



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Вятский государственный университет»
Управление дополнительного образования

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИНО

 Е.Л. Сырцова
 14 сентября 2016 г.
* С изменениями от 27.07.2018

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ»**

**для дополнительной профессиональной программы
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of business
administration (MBA)»**

Киров 2016 г.

Автор:

Головенкин Дмитрий Александрович, к.э.н., доцент ВятГУ.

Правообладатель программы профессиональной переподготовки: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Вятский государственный университет», 610000, Россия, г. Киров, ул. Московская, д. 36, тел./факс: (8332) 643772

Нормативный срок освоения программы **«Мастер делового администрирования – Master of business administration (MBA)»** 2 года при общем объеме нагрузки 1825 часов при обучении с полным отрывом от работы, с частичным отрывом от работы, без отрыва от работы.

© ВятГУ, 2016

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1. Цели и задачи дисциплины

Целью изучения данной дисциплины является системное представление об оценке эффективности стратегии организации.

Основные задачи курса:

- иметь ясное и конкретное представление об оценке эффективности стратегии организации;
- формирование умения проводить оценку эффективности стратегии организации.

В результате освоения дисциплины «Критерии эффективности стратегии» у слушателей формируются следующие **профессиональные компетенции**:

ПК-3: Понимать сущность бизнеса и владеть общими способами управления им со стратегических позиций деятельности организации в современной динамичной рыночной среде.

В результате освоения дисциплины слушатель должен

Знать:

- систему показателей, которые будут использоваться в качестве критериев оценки эффективности стратегии и тактики предприятия;
- методы проведения оценки эффективности стратегии и тактики предприятия.

Уметь:

- пользоваться существующими методиками оценки эффективности стратегии и тактики предприятия;
- разрабатывать мероприятия по оценке эффективности стратегии и тактики предприятия.

Владеть:

- механизмом проведения оценки эффективности стратегии и тактики предприятия.

Сроки обучения по дисциплине составляют 12 часов

Форма контроля - зачет

Термины, определения и используемые сокращения

В программе используются следующие термины и их определения:

Профессиональная компетенция – интегрированный результат образования, готовность применять знания, умения и практический опыт для успешной деятельности в процессе выполнения определенной трудовой функции.

ПК – профессиональная компетенция.

Когнитивная компетенция – знаниевый компонент профессиональной компетенции, формулируется в виде знаний и представлений.

КК – когнитивная компетенция.

Функциональная компетенция – практический компонент профессиональной компетенции, формулируется в виде умений.

ФК – функциональная компетенция.

Личностно-этическая компетенция – компонент профессиональной компетенции, отражающий наличие / отсутствие и степень развития личностных, деловых и этических качеств.

ЛЭК – личностно-этическая компетенция.

Опыт практической деятельности – компонент профессиональной компетенции, отражающий наличие опыта выполнения определенных видов работ на практике или в условиях, приближенных к практике.

ОПД – опыт практической деятельности.

Оценочное средство – конкретное задание для оценки образовательного результата.

ОС – оценочное средство

Образовательные результаты освоения учебной дисциплины

Код профессиональной компетенции (ПК)*	Когнитивные компетенции (КК)	Функциональные компетенции (ФК)**	Опыт практической деятельности (ОПД)
	Формулировка КК	Формулировка ФК	Формулировка ОПД
ПК 3: Понимать сущность бизнеса и владеть общими способами управления им со стратегических позиций деятельности организации в современной динамичной рыночной среде	<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - систему показателей, которые будут использоваться в качестве критериев оценки эффективности стратегии и тактики предприятия; - методы проведения оценки эффективности стратегии и тактики предприятия 	<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пользоваться существующими методиками оценки эффективности стратегии и тактики предприятия; - разрабатывать мероприятия по оценке эффективности стратегии и тактики предприятия 	<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - механизмом проведения оценки эффективности стратегии и тактики предприятия

2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

Разделы и темы дисциплины	Лекции и (час.)	Деловые игры (час.)	Самост. Работа (час.)	Формируемые компетенции*
1. Критерии оценки стратегического управления		4		ПК-3
2. Критерии оценки тактического управления		4		ПК
3. Критерии оценки оперативного управления		4		ПК
Итого	-	12	-	

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина реализуется в форме деловой игры. Слушатели под руководством преподавателя выполняют задания.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ

Используя результаты практического задания 4 и 5, приложения 6.1., 6.2., 6.3., определите систему показателей, которые будут использоваться в качестве критериев оценки эффективности стратегии и тактики предприятия. Представьте их в таблице.

