



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПСИ

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе дисциплины)
«УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА»

основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль программы
«ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплинам, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторам и достижения компетенции
<p>ПК-4: Способен управлять организациям и, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями</p>	<p>ПК-4.1: Использует различные методы управления для обеспечения эффективности бизнеса</p>	<p>Управление эффективностью бизнеса</p>	<p>Знать: теоретические подходы, понятийный аппарат в области комплексного управления эффективностью бизнеса; основные методы и модели построения эффективной организации; инструменты управления компанией на основе применения системы ключевых показателей деятельности и бюджетирования; технологию прогнозирования и планирования деятельности компании; организационно-экономический механизм управления эффективностью компании.</p> <p>Уметь: всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании; управлять бизнесом на основе системы ключевых показателей деятельности компании; применять бюджетирование как управленческую технологию; формировать стратегию эффективного роста и программу ее реализации; строить эффективную организацию на основе современных управленческих технологий.</p> <p>Владеть: навыками построения эффективной бизнес-модели компании; практическими навыками</p>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторам и достижения компетенции
			эффективного прогнозирования и планирования; умением применять современные управленческие технологии на практике; методами эффективного управления конкурентоспособностью компании.

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2. К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания для проведения практических занятий;
- расчетно-аналитические задачи;
- ситуационные задания – кейсы;

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно, относятся:

- вопросы к экзамену.
- задание по курсовой работе.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1. В рамках данного фонда оценочных средств особое внимание уделено:

1) заданиям для проведения практических занятий, которые выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения умений применять теоретические модели на практике для решения практических ситуаций.

Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов получает по практическому занятию оценку «зачтено». Оценка «не зачтено» выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренное рабочей программой дисциплины задание. В Приложении № 2 приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой дисциплины;

2) курсовой работе по определенной научной или научно-практической проблеме. Она формирует способности самостоятельного научного исследования проблемы на основе изучения специальной литературы, лекций преподавателя;

3) ситуационным заданиям (кейсам), представляющим собой технику обучения, использующую описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций; позволяющую студентам исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них;

4) тестам, представляющим собой систему стандартизированных заданий, которая позволяет автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений студентов. Тестирование проводится с использованием электронного Портала тестирования ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ».

3.2 Тестовые задания используются для оценки освоения дисциплины студентами очной и заочной форм обучения (Приложение № 1). Тестирование обучающихся проводится на занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем и ходе самостоятельной работы.

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

- менее 50 % правильных ответов – неудовлетворительно (недостаточный уровень освоения компетенции);
- 50 – 69 % правильных ответов – удовлетворительно (пороговый уровень освоения компетенции);
- 70 – 89 % правильных ответов – хорошо (продвинутый уровень освоения компетенции);
- 90 – 100 % правильных ответов – отлично (высокий уровень освоения компетенции).

3.3 В Приложении № 2 приведены типовые задания для проведения практических занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

3.4 В Приложении №3 представлены типовые кейсы для освоения дисциплины.

Критерии оценки выполнения заданий по решению ситуационных заданий (кейсов):

1. Анализ проблемы – насколько верно, комплексно и обоснованно студент сумел определить причины возникновения проблемы, выявить факторы, способствующие возникновению данной проблемы.
2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы ключевые участники ситуации, выявлены возможные последствия проблемы и риски.
3. Предложение стратегических альтернатив по укреплению конкурентоспособности компании – количество вариантов решения проблемы, предложенных студентом.
4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения.
5. Логичность и реализуемость плана действий – насколько верно предложены этапы реализации конкурентной стратегии, логика их реализуемости, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических и политических условиях.

Оценка «отлично» выставляется при условии выполнения вышеуказанных требований в полном объеме, а также отличной презентации работы.

Оценка «хорошо» выставляется студенту при условии правильного определения причин возникновения проблемы, выполнения требований, аргументированности предлагаемых решений, но недостаточно четко и аргументированных.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется студенту в случае посредственного выполнения работы по анализу ситуации и разработке стратегических решений при наличии ошибок.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, отсутствии вариантов ее решения и в целом невыполнения поставленных требований.

3.5 В приложении №3 приводятся примеры типовых расчетно-аналитических заданий по отдельным темам.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку «зачтено»).

4.2 В приложении № 5 приведены контрольные вопросы по дисциплине.

4.3 Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») выставляется в соответствии с критериями, указанными в табл. 2.

Таблица 2 – Система и критерии выставления экзаменационной 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	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	информации в рамках поставленной задачи		поставленной задачи	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 проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ 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

4.4 Курсовая работа предполагает раскрытие конкретной темы по изучаемой дисциплине. Задания приведены в Приложении № 4.

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

Курсовая работа рассматривается как самостоятельный вид учебной работы и оценивается по 100-бальной рейтинговой шкале. Для оценки курсовых работ используется следующая схема рейтингового расчета (см. таблицы 3-4):

Таблица 3– Схема рейтингового расчета

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

	Не соответствует требованиям	2
Оценка на защите	Владеет материалом	10
	Частично владеет материалом	5
	Не владеет материалом	2

Таблица 4 - Шкала соответствия рейтинговых оценок пятибалльным оценкам для оценивания курсовой работы

Рейтинговая оценка (в баллах)	Оценка по пятибалльной шкале
90-100	«отлично» (5)
75-89	«хорошо» (4)
60-74	«удовлетворительно» (3)
менее 60	«неудовлетворительно» (1-2)

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Управление эффективностью бизнеса» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Производственный менеджмент»)

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022).

