

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



УТВЕРЖДАЮ
Декан ФУП

УТВЕРЖДАЮ /О.М. Репина/
(Ф.И.О. декана (директора института))

17.02.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

М.1.1.6 Сбалансированное управление организацией

(код и наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки
(специальность)

38.04.02 Менеджмент

Квалификация выпускника

Магистр

(бакалавр/магистр/специалист)

Программа магистратуры

Стратегирование и бизнес-аналитика

Курс

2

Семестр

3, 4

Распределение учебного времени

Трудоемкость по учебному плану	180 / 5	часов/зачетных единиц
Лекции	6	часов
Лабораторные работы	-	часов
Практические занятия	6	часов
Иная контактная работа	-	часов
Всего контактной работы (без учета экз.)	12	часов
Контактная работа по экзамену	6	часов
Курсовой проект (работа)	4	семестр
Самостоятельная работа обучающихся (без учета экз.)	132	часов
Самостоятельная работа по подготовке к экзамену	30	часов
Экзамен	4	семестр
Зачет	-	семестр
БРК, ДЗ	-	семестр

(год)

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО направления подготовки (специальности) 38.04.02 Менеджмент

Программу составили:

профессор, доктор наук	МиБ	СОГЛАСОВАНО	А.П. Суворова
(должность)	(кафедра)		(И.О. Фамилия)

РАССМОТРЕНА и ОДОБРЕНА на заседании кафедры, за которой закреплена дисциплина
Кафедра менеджмента и бизнеса

(наименование кафедры)		
22.01.2025	протокол №	4
(дата)		
Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	В.В. Двоеглазов
		(И.О. Фамилия)

Рабочая программа СОГЛАСОВАНА с факультетом (институтом), выпускающей(ими) кафедрой(ами).

СООТВЕТСТВУЕТ действующей ОП.

Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	В.В. Двоеглазов
		(И.О. Фамилия)

Председатель методической комиссии факультета (института), в который входит выпускающая кафедра

СОГЛАСОВАНО	И.А. Сбоева
	(И.О. Фамилия)

Эксперт(ы): Егошин Юрий Юрьевич, первый заместитель директора - главный инженер филиала ПАО "Россети Центр и Приволжье"- "Мариэнерго"

Рабочая программа проверена и зарегистрирована в УМЦ 18.02.2025 г.

Специалист учебно-методического центра СОГЛАСОВАНО /Т.А. Смирнова/

Раздел 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является достижение планируемых результатов обучения, соответствующих установленным в ОПОП индикаторам достижения компетенций:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
1. ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1. Оценивает эффективность управления проектной и процессной деятельностью организации	знания: знает принципы, методы и методики анализа и оценки эффективности управления проектной и процессной деятельностью организации умения: умеет проводить информационно-аналитическую работу, оценивать эффективность управления проектной и процессной деятельностью организации на основе выбора наиболее целесообразных методов и методик, интерпретировать и документировать результаты оценки навыки: владеет навыками расчетов целевых показателей управления проектной и процессной деятельностью организации, выявления несоответствия текущего состояния целям управления
	ОПК-4.2. Организует выполнение проектной и процессной деятельности на основе создания бизнес-модели организации	знания: знает методы генерирования бизнес-идей, процесс превращения бизнес-идей в бизнес-модель, варианты формализации бизнес-модели организации, варианты трансформации бизнес-модели в бизнес-план умения: умеет сравнивать бизнес-модель организации с конкурирующими бизнес-моделями уже существующих игроков на рынке, проводить анализ вариантов перехода от бизнес-модели организации к бизнес-плану, определять состав ресурсов для достижения целей, основные риски при реализации целей навыки: владеет навыками создания и применения бизнес-модели организации
	ОПК-4.3. Выбирает методы стратегического анализа управления организацией	знания: знает методы стратегического анализа управления организацией на основе системного подхода умения: умеет выбирать методы стратегического анализа, адекватных проблемной ситуации навыки: владеет навыками стратегического анализа управления организацией на основе выбора методов его проведения

