

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о подписи:  
ФИО: Выборнова Любовь Александровна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 27.04.2026 11:03:05  
Уникальный программный ключ:  
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### **Б1.В.ДВ.03.1 «Инструменты оценки эффективности управления»**

Направление подготовки:  
**38.03.02 «Менеджмент»**

Направленность (профиль):  
**«Менеджмент организации»**

Квалификация выпускника: **бакалавр**

Тольятти, 2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Инструменты оценки эффективности управления» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970.

Составители:

к. э. н., доцент  
(ученая степень, ученое звание)

Т.И. Марченко  
(ФИО)

РПД обсуждена на заседании Высшей школы экономики и управления

21.03.2025 г., протокол № 8

И.о. директора Высшей  
школы экономики и  
управления

к. э. н., доцент

\_\_\_\_\_  
(уч. степень, уч. звание)

Н.Н. Скорниченко

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

Рабочая программа дисциплины утверждена в составе основной профессиональной образовательной программы решением Ученого совета от 29.06.2021 г. Протокол № 16

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## 1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

### в области обучения:

– формирование у обучающихся профессиональных компетенций, отражающих запросы рынка труда в части базовых основ профессиональной деятельности с учетом потенциального развития области профессиональной деятельности независимо от ориентации программы на конкретные объекты профессиональной деятельности или области знания;

– *формирование у обучающихся* профессиональных компетенций, необходимых для решения задач профессиональной деятельности.

### в области воспитания:

– развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации на основе принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                                                                      | Код и наименование индикатора достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Планируемые результаты обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Основание (ПС)<br>*для профессиональных компетенций                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-4. Способен применять количественные и качественные методы бизнес-анализа при оценке состояния внешней и внутренней среды организации и эффективности управленческих решений с применением цифровых инструментов | ИПК-4.1. Демонстрирует владение методами сбора, обработки и бизнес-анализа информации, в том числе цифровой, для описания возможных управленческих решений<br>ИПК-4.2. Анализирует, в том числе на основе цифровых инструментов, взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью принятия сбалансированных управленческих решений, в т.ч. в сфере управления персоналом<br>ИПК-4.3. Проводит анализ внутренних (внешних) факторов и условий, влияющих на деятельность организации, с применением цифровых инструментов<br>ИПК-4.4. Проводит оценку эффективности решений и бизнес-возможностей их реализации с точки зрения выбранных целевых показателей с использованием современных технических средств и информационных технологий | <b>Знать:</b><br>Перспективные и существующие цифровые технологии и цифровые возможности для бизнеса в контексте предметной области и специфики деятельности организации<br>Сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации для бизнес-анализа<br>Инструменты, техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, оценки решения, включая методы анализа данных<br>Общие тенденции на рынке труда в целом и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности)<br><b>Уметь:</b><br>Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими. Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами<br>Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа<br>Анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации<br>Производить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев<br>Отбирать, применять и | ПС 08.037<br>Бизнес – аналитик<br><br>07.003<br>Специалист по управлению персоналом |

| Код и наименование компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Планируемые результаты обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Основание (ПС)<br>*для профессиональных компетенций |
|--------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                                |                                                      | <p>адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы и инструменты анализа данных</p> <p>Анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации</p> <p>Проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев</p> <p>Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей</p> <p>Пользоваться системами анализа и визуализации данных</p> <p>Собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учетом целей, задач, планов и структуры организации</p> <p>Собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях персонала организации</p> <p>Собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях рынка труда, включая предложения услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала</p> <p>Формировать предложения по автоматизации и цифровизации операций и процессов сбора потребности в персонале</p> <p>Вести деловую переписку</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>Выявление, сбор и анализ информации для бизнес-анализа для формирования возможных решений</p> <p>Анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей решений</p> <p>Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений</p> <p>Оценка эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью.</p> <p>Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности)</p> |                                                     |