Заведующий кафедрой


_____ В. В. Дорофеева

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА»

Вариант 1

1. Основная отличительная особенность экономических целей:
 - a) Необходимость корректировки
 - b) Обозначение всегда в численном виде
 - c) Формулирование в абстрактной форме
2. Ключевой показатель эффективности объединяет в себе:
 - a) Факт и план.
 - b) Бюджет и план.
 - c) Результативность и эффективность.
3. Сбалансированная система показателей включает следующие области деятельности предприятия:
 - a) Финансы, бюджет, прогноз, развитие.
 - b) Финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.
 - c) Клиенты, внутренние бизнес-процессы, план.
4. Сбалансированная система показателей предназначена для:
 - a) Разработки бюджетов.
 - b) Воплощения стратегических замыслов и решений в ежедневные задачи предприятия.
 - c) Разработки прогнозов.
5. ВРМ-система (информационная система управления эффективностью бизнеса) строится на базе следующих теорий:
 - a) Функционального управления, информации и обратных вычислений.
 - b) Процессного управления, сбалансированной системы показателей и прогнозирования.
 - c) Целевого управления, прогнозирования и бюджетирования.
 - d) Целевого управления, системы сбалансированных показателей и обратных вычислений.
6. Правильное продолжение определения информационная система управления эффективностью бизнеса – это:

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

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

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

7. Цель создания информационных систем управления эффективностью бизнеса:

- а) управление отдельными структурными подразделениями;
- б) поддержка процесса разработки и трансформации требований стратегии предприятия на все его уровни управления (все структурные подразделения);
- с) .управление бизнес-процессами.

8. Критерии экономической эффективности всегда формулируются как:

- а) отношение величины получаемых доходов к величине затраченных ресурсов
- б) соотношение между величиной полезного эффекта и затраченными ресурсами
- с) разность между величиной полученных доходов и затраченными ресурсами

9. Требования, предъявляемые к долгосрочным конкурентным преимуществам:

- а) стандартность
- б) инновационность
- с) применимость на разных рынках

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

- а) маркетинг
- б) управление персоналом
- с) производство

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

- а) материально-техническое обеспечение
- б) обслуживание
- с) управление персоналом

12. Операция дисконтирования заключается в:

- a) приведении в сопоставимый вид денег, полученных и потраченных в разные периоды времени
 - b) установлении скидок
 - c) установлении надбавок
13. Основная формула финансового планирования заключается в достижении следующего соотношения между исходным и конечным значениями величины активов:
- a) равенстве
 - b) превышении
 - c) снижении
14. Финансовый план определенного субъекта на определенный период времени это:
- a) баланс
 - b) бюджет
 - c) стратегия
15. Характеристиками качества активов предприятия являются:
- a) рентабельность и надежность
 - b) доходность, надежность, ликвидность
 - c) ликвидность и прогнозируемость

Вариант 2

1. Определение бизнес-модели, которое вам кажется правильным:
- a) совокупность принципов организации внутренней работы компании и обслуживания клиентов, подкрепленная стратегией и методами ее реализации
 - b) идеальное состояние бизнеса, которое может быть достигнуто при самом благоприятном стечении обстоятельств
 - c) программа действий компании на перспективу
2. К управленческой технологии относятся:
- a) финансовый анализ
 - b) бюджетирование
 - c) материально-техническое снабжение
3. В сбалансированном бюджете решается вопрос оптимизации:
- a) затрат и объемов продаж
 - b) ликвидности и рентабельности

с) ликвидности и оборачиваемости запасов

4.К методам финансового прогнозирования и моделирования относятся:

- а) метод процента от продаж
- б) на основе показателя ROI
- с) методы финансового анализа

5.Модель «Смежные области основного бизнеса» относится к сфере:

- а) разработки стратегии
- б) финансовому моделированию
- с) бизнес-процессам

6. Ключевое содержание понятия «миссия предприятия» это:

- а) основная цель функционирования предприятия
- б) место предприятия на рынке
- с) основное конкурентное преимущество

7. Ключевое содержание понятия «стратегия предприятия» это:

- а) способ достижения сложной долгосрочной цели
- б) детальный план работы
- с) оперативное задание коллективу

8. Инвестиционный проект развития предприятия включает:

- а) две основных фазы
- б) три основных фазы
- с) четыре основных фазы

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

- а) формулирование инвестиционной идеи и разработка предварительного технико-экономического обоснования
- б) формирование плана поставок всех ресурсов
- с) заключение договоров на поставку продукции

10. Инвестиционная идея формулируется на:

- а) инвестиционной фазе
- б) производственной фазе
- с) границе прединвестиционной и производственной фазы

11. Предварительное технико-экономическое обоснование проекта развития включает:

- a) общий анализ технической возможности и экономической целесообразности проекта
 - b) анализ технических параметров реализации проекта
 - c) расчет производственной мощности предприятия
12. Бизнес-план проекта развития предприятия это:
- a) официальный документ, содержащий цели, методы и сроки реализации проекта
 - b) план производства продукции
 - c) план продаж
13. Горизонт планирования это:
- a) период времени на который составляется бюджет и осуществляется контроль его исполнения
 - b) общая продолжительность инвестиционного цикла
 - c) оба ответа правильны
14. Ключевым показателем экономической эффективности инвестиционного проекта является:
- a) прибыль предприятия
 - b) себестоимость продукции
 - c) чистый дисконтированный доход
15. Для принятия положительного решения о финансировании проекта необходимо, чтобы численное значение чистого дисконтированного дохода имело:
- a) положительное значение
 - b) неотрицательное значение
 - c) отрицательное значение

Вариант 3

1. К относительным показателям эффективности деятельности предприятия относятся:
- a) рентабельность
 - b) финансовая устойчивость
 - c) деловая активность
2. Рентабельность активов определяется как отношение:
- a) выручки от продаж к стоимости активов
 - b) прибыли от продаж к стоимости активов
 - c) чистой прибыли к стоимости активов

3. Фондоотдача является показателем:

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

4. Точка безубыточности показывает объем продаж, при котором:

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

5. Показатели рентабельности относятся к:

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

6. Ключевым показателем экономической эффективности инвестиционного проекта является:

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

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

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

8. Анализ имущественного положения предприятия это:

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

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

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

10. Ключевое содержание понятия «миссия предприятия» это:

- a) основная цель функционирования предприятия

- b) место предприятия на рынке
- с) основное конкурентное преимущество
11. Коэффициент финансовой независимости предприятия определяется отношением:
- a) стоимости заемного капитала к стоимости активов
- b) стоимости собственного капитала к стоимости активов
- c) стоимости собственного капитала к заемному
12. Величина нормы дохода, при которой чистый доход от реализации проекта окажется равным ЧДД:
- a) $E = \text{ВНД}$
- b) $E = 1$
- c) $E = 0$
13. Показатель, комплексно характеризующий уровень решений проекта, это:
- a) производительность труда
- b) рентабельность
- c) чистый дисконтированный доход
14. Название науки об обеспечении безопасности данных это:
- a) брендинг
- b) криптография
- c) маркетинг
15. Метод выработки решений на основе совместного обслуживания проблемы коллективом экспертов называется:
- a) мозговой штурм
- b) экстраполяция
- c) системный анализ

Приложение № 2к п.3.3

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1 «Основы теории обоснования управленческих решений»

Практическое занятие в форме семинара: «Оценка теоретических подходов к системе управления эффективностью бизнеса: BPM - система, модель «7S»McKinsey и др.»

Вопросы

1. Дайте сравнительную характеристику понятиям «эффект», «эффективность», «результативность», «экономичность»?
2. Почему эффективность является интегральным показателем деятельности компании?
3. Какова роль и в чем предназначение BPM –подхода в системном управлении компанией?
4. Охарактеризуйте элементы модели McKinsey«7S» и их вклад в построении эффективной компании?
5. Кто основоположник концепции «Управление по целям «managementofobjective (MBO)» и каков его вклад в развитие этой теории?
6. Охарактеризуйте современные взгляды на методологию управления по целям

Задание:

Подготовить к семинару сообщения по указанным вопросам для обсуждения их в аудитории. Сообщения могут быть представлены в форме презентаций

Указания к выполнению задания:

Для подготовки к практическому занятию необходимо:

- изучить лекционные материалы по теме №1;
- изучить рекомендованную литературу;
- подготовить сообщения по указанным вопросам.

Оценка работы студента семинаре складывается из следующих составляющих:

- качество сообщения и презентации
- активность на семинаре (мнения, дополнения, вопросы докладчику).

Тема 2 «Основные понятия бизнеса как объекта управления»

Вопросы

1. Как эволюционировало понятие бизнес-модели и каких авторов в области бизнес-моделирования вы можете назвать?

2. Какова типовая структура эффективной бизнес-модели по А. Остервальде и И. Пинье?
3. Охарактеризуйте блок «предоставляемая ценность» в структуре бизнес-модели?
4. Охарактеризуйте Блок «взаимоотношения с клиентами» в структуре бизнес-модели?
5. Охарактеризуйте Блок «ключевые партнеры» в структуре бизнес-модели?
6. Охарактеризуйте Блок «ключевые виды деятельности» в структуре бизнес-модели?
7. Охарактеризуйте Блок «издержки» в структуре бизнес-модели?
8. Охарактеризуйте Блок «ключевые ресурсы» в структуре бизнес-модели?
9. Охарактеризуйте Блок «каналы сбыта» в структуре бизнес-модели?
10. Охарактеризуйте Блок «доходы» в структуре бизнес-модели?

Задание 1

Разработайте для одного из предприятий рыбной промышленности модель Mc Kinsey«Смежные области основного бизнеса компании» и назовите приоритетные направления развития.

Задание 2

Разработайте основные блоки бизнес-модели компании на примере предприятий пищевой промышленности калининградского регион, дайте детальную характеристику каждого блока применительно к выбранному предприятию

Указания к выполнению заданий

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить *лекционные материалы и специальную литературу по теме 3.*

По материалам кейсов и информации, размещенной на сайте предприятий пищевой промышленности подготовиться к работе в малых группах. Необходимо также изучить статистическую информацию по результатам работы отрасли.

Рекомендуется рассмотреть примеры из практики российских компании в сфере рыбной, мясоперерабатывающей и молочной промышленности (журналы «Балтийский регион», «Секрет фирмы», «Управление компанией» и др.)