2. ПК-1 Способен определять основные параметры и ключевые показатели эффективности стратегических изменений в организации	ПК-1.1. Анализирует внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на эффективность и результативность развития организации	<p>знания: знает основные методы идентификации и анализа возможностей и угроз во внешней среде, а также ресурсы и компетенции во внутренней среде организации</p> <p>умения: умеет применять основные методы анализа и идентификации возможностей и угроз во внешней среде, а также ресурсов и компетенций во внутренней среде организации, влияющих на эффективность и результативность развития организации</p> <p>навыки: владеет методами идентификации и анализа возможностей и угроз во внешней среде, а также ресурсов и компетенций во внутренней среде организации, влияющих на эффективность и результативность развития организации</p>
	ПК-1.2. Владеет методиками оценки эффективности управления развитием организации в соответствии с принципами устойчивости и адаптивности к изменениям в системе создания ценностей	<p>знания:</p> <p>умения:</p> <p>навыки: владеет методиками оценки эффективности управления развитием организации в соответствии с принципами устойчивости и адаптивности к изменениям в системе создания ценностей</p>
3. ПК-4 Способен реализовывать процесс стратегирования в организации на основе информационных технологий, принципов, методов и инструментов проектного управления	ПК-4.1. Осуществляет клиентоориентированное управление продуктовым портфелем и технологическими маршрутами его производства в организации на основе цифровых инструментов бизнес-аналитики	<p>знания: знает принципы и методы клиентоориентированного стратегического и тактического управления продуктовым портфелем и технологическими маршрутами его производства в организации на основе цифровых инструментов бизнес-аналитики</p> <p>умения: умеет применять принципы и методы клиентоориентированного стратегического и тактического управления продуктовым портфелем и технологическими маршрутами его производства в организации на основе цифровых инструментов бизнес-аналитики</p> <p>навыки: владеет навыками клиентоориентированного стратегического и тактического управления продуктовым портфелем и технологическими маршрутами его производства в организации на основе цифровых инструментов бизнес-аналитики</p>

	ПК-4.2. Организует эффективное взаимодействие всех структурных подразделений организации, участвующих в процессах создания ценности на основе аналитических платформ и инструментов проектного управления	<p>знания: знает основные приемы и нормы взаимодействия всех структурных подразделений организации, участвующих в процессах создания ценности на основе аналитических платформ и инструментов проектного управления</p> <p>умения: умеет устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия всех структурных подразделений организации, участвующих в процессах создания ценности на основе аналитических платформ и инструментов проектного управления</p> <p>навыки: владеет навыками использования простейших методов и приемов социального взаимодействия всех структурных подразделений организации, участвующих в процессах создания ценности на основе аналитических платформ и инструментов проектного управления</p>
--	---	--

Раздел 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к обязательной части ОПОП.

Дисциплина является обязательной

Для продолжения формирования заявленных компетенций необходимы знания предшествующих дисциплин: Методы исследования рынков и маркетинговый анализ (ОПК-4), Финансовая аналитика в принятии управленческих решений (ПК-1), Стратегирование организации (ПК-1), Создание организации и проектирование предпринимательских структур (ПК-4), Стратегирование организации (ПК-4), Защита интеллектуальной собственности (ПК-4)

Изучаемая дисциплина является основой для продолжения формирования указанных компетенций в следующих практиках: Практика по профилю профессиональной деятельности (ПК-1), Преддипломная практика (ПК-1), Практика по профилю профессиональной деятельности (ПК-4), Преддипломная практика (ПК-4); государственной итоговой аттестации в форме: Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ОПК-4), Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ПК-1), Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ПК-4)

Раздел 3. ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Для формирования заявленных компетенций используются методологические технологии, реализующие деятельностный, личностно-ориентированный, практико-ориентированный подходы.

