

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

**Новороссийский филиал Финуниверситета
Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Современные методы управления эффективностью

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность: Корпоративное управление

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: очно-заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Новороссийск 2019

Составитель: к.э.н., доцент Л.А. Четошникова

Рекомендованы решением кафедры «Экономика, финансы и менеджмент» протокол № 1 от 28.08.2019 г.

Методические рекомендации к составлены в соответствии с ОС ВО Финуниверситета по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Финансового университета при Правительстве РФ № 2325/о от 26 декабря 2017 года.

Изучение дисциплины должно способствовать развитию у обучающихся стремления к творческому мышлению, к овладению навыками самостоятельной работы современными информационными технологиями.

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Изучение дисциплины включает самостоятельную внеаудиторную работу студентов, которая представляет собой важнейшую составляющую процесса обучения и может быть определена как творческая деятельность студентов, направленная на закрепление полученных знаний, приобретение новых навыков и формирование компетенций.

Целями данной формы работы являются:

- систематическое изучение дисциплины в течение семестра, направленное на закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, формирование компетенций;
- подготовка к занятиям;
- формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске новой информации.

К числу основных форм самостоятельной внеаудиторной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарским занятиям;
- подготовка докладов;
- решение ситуационных и расчетных задач;
- работа со справочными системами, эконометрическими и информационными базами, а также с научными материалами;
- выполнение контрольной работы.

Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности	Эволюция показателей эффективности деятельности организации. Методы повышения экономической эффективности. Система нефинансовых показателей. Проблемы несбалансированности и бизнеса. Основы концепции Performance Management. занятия. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.
Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности); исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль». Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.

<p>Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения</p>	<p>Выявление затратнообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратнообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей. Перевод эффективности бизнеса обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта.</p>
<p>Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса</p>	<p>Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения.</p>
<p>Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности</p>	<p>Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью. Теория трансфертного ценообразования. Использование трансфертных цен, основанных на договорённости, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения.</p>

<p>Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса</p>	<p>Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения. Маркетинговые показатели и показатели продаж. Показатели операционной деятельности и логистики. Показатели, относящиеся к персоналу. Показатели корпоративной социальной ответственности. информационного блока. Подготовка к решению кейса.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения.</p>
<p>Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса</p>	<p>Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем стратегического управления компанией. Французская система «Бортового табло». Система селективных показателей Ю. Вебера. Система стратегических карт Л. Мейселя. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча- Кросса. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Подготовка к решению кейса.</p>
<p>Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления</p>	<p>Сравнительный анализ эффективности индикаторов создания стоимости. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Формирование информационного блока. Подготовка к деловой игре.</p>

Примерная тематика контрольных работ

Студентами выбирается какая-либо компания (существующая) или моделируется новая компания, на примере которой разрабатывается список стратегических целей.

Результатом контрольной работы должны быть:

1. Список стратегических целей по каждой из четырех проекций. Каждая цель должна быть сформулирована в виде одного предложения в форме действия (сделать..., достичь..., внедрить... и т. д.).

2. По каждой стратегической цели – ключевые факторы успеха (КФУ), то есть условия и действия, необходимые для достижения цели. Хорошо продуманные КФУ важны как «мостик», соединяющий цели и показатели.

Форма представления результатов представлена ниже.

Основные признаки стратегической цели:

- Каждая стратегическая цель – по сути одно из основных направлений деятельности организации.

- Стратегическая цель – это всегда цель нового качества, которого ранее в этой среде управления не было.

- Стратегическая цель определяет, что должно быть сделано, а КФУ – как должно быть сделано.

- Это крупная, протяженная во времени цель с горизонтом достижения не менее года.

- Цель носит проектный характер, то есть цель однократно достигается и все. В этом смысле, например, «Обеспечение качественной работы» не может быть стратегической целью.

- Формулировка стратегической цели исходит из SWOT – анализа, особенно в части анализа слабых сторон организации, возможностей и угроз со стороны внешней среды.

В стратегических картах стратегия представляется в виде иерархии, определяющей способ превращения стратегических целей в реальные действия, необходимые для достижения этих целей. Стратегическая карта состоит из нескольких элементов, отражающих различные уровни детализации. К ним относятся стратегические цели, ключевые (критические) факторы успеха и инициативы (действия). Таким образом, иерархия элементов информационной системы повторяет общепринятую концептуальную структуру системы стратегического управления:

Ключевые факторы успеха - это вектор действий или потенциал, который необходимо запустить для достижения стратегических целей. Ключевые факторы успеха обычно связывают со следующими понятиями:

- конкурентное ценообразование
- технический потенциал
- инвестиции в новое оборудование
- специальные предложения
- новые услуги
- производственные мощности
- повышение качества
- контроль качества поставщика
- сокращение времени на разработку новой услуги
- целевой маркетинг.

Чтобы определить необходимый набор ключевых факторов успеха, необходимо начать с вопроса: “Что предстоит сделать, чтобы достичь нашего видения и долгосрочных целей, которые для себя определила компания?”.

Для эффективной работы по определению ключевых факторов успеха необходимо собрать следующую информацию:

- прогнозы относительно потенциальных клиентов и рынков.
- стратегии, сильные и слабые стороны ключевых конкурентов.
- прогнозы относительно возможных изменений требований и предпочтений существующих клиентов.
- оценка того, каким образом новые технологии могут повлиять на бизнес.
- исследования, тестирования и прогнозы в отношении новых услуг.
- экономические и социальные тенденции, которые могут оказать влияние на бизнес или компанию.
- анализ собственных сильных и слабых сторон.

Принимая во внимание все эти факторы, разрабатывают список критических факторов успеха, которые повлияют на благосостояние и успех компании в будущем. Ключевые факторы успеха должны быть отражены в системе показателей компании.

Примеры ключевых факторов успеха

Области деятельности	Примеры
КФУ в области технологии	Способность к производственным инновациям; способность к продуктовым инновациям; опыт в использовании данной технологии; опыт научных разработок
КФУ в области производства	Низкие издержки производства; высокое качество производства; месторасположение завода, обеспечивающие низкие издержки
КФУ в области распределения	Сильная сеть оптовых дистрибьюторов; низкие издержки распределения; быстрая доставка
КФУ в области маркетинга	Хорошо обученные, эффективные силы по продаже; широта продуктовой линии
КФУ в области навыков	Ноу-хау в области контроля качества; превосходящие способности и таланты
КФУ в области организации	Хорошо спроектированная информационная система; способность быстро отреагировать на изменение рыночных условий
Другие типы КФУ	Благоприятный имидж (репутация) у покупателей; низкие издержки (не только в производстве); удобное месторасположение; ответственные, компетентные исполнители

Представление результатов контрольной работы:

Стратегические цели и ключевые факторы успеха

№	Стратегические цели	Ключевые факторы успеха
Экономика и финансы		
1		1 2 3
2		1 2 3 ...
		...
3		
4		
5		
6		
Ориентация на потребителя		
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Внутренние процессы	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
Обучение и развитие	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Текущий контроль: осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам написания эссе, подготовки докладов.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- выполнение тестовых и контрольных заданий по пройденным темам и обсуждение результатов;
- участие в дискуссии по наиболее актуальным темам дисциплины;
- подготовка докладов и устных сообщений по отдельным вопросам с последующей оценкой выступления группой;

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.