Тема 3«Организационно-правовые формы бизнеса»

Вопросы:

1. Кто авторы сбалансированной системы показателей?
2. Когда и в каком журнале опубликована первая статья этих авторов?

3. Какие модели формирования ключевых показателей деятельности вы знаете?
4. Назовите проекции BSC и приведите пример ключевых показателей по каждой проекции?
5. Какую роль в этой системе имеют причинно-следственные связи?
6. Что такое стратегическая карта и какие уровни и показатели вы знаете?
7. Почему система мотивации должна быть увязана с ключевыми показателями деятельности компании?

Задание 1

Подготовиться к семинару по теме «Исследование современных методических подходов к формированию ключевых показателей деятельности организации» по вышеуказанным вопросам.

Задание 2

Разработать стратегическую карту и систему ключевых показателей деятельности для ООО «РК «За Родину»» (работа в малых группах)

Указания к выполнению заданий

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить *лекционные материалы и специальную литературу по теме 4*. Ознакомьтесь на основе изучения публикаций специальных журналов «Балтийский регион», «Финансовый директор» и др. с принципами построения стратегических карт и формирования системы ключевых показателей.

Тема 4 «Бюджетирование как управленческая технология»

Вопросы

1. Почему функцию бюджетирования следует рассматривать как управленческую технологию?
2. Охарактеризуйте принципы процессно-ориентированного бюджетирования?
3. В чем особенности скользящего бюджета и какова его взаимосвязь со сценарным планированием?
4. В чем взаимосвязь сегментарного анализа с маркетингом и бюджетированием?
5. Какие показатели и статьи прогнозного баланса изменятся пропорционально проценту от продаж?
6. Каковы возможности финансового моделирования на основе показателя ROI?

Задание 1

Разработать сводный бюджет предприятия по оптовым продажам рыбной продукции, включающий бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс (расчетно-аналитическая работа).

Задание 2

Рассчитать сбалансированный бюджет с целью оптимального соотношения показателей рентабельности и ликвидности (расчетно-аналитическая работа).

Задание 3

Решить задачи, используя методы финансового прогнозирования (метод процента от продаж, моделирование на основе показателя ROI) (расчетно-аналитическая работа)

Указания к выполнению заданий

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

Изучить методики для выполнения расчетно-аналитических работ по бюджетированию и финансовому прогнозированию.

Тема 4 Бюджетирование как управленческая технология

Задача 1: Сводный бюджет предприятия

Исходная информация

Учредители планируют создать оптовую фирму по продаже рыбной продукции и начать ее деятельность с января 201_ года.

Разработаны следующие плановые показатели:

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

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

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

- б) валовой доход - 30 % от выручки;
- в) ожидается, что число оборотов товарного запаса будет равно 10 в расчете на полгода, 30 % объема товарного запаса оплачиваются в январе, остальные - в марте;
- г) закупки будут осуществляться на основе одномесячной отсрочки платежа;
- д) к началу функционирования фирмы приобретается оборудование на сумму 1600 тыс. руб. Амортизация начисляется по нормативу 10,0% в год. Оплата стоимости оборудования осуществляется шестью равными долями ежемесячно, начиная с февраля 201_ года;
- е) арендная плата – 25 тыс. руб. в месяц. Арендодатель требует выплаты задатка в размере двухмесячной арендной платы;
- ж) заработная плата сотрудникам – 50 тыс. руб. в месяц, выплата в следующем после начисления месяце
- з) прочие постоянные издержки – 60 тыс. руб. в месяц;
- е) дивиденды – 50 тыс. руб. в месяц;
- ж) учредители внесли взнос в уставный фонд – 600 тыс. руб.

Задание:

1. Разработать бюджет по прибыли (поквартально) на первую половину 201_ г.
2. Разработать платежный календарь на плановый период. При необходимости заложить в расчет кредит, обеспечивающий положительное сальдо денежных средств, а также % по кредиту (18 %).
3. Разработать балансовый план
4. В показателях выручки от реализации, арендной плате, стоимости товарного запаса, прочих расходах, стоимости оборудования содержится НДС (18%)

Алгоритм расчета:

1. Составить бюджет по прибыли поквартально на первые 6 месяцев планируемого года.
2. Рассчитать ежемесячные планируемые поступления денежных средств от клиентов с учетом условий договоров, определить планируемую дебиторскую задолженность на конец полугодия.
3. Рассчитать ежемесячные платежи поставщикам за поставляемые товары с учетом условий договоров, определить планируемую кредиторскую задолженность поставщикам. В расчете учесть формирование и оплату товарного запаса.

4. Составить сводный бюджет движения денежных средств с учетом указанных сроков платежей и налогов и определить возможный дефицит денежных средств. При необходимости в расчет заложить кредит банка под 18% годовых, в соответствии с чем внести корректировки в остальные бюджетные документы.
5. Разработать агрегированный прогнозный баланс, проанализировав структуру активов и пассивов баланса.
6. Сделать выводы по результатам расчета.

Задача 2: Оптимальное соотношение ликвидности и рентабельности

(составление сбалансированного бюджета)

Исходная информация

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

- чистая прибыль компании не должна быть меньше 15 млн. руб.,
- превышение денежных поступлений над выплатами — не меньше 6% от общей суммы поступлений (резерв ликвидности или остаток денежных средств на конец периода).