Основными стратегическими технологиями являются: исследовательские, лекционные занятия, практические занятия, процедуры самообучения

На достижение конкретных целей обучения направлены применяемые тактические технологии: case-study, задания, информационные, классическая лекция, лекция с элементами мозгового штурма

Раздел 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3 семестр

Виды и темы занятий	Количество часов	Формируемые компетенции
Системный подход к сбалансированному управлению организацией в рамках концепции управления ценностью	32	ОПК-4, ПК-1, ПК-4
Лекция. Управление ростом организации. Условия сбалансированного роста организации Рассматриваемые вопросы: 1. Теоретические основы сбалансированного управления корпорацией 2. Категория устойчивости развития относительно поставленных целей организации	1	
Лекция. Модели оценки потенциала развития организации Рассматриваемые вопросы: 1. Модели и методы нахождения стратегических решений при нескольких целевых функциях 2. Баланс интересов стратегической устойчивости и развития хозяйственной системы	1	
Практическое занятие. Уточнение стратегических целей организации на основе анализа внутренней и внешней среды. Финансовый механизм стратегической устойчивости развития организации	2	
Лекция. Эволюция подходов к сбалансированному управлению организации Рассматриваемые вопросы: 1. Зарубежные и российские исследования проблем сбалансированного развития организации: системный подход, теория региональной экономики, математическая школа неоклассической экономической теории, институционализм 2. Современные проблемы сбалансированного управления организации	2	
Самостоятельная работа. Стратегические карты целей организации	6	
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение КР, курсового проекта/работы - работа с учебной и учебно-методической литературой, научными изданиями и электронными образовательными ресурсами, рекомендованными рабочей программой дисциплины - подготовка к практическим занятиям - выполнение заданий, направленных на закрепление знаний и отработку умений и навыков - подготовка к текущему и промежуточному контролю по дисциплине - выполнение тестовых контрольных работ на электронном курсе	20 46	
Иная контактная работа:	0	

4 семестр

Виды и темы занятий	Количество часов	Формируемые компетенции
---------------------	------------------	-------------------------

Обоснование направлений инновационно-инвестиционного развития организации на основе концепции сбалансированного управления	38	ОПК-4, ПК-1, ПК-4
Лекция. Цели, задачи и принципы сбалансированного управления организацией Рассматриваемые вопросы: 1. Приоритеты развития хозяйственной системы 2. Аналитический процесс определения иерархии целей и задач сбалансированного управления организацией (АНР-метод) 3. Общие и специальные принципы, обеспечивающие сбалансированный характер развития	1	
Лекция. Механизмы сбалансированного управления организацией Рассматриваемые вопросы: 1. Институциональные основы совершенствования управления организацией: институт виртуальной организации потребителя и производителя, институт стратегического партнерства на основе объединения потребителей, кредиторов, инвесторов, поручителей организации 2. Элементы механизма сбалансированного управления организацией	1	
Практическое занятие. Факторы, инструменты и показатели сбалансированного управления организацией	2	
Практическое занятие. Методы оценки сбалансированного управления организацией Рассматриваемые вопросы: 1. Принципы оценки уровня конкурентоспособности организации 2. Основные факторы и показатели конкурентоспособности российских организаций	2	
Самостоятельная работа. Выявление взаимосвязей между показателями ССП	6	
Самостоятельная работа. Обоснование целей и задач инновационно-инвестиционной политики в условиях сбалансированного управления организацией	6	
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение КР, курсового проекта/работы - работа с учебной и учебно-методической литературой, научными изданиями и электронными образовательными ресурсами, рекомендованными рабочей программой дисциплины - подготовка к практическим занятиям - выполнение заданий, направленных на закрепление знаний и отработку умений и навыков - подготовка к текущему и промежуточному контролю по дисциплине - выполнение тестовых контрольных работ на электронном курсе	20	
выполнение курсового проекта/работы	46	
Иная контактная работа:	0	
Подготовка к экзамену	30	
Проведение экзамена	6	