Показатель	Алгоритм расчёта
<p>1. <u>Показатели производственной деятельности</u> (осуществление материальных целей).</p> <p>а) для оценки стратегии б) для оценки тактики в) для оценки оперативной деятельности</p> <p>2. <u>Показатели инвестиционной деятельности</u></p> <p>а) для оценки стратегии б) для оценки тактики в) для оценки оперативной деятельности</p> <p>3. <u>Показатели финансовой деятельности</u> (достижение монетарных целей)</p> <p>а) для оценки стратегии б) для оценки тактики в) для оценки оперативной деятельности</p> <p>4. <u>Показатели социального развития</u> (достижение социальных целей)</p> <p>а) для оценки стратегии б) для оценки тактики в) для оценки оперативной деятельности</p>	

Критерии оценки стратегического управления.

	Критерии	Способ расчёта
Целеполагание	<p>1. Генеральная монетарная цель: Максимизация ценности капитала при поддержании необходимой ликвидности и других ограничений (мин. Дивидендов, минимальной средней заработной плате, минимальный процент по выплате кредитов, уровень амортизации запасов, процент постоянных расходов и других).</p> <p>Если осуществление стратегии связано с инвестициями, то – мин. ВНД,</p> <ul style="list-style-type: none"> - средний уровень рентабельности всего капитала; - заёмного и собственного капитала; - срок окупаемости; - предельная норма заёмного капитала 	<p>1. Рентабельность собственного капитала = $\frac{\text{балансовая прибыль}}{\text{собственный капитал}}$</p>
Пути достижения	Принципы управления материальными ресурсами	Основные финансовые пропорции, распределение вновь созданной стоимости. Процент от чистой прибыли на формирование резервов и фондов.
	Принципы управления персоналом.	Соотношение управленческого персонала и рабочих. Темпы роста производительности труда и средней заработной платы. Система мотивации. План подготовки и переподготовки кадров.
	Развитие организационной структуры. Направления реструктуризации на случай критической ситуации.	$\text{ЭОР} = \frac{\text{РП} - \text{З пер.}}{\text{П}}$ <p>Отношение маржи к прибыли. Потенциальная возможность влияния на прибыль через изменения структуры затрат. РП – стоимость реализованной прибыли З пер. – переменные затраты П – прибыль от реализации</p>
	Новые рынки/услуги, т.е. маркетинговая продуктовая стратегия.	Результат РФХД = РФД + РХД, где

	<p>Стратегические партнёры и другие контрагенты.</p>	<p>$\mathbf{РФД} = \sum \mathbf{\Delta A} + \mathbf{ПФВ} - \mathbf{C}_{\text{заём.}} \cdot \% \text{ за кредит} - \mathbf{Н}_{\text{пр.}} - \mathbf{Д} - \mathbf{ФВ}$</p> <p>где, $\sum \mathbf{\Delta A}$ – суммы, полученные от эмиссии акций; $\mathbf{ПФВ}$ – поступления от финансовых вложений; $\mathbf{C}_{\text{заём.}}$ – заёмные средства; $\mathbf{Н}_{\text{пр.}}$ – налог на прибыль; $\mathbf{Д}$ – дивиденды; $\mathbf{ФВ}$ – финансовые вложения</p> <p>$\mathbf{РХД} = \mathbf{БРЭИ} - \mathbf{\Delta ТФП} - \mathbf{И} + \mathbf{ПИ}_{\text{об}}$</p> <p>где, $\mathbf{\Delta ТФП}$ - изменение текущих финансовых потребностей; $\mathbf{И}$ - произведённые инвестиции; $\mathbf{ПИ}_{\text{об}}$ - поступления от обычной продажи имущества.</p>
--	--	--

Критерии оценки тактического управления.

		Критерии	Способы расчёта (Все показатели в разрезе подразделения).
Внутренняя среда	Целеполагание	<p><u>Область деятельности:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - виды продукции; - услуги; - рынки. <p>Политика цен и фактические затраты. Себестоимость.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. План заказов. (график выполнения в разрезе подразделения) 2. Оборот по плановым ценам 3. Издержки в разрезе прямых затрат 4. Производственный результат 5. Прибыль с капитала
	Пути достижения целей	<p>Основания для деятельности Накладные расходы Качество продукции</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Инвестированный капитал, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> - в основные средства; - в запасы; - в дебиторскую задолженность. 7. Рентабельность оборота 8. Нейтральный результат 9. Рентабельность собственного капитала
	Ресурсы и фонды	<p><u>Проекты:</u> Прямые инвестиции Портфельные инвестиции Себестоимость/стоимость продукта.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. Амортизации 11. Денежный поток 12. Инвестиции 13. Потребность во внешнем финансировании 14. Ценность капитала
	Организационная структура	<p>Планы производства по подразделениям , увязанные с объёмом продаж. Прибыль/затраты подразделений</p>	<ol style="list-style-type: none"> 15. Коэффициент покрытия 16. Численность персонала 17. Вновь созданная стоимость 18. Затраты на оплату труда 19. Отношение вновь созданной стоимости к затратам на оплату труда