На основании входящих остатков по счетам (баланс на начало года), планового объема продаж продукции (57000 шт. по 5000 руб. за 1 шт.) и нормативов, используемых в компании (см. табл. 1), сформирован первоначальный вариант бюджета движения денежных средств (см. табл. 3, столбец 4).

Таблица 6 - 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

Задания выполняются студентом индивидуально по предложенному преподавателем варианту. Решение осуществляется в рамках рабочих таблиц, выданных преподавателем.

Тема 5 «Этапы и инструменты построения эффективного бизнеса»

Вопросы

1. В чем особенности организационного развития компании на различных этапах жизненного цикла бизнеса?
2. Какими методами выявляются проблемы организационного развития компании?
3. Чем объясняется необходимость корректировки организационных структур в условиях изменения стратегии развития?
4. Почему мотивация сотрудников должна быть увязана с результатами деятельности по зонам ответственности?

Задание

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

Указания к выполнению заданий

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

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

Приложение № 3 к п.3.4

ТИПОВЫЕ КЕЙСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (фрагменты)

КЕЙС №1 УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ 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 организованно, так как каждое предприятие, включенное в холдинг, имеет своего директора, ведет бухгалтерию.

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

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

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

Миссия предприятия звучит следующим образом: «Мы не боимся конкуренции, четко представляя и развивая свои преимущества, залогом которых являются знания, опыт, связи и деловая репутация специалистов компании. Мы ценим вклад каждого сотрудника в общее

дело, предоставляя возможности профессионального роста и образования. Мы хотим стать производителем № 1 в России.»

Своими целями рыбокомбинат считает:

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

Стратегические планы РК За Родину:

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

Ниже представлена схема взаимодействия группы компаний (Рисунок 2):

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.

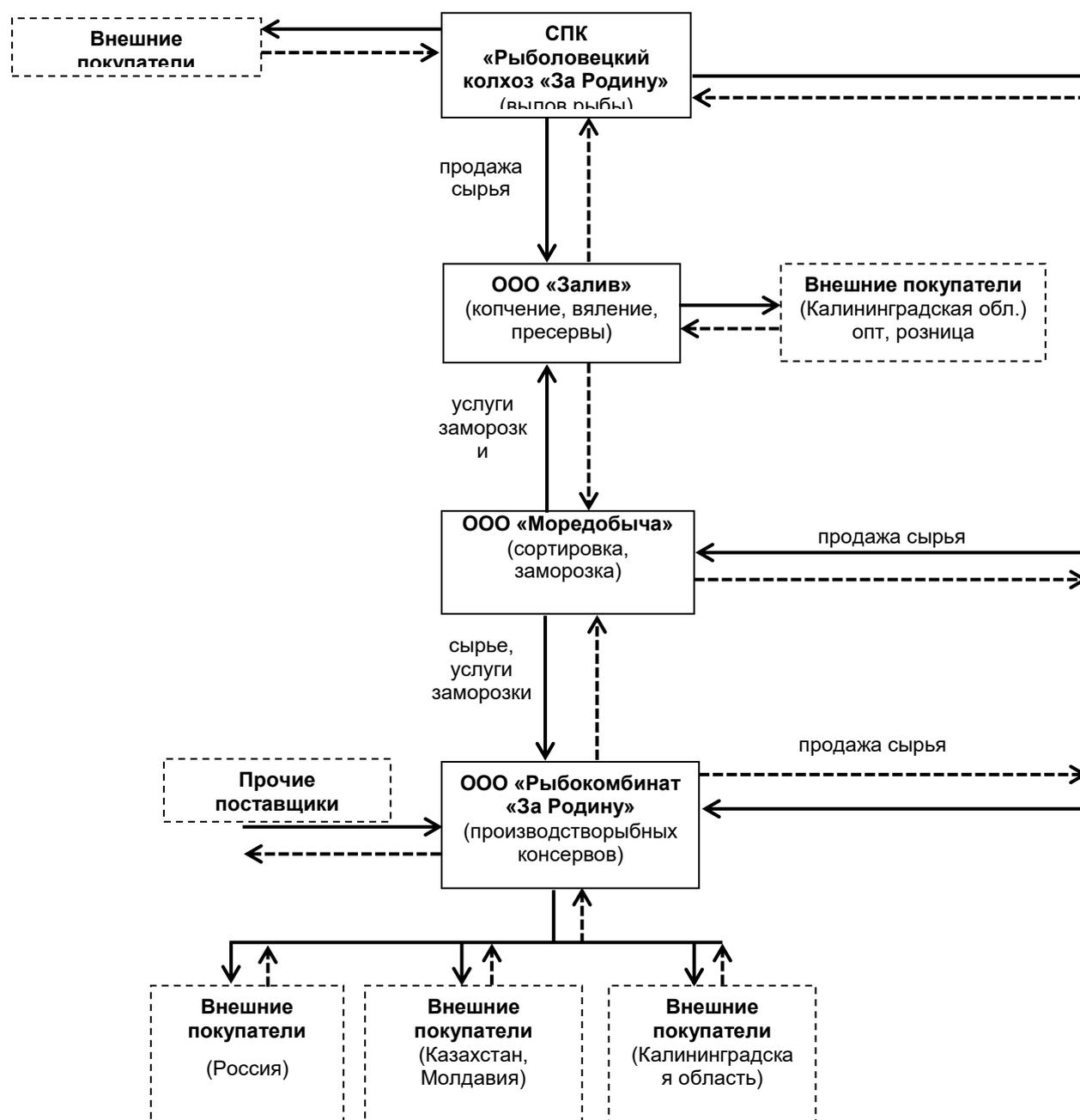


Рисунок 2 - Схема взаимодействия внутри группы компаний «За Родину»

- ASIAN FOOD COMPANY PTE (Сингапур)
- Asian seafood international (Сингапур)

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

- ТД «Алина»
- «НьюансКом» и др.