Раздел 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой, ее структурой и содержанием разделов. Учебный материал структурирован, изучение дисциплины осуществляется в тематической последовательности. **Занятия лекционного типа** дают систематизированные знания по дисциплине, концентрируют внимание на наиболее сложных и важных вопросах. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала; обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть проблемы, явления или процесса; зафиксировать выводы и практические рекомендации. Подготовка к **занятиям семинарского типа** включает ознакомление с планом практического занятия; работу с конспектом лекций, выполнение домашнего задания, работу с учебной и учебно-методической литературой, научными изданиями и электронными образовательными ресурсами, рекомендованными рабочей программой дисциплины. Содержание **самостоятельной работы** определяется рабочей программой дисциплины, оценочными и методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Эффективным средством осуществления самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к образовательной программе, рабочей программе дисциплины, к электронным библиотечным системам, профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Изучение дисциплины включает выполнение курсового проекта, практических заданий, анализ кейсов, выполнение тестовых контрольных работ на электронном курсе. Периодичность проведения, формы текущего контроля успеваемости, система оценивания хода освоения дисциплин представлены в рабочей программе. Формой промежуточной аттестации по дисциплине является экзамен; по курсовому проекту является дифференцированный зачет.

Раздел 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Учебно-методическое обеспечение

№№ п/п	Список используемой литературы	Количество экземпляров печатных изданий, имеющих в библиотеке, или электронный адрес издания (ресурса) в сети Интернет
УЧЕБНЫЕ, УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ИЗДАНИЯ		
1.	Суворова, Алевтина Павловна. Сбалансированное управление компанией [Текст] : учебно-методическое пособие / А. П. Суворова; Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГБОУ ВПО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2021. - 63 с. ISBN 978-5-8158-2260-3. Экземпляры: всего 15.	15 / https://portal.volgatech.net/books/Suvarova_Sbalansirovanoye_upravleniye_kompaniyey_2021.pdf
2.	Григорьева, Татьяна Ивановна. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз [Текст] : учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. И. Григорьева; [Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики"]. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2016. - 486 с. ISBN 978-5-9916-6118-	8

	8. Экземпляры: всего 8.	
3.	Когденко, Вера Геннадьевна. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика [Текст] : [учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение"] / В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников ; главный редактор издательства Н. Д. Эриашвили. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 471 с. ISBN 978-5-238-01690-0. Экземпляры: всего 20.	20
4.	Когденко, Вера Геннадьевна. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика [Текст] : практикум : [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям экономики и управления] / В. Г. Когденко, М. В. Мельник. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 158, [1] с. ISBN 978-5-238-01926-0. Экземпляры: всего 20.	20
5.	Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / Фомичев А. Н. Москва: Дашков и К, 2021. - 468 с. ISBN 978-5-394-04371-0.	https://e.lanbook.com/book/229799
6.	Портных, В. В. Стратегия бизнеса [Электронный ресурс] : учебное пособие / Портных В. В. 4-е изд. Москва: Дашков и К, 2022. - 276 с. ISBN 978-5-394-04218-8.	https://e.lanbook.com/book/277535
7.	Степанова, А. А. Креативный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Степанова А. А., Савиной М. В. 5-е изд. Москва: Дашков и К, 2021. - 252 с. ISBN 978-5-394-04306-2.	https://e.lanbook.com/book/229406
8.	Назин, Константин Николаевич. Инновационная политика [Текст : Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / К. Н. Назин [и др.] ; под редакцией К. Н. Назина, Д. И. Кокурина, С. И. Агабекова. Москва: Юрайт, 2022. - 232 с ISBN 978-5-534-10445-5.	https://urait.ru/bcode/495044
9.	Коротков, Эдуард Михайлович. Менеджмент [Текст : Электронный ресурс] : учебник для вузов / Э. М. Коротков. 3-е изд. Москва: Юрайт, 2022. - 566 с ISBN 978-5-534-07327-0.	https://urait.ru/bcode/488680
10.	Казакова, Наталия Александровна. Современный стратегический анализ [Текст : Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. 3-е изд. Москва: Юрайт, 2022. - 469 с ISBN 978-5-534-11138-5.	https://urait.ru/bcode/489287
ЭЛЕКТРОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ		
1.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	http://elibrary.ru
2.	Научная электронная библиотека «Киберленинка»	http://cyberleninka.ru
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ		
1.	Справочно-правовая система Консультант+	http://www.consultant.ru
2.	Информационно-правовой портал Гарант	http://www.garant.ru