Внешняя среда	Рынки, государственные органы, контакты	<u>Клиенты:</u> Досье клиентов, связи, история. Определение классности клиентов Маржа	
		Основные показатели концерна.	Ключевые показатели
Отделы концерна: - связь с общественностью - юридическая служба - ППП – планирование продуктовой программы - С – советы и комиссии - КУФ – контроль, учёт, финансы	<ul style="list-style-type: none"> - Поступление заказов - Оборот - Издержки (затраты), в том числе: - <i>на материалы;</i> - <i>на оплату труда;</i> - Производственный результат - Прибыль с капитала - Инвестированный капитал, в том числе: - <i>в основные средства;</i> - <i>в запасы;</i> - <i>в дебиторскую задолженность</i> - Рентабельность оборота 		
Неиспользованные кредитные линии; Справочно: - сбыт (см. отчёт по сбыту) - производство (см. отчёт по производству) - персонал - отделения			

<p>Показатели стратегического планирования концерна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - инвестиции по отделениям - инвестиции и финансирование штаб-квартиры - денежный поток 	<ul style="list-style-type: none"> - Оборачиваемость капитала - Рентабельность капитала - Нейтральный результат - Результат предприятия до налогообложения - Рентабельность собственного капитала - Амортизация - Денежный поток - Инвестиции - Потребность во внешнем финансировании - Ценность капитала - Коэффициент покрытия основных средств - Численность персонала - Вновь созданная собственность - Затраты на оплату труда
--	---

Ключевые показатели отделения:

- Поступление заказов
- Оборот
- Производственный результат и рентабельность
- Результат предприятия до налогообложения
- Денежный поток и инвестиции
- Численность работающих и показатель отношения вновь созданной стоимости к затратам на оплату труда
- Ценность капитала

Критерии оценки оперативного управления.

		Критерии	Способы расчёта
Внутренняя среда	Целеполагание	Обеспечение ликвидности Максимизация суммы покрытия по периодам	Оборот, издержки Сумма покрытия Рентабельность в разрезе рынка и групп продукции
	Пути достижения целей	Производство Снабжение Сбыт Управление Кадры	Производственный результат Результат до уплаты и после уплаты налогов Размер резервов и дивидендов Рентабельность капитала
	Ресурсы и фонды	Формирование фондов Оптимизация налогообложения	Ликвидность Объём привлечения и вложения капитала
	Организационная структура	Сравнение план-факта	
Внешняя среда	Рынки, государственные органы, контракты.	Рыночные тенденции Политическая и отраслевая конъюнктура	

5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Современный стратегический анализ : учебник / Р. Грант. - 7-е изд.. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 537 с.. - (МВА)
2. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов = Competitive strategy: Technigues for Analyzing Industries and Competitors / Майкл Портер. - 3-е изд.. - Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. - 453 с.
3. Стратегический анализ внешней среды организации АПК [Текст] / Н. Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. - 2016. - № 5. - С.44-53. - ISSN 2075-0250. - Библиогр.: с. 53 (10 назв.)

4. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России : научное издание / А. М. Ильшев, Н. Н. Ильшева, Т. С. Селевич. - Москва : Финансы и статистика : Инфра-М, 2010. - 479 с. : рис., табл.

5. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин ; МИРЭА. - Москва : Юрайт, 2016. - 426 с. : рис., табл..

6. Стратегический менеджмент организации АПК : учеб. пособие для вузов / О. В. Костенко ; ВГСХА. - 2-е изд., перераб. и доп.. - Киров : ВГСХА, 2014. - 233 с.

7. Конкурентный анализ в бизнесе [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / О.А. Фирсова. - Орел : МАБИВ, 2014. - 125 с.

Стратегический менеджмент : учеб. по спец. "Менеджмент организации" / Ю. А. Маленков. - М. : Проспект, 2011. - 224 с.

Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : учебник и практикум / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. - Москва : Юрайт, 2016. - 427 с.. - (Бакалавр и магистр. Академический курс)

6. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ СЛУШАТЕЛЯМИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОРМА КОНТРОЛЯ

Технологическая карта оценки образовательных результатов освоения программы

№	Код ПК	Код ОС	Форма контроля	Формализованный результат контроля
	ПК-3 Понимать сущность бизнеса и владеть общими способами управления им со стратегических позиций деятельности организации в современной динамичной рыночной среде		зачет	зачтено/незачтено

Формы контроля:

- итоговый контроль - зачет

Формализованные результаты контроля:

- зачтено/незачтено