Поставщиком жестяных банок являются компании

- «ЗАПИМПЕКС»
- «Индекс»
- «КТК»

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

Таблица 7 – 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
5. Лучшие позиции по качеству в России и Прибалтике по шпротной продукции, копченой и вяленой рыбной продукции.	5. Отсутствие международной сертификации продукции (еврономера)
6. Собственные, сложившиеся за долгие годы (58 лет) предприятия традиционные технологические подходы к качеству рыбообработки.	6. Дефицит финансовых ресурсов для реализации перспективных проектов
7. Лучшие инфраструктурные возможности производства многих видов продукции, чем у конкурентов	7. Устаревшие основные фонды
Возможности	Угрозы
1. Новые технологические возможности	1. Усиливающееся влияние конкурентов в Прибалтике и на Северо-Западе России
2. Привлечение инвесторов	2. Уменьшение реальных доходов населения
3. Расширение ассортимента продукции, чтобы полноценно удовлетворять растущие потребности клиентов (покупателей)	3. Укрепление конкурентов за счет прихода реальных инвестиций на региональный рынок из Москвы и ЕС
4. Рост преимущества перед конкурентами	4. Значительное улучшение предложения продукции у конкурентов
5. Благодаря выгодному географическому положению закупка сырья по ценам ниже, чем у конкурентов (поставки по морю)	5. Изменение налогового законодательства
6. Высокая репутация предприятия на рынке в отношении качества позволит при росте доходов населения обеспечить достаточную конкуренцию	6. Колебания валютных курсов
7. Расширение возможностей добывающего флота РК	7. 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 железнодорожных грузоперевозок	10. Утечка квалифицированных кадров
--	-------------------------------------

Вопросы:

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

КЕЙС №2 ПОЧЕМУ СНИЖАЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОДНОГО ИЗ СТАРЕЙШИХ РЫБОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ? (фрагмент)

Мамоновский рыбоконсервный комбинат был создан 12 января 1949 года на базе участка по приемке рыбы и занимался выпуском соляной и пряной рыбопродукции из салаки, выловленной в Калининградском заливе. Комбинат находится на территории Калининградской области - самой западной области России. За годы существования комбината все цеха и участки были технически перевооружены и усовершенствованы, построена база отдыха. Для улучшения контроля за качеством продукции проведен капитальный ремонт и переоснащение лаборатории предприятия. За последнее время проведен капитальный ремонт шпротного цеха, заменено оборудование на новое, производства Германии, Италии, Англии и Франции, технически более совершенное и производительное, что позволило значительно увеличить выпуск продукции.

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

Динамика основных показателей деятельности ОАО «МРКК» представлена на рисунке 1.

Конкурентами для ОАО «МРКК» являются такие предприятия, как РК «Роскон», РК «За Родину», ООО «ЗападБалтКомпани», ООО «Калининградские морепродукты», «Консервный комбинат Тильзит», ООО «Фактория», РК «Октопус» вот, пожалуй, самые основные конкуренты ОАО «МРКК» по значимости. А теперь проанализируем, какое из предприятий для ОАО «МРКК» является прямым конкурентом. Для того чтобы оценить каждое

предприятие, рассмотрим какую долю рынка в Калининградской области занимает каждое из них .