6.2. Материально-техническая база и программное обеспечение

№№ п/п	Аудитории для проведения учебных занятий, самостоятельной работы и проведения государственной итоговой аттестации	Перечень основного оборудования	Программное обеспечение
1.	412 (I)	Проектор мультимедийный Hitachi CP-X2511 N (1), Комплект учебной мебели (1)	Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система "Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ГАРАНТ-Мастер, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач

Раздел 7. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ/ ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Критерии оценивания индикаторов достижения компетенций направлены на:

- усвоение теоретического материала (объем знаний, глубина усвоения), предусмотренного рабочей программой;
- умение излагать материал (четкость, грамотность изложения материала, точность и полнота воспроизведения учебного материала);
- умение применять теоретические знания при решении практических заданий.

Шкала оценивания представлена ниже.

Уровень сформированности элементов компетенции	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Пороговый уровень	Обучающийся имеет знания основного материала, проявляет умение логично его излагать, но может допускать неточности в изложении материала, недостаточно правильные формулировки, испытывает затруднения в выполнении практических заданий.	удовлетворительно
Продвинутый уровень	Обучающийся твердо знает программный материал, излагает его грамотно и по существу, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения	хорошо
Высокий уровень	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, грамотно и логически стройно его излагает, дает исчерпывающие ответы на поставленные вопросы. В ответе тесно увязывается теория с практикой, при этом	отлично

	обучающийся не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, показывает знакомство с монографической литературой, периодическими изданиями, правильно обосновывает принятые решения, свободно владеет разносторонними навыками, приемами выполнения	
--	--	--

7.1. Промежуточная аттестация обучающихся

Промежуточная аттестация обучающихся направлена на оценивание результатов обучения по дисциплине (модулю) и проводится с использованием фондов оценочных средств.

Примеры типовых контрольных заданий из базы фонда оценочных средств по образовательной программе.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему необходимо разрабатывать стратегию развития для организации?
2. Каким образом делегирование полномочий влияет на возможности для инноваций для организации?
3. Приведите примеры противоречий между целями собственников, миссией компании, целями функциональных подразделений и интересами наемных работниками. Как эти противоречия влияют на деятельность предприятия и на прибыльность организации? Что можно сделать для устранения этих противоречий?
4. Почему высокие цели по прибыли и росту объемов деятельности могут подтолкнуть менеджеров к осуществлению неэтичных или даже противозаконных действий? Что можно сделать для того, чтобы не допустить подобного развития ситуации в организации?
5. Приведите примеры, когда достижение краткосрочных результатов ограничивает возможности роста и развития организации в долгосрочной перспективе. Следует ли относить такие ситуации к негативным и нежелательным для организации?
6. Каким образом можно обеспечить соответствие краткосрочных и долгосрочных целей и результатов деятельности организации?
7. Раскройте содержание понятия «стратегия» в отношении развития организации. Почему Г.Минцберг выделил пять аспектов понятия «стратегия»? Приведите примеры по из каждому аспектов.
8. В каких случаях можно наблюдать проявление характера организации в рамках определения стратегии как перспективы? Приведите примеры.
9. В чем заключается сущность обобщенных стратегий развития организации по классификации М.Портера?
10. В чем заключаются особенности позиционирования организации по дисциплинам потребительной ценности М.Трейси и Ф.Вирсема?
11. Почему описание стратегии развития организации в формальных документах не является необходимым условием для рассмотрения стратегии в качестве плана?
12. Какие виды гранд-стратегий могут применяться организациями? В чем их сущность?

