт. Гос. Акад. Рыбопромыслового флота; сост. О. Е. Афанасьева. – Калининград: БГАРФ, 2017. – 45 с. – Текст: непосредственный.

Интернет

13. Справочная правовая система Консультант [Электронный ресурс]: <https://www.consultant.ru>.

14. База данных «Экономические исследования» ЦБ России. [Электронный ресурс]: https://www.cbr.ru/ec_research/

15. Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]: <http://economy.gov.ru>.

16. Сайт Правительства РФ [Электронный ресурс]: <http://government.ru>

17. Сайт Центрального банка РФ [Электронный ресурс]: <http://www.cbr.ru>

18. Официальный интернет-портал правовой информации: <http://pravo.gov.ru>

19. База данных информационного агентства «Финмаркет»:
<http://www.finmarket.ru>

Локальный электронный методический материал

Елена Вячеславовна Беклемешева

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Редактор С. Кондрашова
Корректор Т. Звада

Уч.-изд. л. 5,3. Печ. л. 6,1.

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