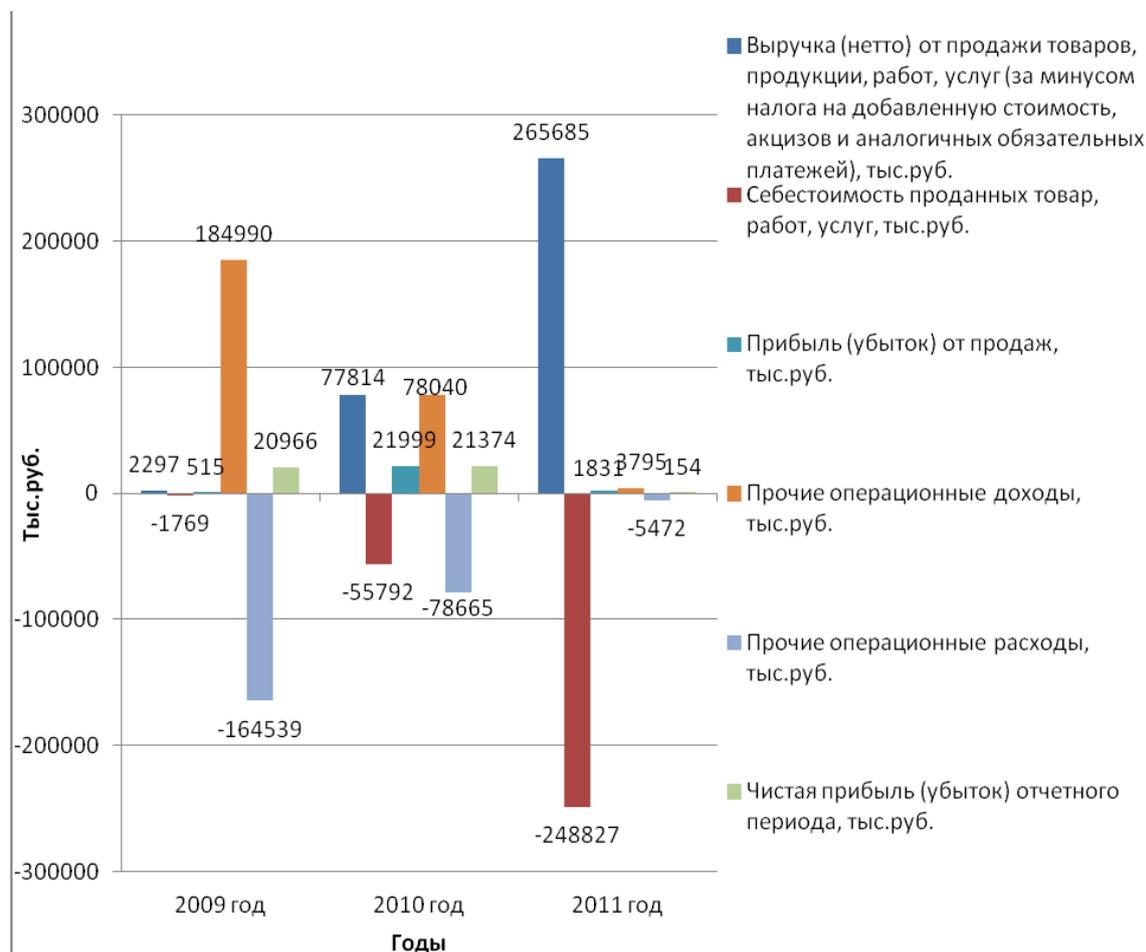


Рисунок 1- Динамика основных показателей деятельности ОАО «МРКК»

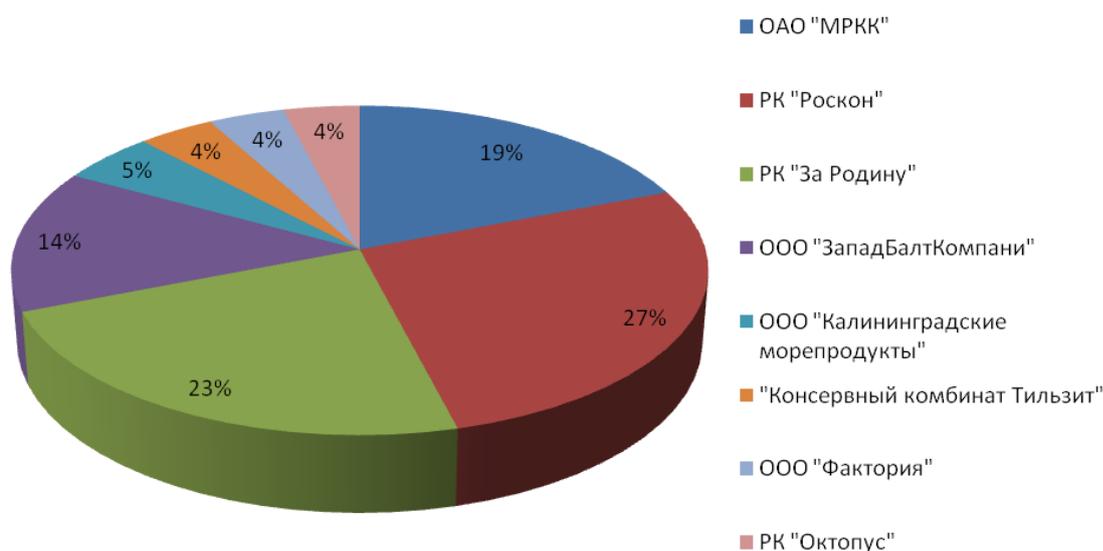


Рисунок 2 - Доли рынка предприятий рыбной промышленности Калининградской области

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

Поставщиками жестетары для ОАО «МРКК» являются такие предприятия, как «Калининградский тарный комбинат» и польское предприятие «АВсап». «АВсап» - молодое производственное предприятие в отрасли металлической упаковки. «АВсап» является деловым партнером Мамоновского Рыбоконсервного Комбината в Калининградской области Российской Федерации. Поставщиками рыбного сырья являются ООО «Каури», ООО «Дана Трейд» г. Москва, ООО «Рыбак» Калининградская обл., ЗАО «Калининградрыба» г. Калининград, ООО «Рыбоколхоз за Родину» г. Калининград, ООО «ТранспортТрейддинг Консалтинг» Калининградская обл. (табл.3).