13. Что представляет собой стратегия как прием? Приведите примеры стратегических приемов, которые может использовать организация в конкурентной борьбе. Предложите стратегический прием, который может использовать конкретная известная отечественная организация в конкурентной борьбе.
14. В чем заключается содержание стратегии как последовательности в потоке действий (поведении)?
15. В чем особенности стратегических типов организации по классификации Р.Майлза и К.Сноу? Укажите, к какому стратегическому типу относится конкретная известная отечественная организации.
16. В чем заключается содержание процессов создания экономической стоимости в соответствии со стоимостной цепью М.Портера и упрощенной схемой стоимостной цепи бизнес-процессов основной деятельности организации?
17. Опишите цикл бизнес-процессов основной деятельности организации, построенный в соответствии с приоритетом удовлетворения требований потребителей. Какие бизнес-процессы вспомогательной деятельности можно выделить в организации?
18. В чем заключаются особенности создания экономической стоимости согласно концепции сети снабжения? Охарактеризуйте циклы бизнес-процессов, протекающие в сети снабжения организации.
19. Рассмотрите классификацию видов внутрихозяйственной деятельности по критерию производительности использования ресурсов при добавлении экономической стоимости. Какие виды внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессы добавляют экономическую стоимость организации?
20. Какие уровни экономической зрелости выделяются в соответствии с моделью зрелости способностей программного обеспечения? Какие могут быть различия между контрольно-информационными системами организаций разных уровней зрелости? По каким критериям оценивается уровень зрелости бизнес-процессов? Какими особенностями характеризуется выполнение бизнес-процессов в соответствии с моделью зрелости бизнес-процессов?
21. В чем особенности попроцессной организационной структуры управления организацией? Какие функции могут быть у руководителя бизнес-процесса? В каких случаях попроцессную организационную структуру управления следует внедрять в отечественных организациях?
22. Для решения каких задач предназначен стратегический анализ затрат, обобщенных по видам внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессам? В чем заключается его содержание?
23. По каким этапам следует проводить стратегический анализ затрат, обобщенных по видам внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессам?
24. По каким факторам можно произвести оценку дифференциации бизнес-процессов и выявить источники конкурентных преимуществ организации? В чем могут состоять конкурентные преимущества организации по этим факторам?
25. Какие этапы проведения расширенного стратегического анализа создания экономической стоимости в отрасли выделяются согласно рекомендациям Дж.Шенка и В.Говиндараджана?

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ

1. Планируется открытие магазина в районном центре субъекта РФ с 1 января следующего года. На первый хозяйственный год определены следующие показатели:

Реализация товаров	Реализация товаров на сумму 12000000 д.е. осуществляется равномерно в течение всего года при средней торговой наценке в 25% цены реализации. Половина товаров продается за наличные, оставшаяся часть – на условиях одномесячного кредита
Товарный запас	Число оборотов товарного запаса – 4
Закупки товаров	Начальный товарный запас должен соответствовать среднегодовому товарному запасу. 10% его стоимости оплачивается наличными в январе, 40% - 1 июля, оставшаяся часть – 1 ноября. Текущие товарные закупки осуществляются на условиях двухмесячного кредита
Заработная плата	60000 д.е в мес.
Личное потребление	15000 д.е. в мес.
Арендная плата	15000 д.е. в мес. 1 января выплачивается авансом трехмесячная арендная плата
Оборудование	Приобретается на сумму 400000 д.е. Половина стоимости оплачивается 1 июля, остальное – 1 января последующего года
Основной капитал, необходимый для открытия магазина	Стоимость основного капитала в размере 150000 д.е. оплачивается 1 марта
Реклама	Стоимость стартовой рекламной компании в размере 100000 д.е. оплачивается 1 февраля. Начиная с февраля, издержки на рекламу составят 10000 д.е. в мес. и будут оплачиваться наличными
Прочие ежегодно возобновляемые постоянные издержки	20% торговой наценки распределяется равномерно и оплачивается наличными
Первоначальный капитал	Учредитель вносит 1 января 50000 д.е. наличными и предоставляет подержанный грузовой автомобиль стоимостью 100000 д.е.

Задания:

ЗАДАНИЕ 1.

1. Разработать на основе имеющейся аналитической информации прогнозный сценарий

будущего развития магазина

2. Построить «дерево целей» таким образом, чтобы все выделенные подцели обеспечивали достижение конечной цели магазина
3. Оценить потенциал развития субъекта хозяйствования на основе известных моделей
4. Сформировать бизнес-процесс по выявлению и созданию ценностей прибыльного покупателя
5. Составить финансовый план на первый хозяйственный год с разбивкой по кварталам
6. Разработать бюджет прибыли на первый хозяйственный год, рассчитанный по методу группировки издержек по экономическим элементам.
7. Составить плановый бюджет на конец первого хозяйственного года. Оценить финансовое состояние магазина.

ЗАДАНИЕ 2.

Потребительское общество имеет в своей структуре три основных направления деятельности со своей спецификой ассортимента. Объем реализации за последние годы и доля рынка организации и конкурента по каждому виду работ представлены в таблице. Переменные затраты организации в последнем отчетном году составили 62930 тыс. руб. Постоянные затраты – 13965 тыс. руб.

Характеристика портфеля предложений потребительского общества

Виды деятельности	Объем реализации, тыс. руб.		Доля рынка, %	
	базисный год	отчетный год	Райпо	Основной конкурент
1.Хлебопечение	23234	32310	42	И.П. Мосунов 35
2.Розничная торговля	56323	48598	18	Универсам «Мт» 20
3.Заготовки	561	311	15	Частные лица, И.П. 29
Итого:	80118	81219		

На основании имеющейся информации определить потребности в инвестициях стратегических хозяйственных единиц и необходимость проведения анализа безубыточности на примере районного потребительского общества.

ЗАДАНИЕ 3.

Создание вертикально интегрированных компаний в российском АПК началось в середине 1990-х гг. Особенности активно холдинги стали формироваться в последние годы. Сейчас уже хорошо известны такие вертикально интегрированные структуры, как «Разгуляй Укросс», «Юг Руси», «Омский бекон», «Русагро», «Стойленская нива» и «Агрико».

Инвесторы пришли на село из самых разных отраслей. Сегодня на ниве агропрома трудятся представители не только «смежной» пищевой промышленности, но и нефтяники, металлурги, газовики и даже финансисты. Свой интерес к селу они объясняют тем, что в традиционном бизнесе их уже ничего не привлекает, там и так все уже отлажено и поделено. Иное дело – деревня, земля. Помимо новых ощущений и перспектив, это может приносить хорошие деньги. Очевидно, что решение «Агрос» заняться селом было продиктовано именно этим обстоятельством.