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

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

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

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

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

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

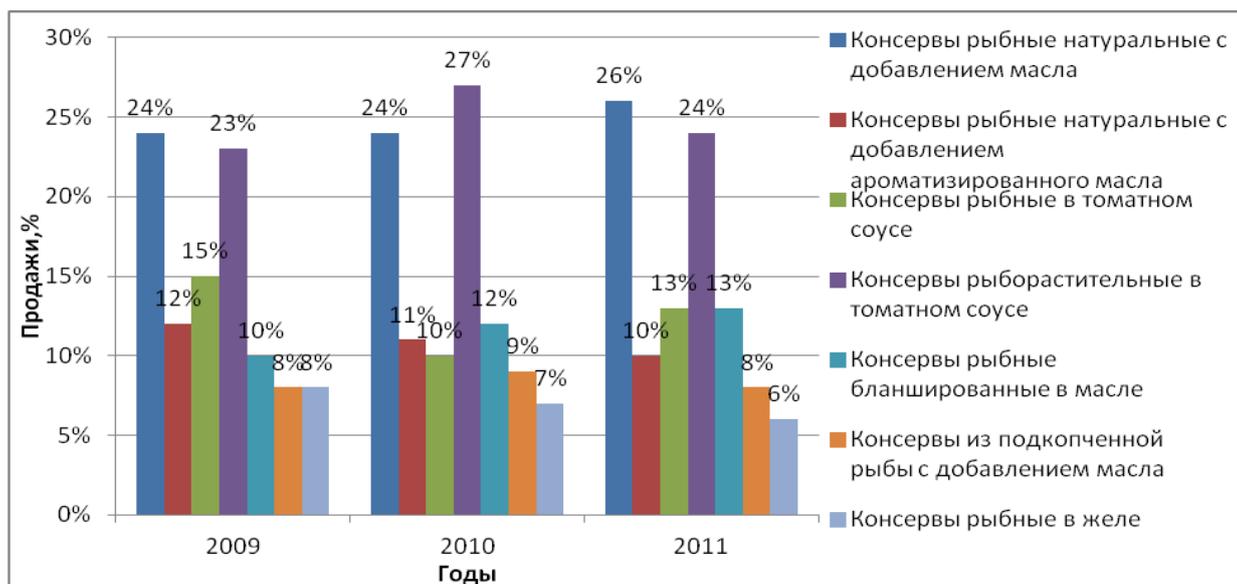


Рисунок 3 – Структура продаж рыбных консервов

Как видно из рис.3, на протяжении нескольких последних лет лучше всего продаются и пользуются большой популярностью среди продукции ОАО «МРКК» у населения консервы рыборастворительные в томатном соусе, а также консервы рыбные натуральные с добавлением масла.

Вопросы:

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

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСОВОЙ РАБОТЕ

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

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

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

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

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

1. Техничко-экономическая характеристика предприятия
2. Анализ состояния стратегического планирования и бюджетирования в компании
3. Постановка стратегических целей развития и разработка стратегической карты
4. Предложения по совершенствованию системы ключевых показателей деятельности
5. Организация бюджетного планирования и контроля на базе ключевых показателей деятельности

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

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА»

1. Сравнительная характеристика понятий «эффект», «эффективность», «результативность», «экономичность»
2. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью
3. Принципиальная схема процесса управления бизнесом компании
4. Сущность системного управления. Классификация целей и задач управления компанией
5. Технология управления по целям. Условия существования задачи управления эффективностью бизнеса
6. Роль бюджетирования в системе управления эффективностью
7. Модели стратегий эффективного роста
8. Понятие критерия экономической эффективности и предъявляемые к ним требования
9. Виды показателей, применяемых в качестве критериев экономической эффективности и сферы их применения
10. Модель McKinsey «Смежные отрасли основного бизнеса».
11. Модели DEMcKinseyuMACS и их вклад в стратегический анализ диверсифицированных компаний.
12. Генезис понятия «бизнес-модель», типы классификации бизнес-моделей.
13. Нормативно-правовые документы, регулирующие методики расчета экономической эффективности
14. Принципы расчета экономической эффективности в соответствии с Методическими рекомендациями 1999 года
15. Типовая структура эффективной бизнес-модели
16. Блок «предоставляемая ценность» в структуре бизнес-модели
17. Блок «взаимоотношения с клиентами» в структуре бизнес-модели
18. Блок «ключевые партнеры» в структуре бизнес-модели
19. Блок «ключевые виды деятельности» в структуре бизнес-модели
20. Блок «издержки» в структуре бизнес-модели

21. Блок «ключевые ресурсы» в структуре бизнес-модели
22. Блок «каналы сбыта» в структуре бизнес-модели
23. Блок «доходы» в структуре бизнес-модели
24. Бизнес-модель роста компании: матрица «рост-горизонт»
25. Модель системного управления конкурентоспособностью компании
26. «Цепочка ценностей» и ресурсный анализ
27. Матрица оценки ресурсов и способностей
28. Оценка методических подходов к разработке ключевых показателей деятельности
29. Система сбалансированных показателей как модель стратегического управления компанией.
30. Взаимосвязь стратегического планирования и бюджетирования
31. Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей.
32. Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей
33. Современные подходы к бюджетированию: сценарные бюджеты, скользящие бюджеты, процессно-ориентированные бюджеты
34. Управление затратами в период кризиса
35. Методика сбалансированного бюджета
36. Методика выбора приоритетной организационно-правовой формы ведения бизнеса
37. Методы финансового прогнозирования: метод процента от продаж
38. Финансовое моделирование на основе показателя ROI
39. Корректировка организационных структур под стратегию развития организации.
40. Взаимосвязь ключевых показателей деятельности с мотивацией персонала.