Появление в АПК еще одного крупного амбициозного инвестора большинство игроков сельхозрынка оценивают сдержанно, без паники: места, дескать, хватит всем. Так, генеральный директор компании «Русагро» Вадим Мошкович заметил, что приход «Агрос» подтверждает уверенность менеджеров «Русагро» в перспективах этого сектора экономики. Генеральный директор компании «Агрико» Владимир Бовин считает, что сельскому хозяйству любые деньги не помешают, а уж тем более 200 млн. долл., которые собирается инвестировать «Агрос». «Да, у новой компании теоретически есть все шансы стать весьма заметным игроком, - считает гендиректор компании «Разгуляй Укросс» Алексей Иванов. – Но им придется потрудиться. Для управления крупным агрохолдингом необходима очень сильная менеджерская команда, которой, например, у «Росхлебпродукта» не было». Не боится экспансии «Агрос» и заместитель председателя совета директоров АПК «Стойленская нива» Сергей Солодов. Он считает, что после прихода «Агрос» никаких структурных изменений на сельхозрынке не произойдет: эта компания вряд ли может рассчитывать более чем на 2% рынка. Г-н Солодов лукавит. Процесс концентрации российского АПК идет полным ходом. Большинство экспертов уверено, что в конечном итоге сельскохозяйственный бизнес в России будет олигополизирован несколькими агропромышленными монстрами, как это произошло в США, Канаде и большинстве западноевропейских стран. Поэтому экспансия «Агрос» представляется весьма амбициозной. Что бы ни говорили о слабой конкуренции игроки, приход «Агрос» неминуемо ускорит темпы концентрации капиталов в сельском хозяйстве, привлекая в агробизнес новые компании и подстегивая уже существующие холдинги к укрупнению. Сергей Солодов это прекрасно понимает. Он заявил, что в ближайшие три года собирается осуществить инвестиционную программу в объеме 200 млн. руб. Эти деньги пойдут на приобретение земель, перерабатывающих предприятий, сельхозтехники, торговых сетей, т.е. на укрупнение бизнеса и захват более существенных долей на рынке.

Ответить на вопросы:

1. Что представляет собой вертикально интегрированная компания?
2. Что является целью компаний, пришедших в АПК из других отраслей? Каковы их мотивы?
3. Составить модель функционирования агробизнеса как системы, воспользовавшись французской «моделью управления», пирамидой эффективности и т.п.
4. Обосновать выбор стратегии управления агробизнесом в существующих условиях внешней и внутренней среды.
5. Подберите показатели для того, чтобы учесть все существующие с позиции реализации стратегии аспекты деятельности

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации

1. Эффективность как категория сбалансированного развития организации
2. Понятие сбалансированного развития организации
3. Принципы сбалансированного развития организации
4. Понятие технологии управления организацией
5. Основные технологии управления организацией
6. Технологии управления сбалансированным развитием организации
7. Портфельная стратегия. Разработка портфельных стратегических матриц организации
8. Построение системы целей организации
9. Формирование стратегических карт целей организации
10. Финансовые цели и показатели, максимизирующие рыночную стоимость организации
11. Стратегическая карта целей, максимизирующая рыночную стоимость организации
12. Техники построения стратегических карт организации
13. Суть стратегии «голубого океана»
14. Содержание концепции сбалансированной системы показателей
15. Разработка системы показателей для стратегической карты целей
16. Планирование целевых (нормативных) значений показателей
17. Инициативы и проекты в сбалансированной системе показателей как инвестиции в достижение финансовых целей
18. Управление сбалансированным развитием организации на основе сбалансированной системы показателей
19. Управленческий бизнес-анализ как подпроцесс управления сбалансированным развитием организации
20. Техники финансового анализа для стратегического планирования организации
21. Техники финансового планирования и моделирования организации
22. Имитационное финансовое моделирование достижимого уровня экономического роста организации
23. Цели, задачи управления стоимостью организации, достигаемые преимущества
24. Реализация концепции управления стоимостью на основе сбалансированной системы показателей организации
25. Связь бюджетирования со стратегией организации
26. Преодоление конфликта стратегического и оперативного управления организацией. Двойной бюджет по И. Ансоффу
27. Взаимодействие сбалансированной системы показателей и системы бюджетирования организации
28. Инвестиционный анализ, согласованный со сбалансированной системой показателей

организации

29.Процесс финансового моделирования стратегии развития организации

30.Процесс построения стратегически ориентированного годового бюджета организации

31.Оценка эффективности сбалансированного управления организацией