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

### 3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

| Планируемые<br>результаты<br>освоения:<br>код<br>формируемой<br>компетенции<br>и индикаторы<br>достижения<br>компетенций | Наименование разделов, тем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Виды учебной работы  |                              |                                | Формы<br>текущего<br>контроля<br>(наименовани<br>е оценочного<br>средства) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Контактная<br>работа |                              | Самостоятельная<br>работа, час |                                                                            |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Лекции, час          | Практические<br>занятия, час |                                |                                                                            |
| ПК-4.<br>ИПК-4.1<br>ИПК-4.2<br>ИПК-4.3<br>ИПК-4.4                                                                        | <b>Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ</b><br>1. Анализ изменений представлений о деятельности предприятий<br>2. Систематизация теоретических и методологических подходов к определению термина «эффективность». Подходы, формы и виды эффективности управления предприятием.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2/1                  |                              |                                | Выполнение<br>практических<br>заданий                                      |
|                                                                                                                          | <b>Практическое занятие № 1.</b> Концептуальные основы оценки эффективности управления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                      | 2/1                          |                                |                                                                            |
|                                                                                                                          | Самостоятельная работа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                      |                              | 15/17                          |                                                                            |
| ПК-4.<br>ИПК-4.1<br>ИПК-4.2<br>ИПК-4.3<br>ИПК-4.4                                                                        | <b>Тема 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ</b><br>1. Обобщение и анализ научных подходов к оценке эффективности управления предприятием<br>2. Концептуальные методические принципы и методы оценки эффективности управления предприятием<br>3. Дерево целей и совокупный результат управления предприятием. Взаимосвязь результативности и эффективности управления предприятием.<br>4. Классификация факторов, система показателей и критерии оценки эффективности управления предприятием.<br>5. Методологическое обоснование выбора показателей результативности для оценки эффективности управления предприятием.                                                                                                                                                                            | 2/1                  |                              |                                | Выполнение<br>практических<br>заданий                                      |
|                                                                                                                          | <b>Практическое занятие № 2.</b> Методологические аспекты оценки эффективности управления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                      | 4/1                          |                                |                                                                            |
|                                                                                                                          | Самостоятельная работа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                      |                              | 15/18                          |                                                                            |
| ПК-4.<br>ИПК-4.1<br>ИПК-4.2<br>ИПК-4.3<br>ИПК-4.4                                                                        | <b>Тема 3. ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ</b><br>1. Применение показателей результативности текущей деятельности – основа оценки эффективности управления предприятием<br>2. Обоснование взаимосвязи эффективности управления и экономического потенциала предприятий<br>3. Методические основы оценки эффективности управления предприятием<br>4. Применение показателей результативности финансовой деятельности – основа оценки эффективности управления предприятием.<br>5. Логика анализа эффективности управления инвестиционными и инновационными проектами предприятий.<br>6. Факторная модель как инструмент исследования рентабельности деятельности предприятий.<br>7. Ограничения в применении финансового анализа при оценке эффективности управления | 2/1                  |                              |                                | Выполнение<br>практических<br>заданий                                      |

| Планируемые<br>результаты<br>освоения:<br>код<br>формируемой<br>компетенции<br>и индикаторы<br>достижения<br>компетенций | Наименование разделов, тем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Виды учебной работы  |                              |                                | Формы<br>текущего<br>контроля<br>(наименовани<br>е оценочного<br>средства) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Контактная<br>работа |                              | Самостоятельная<br>работа, час |                                                                            |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Лекции, час          | Практические<br>занятия, час |                                |                                                                            |
|                                                                                                                          | предприятием.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                      |                              |                                |                                                                            |
|                                                                                                                          | Практическое занятие № 3. Традиционные методики оценки результативности и эффективности управления предприятием                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      | 4/2                          |                                |                                                                            |
|                                                                                                                          | Самостоятельная работа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                              | 15/18                          |                                                                            |
| ПК-4.<br>ИПК-4.1<br>ИПК-4.2<br>ИПК-4.3<br>ИПК-4.4                                                                        | Тема 4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ<br>1. Теоретические и методические подходы к оценке роли коммерческой составляющей в формировании эффективного управления предприятием<br>2. Теоретические и методические подходы к оценке роли коммуникационной составляющей в формировании эффективного управления предприятием.                                                 | 4/1                  |                              |                                | Выполнение практических заданий                                            |
|                                                                                                                          | Практическое занятие № 4. Использование маркетинговых показателей в оценке эффективности управления предприятием                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      | 4/1                          |                                |                                                                            |
|                                                                                                                          | Самостоятельная работа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                              | 15/17                          |                                                                            |
| ПК-4.<br>ИПК-4.1<br>ИПК-4.2<br>ИПК-4.3<br>ИПК-4.4                                                                        | Тема 5. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕРЕЗ СТОИМОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ<br>1. Концептуальные основы оценки стоимости предприятия<br>2. Основные подходы и методы оценки стоимости предприятия                                                                                                                                                                                                           | 3/1                  |                              |                                | Выполнение практических заданий                                            |
|                                                                                                                          | Практическое занятие № 5. Концепция управления эффективностью коммерческой деятельности через стоимость предприятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      | 4/1                          |                                |                                                                            |
|                                                                                                                          | Самостоятельная работа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                              | 14/17                          |                                                                            |
| ПК-4.<br>ИПК-4.1<br>ИПК-4.2<br>ИПК-4.3<br>ИПК-4.4                                                                        | Тема 6. ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ<br>1. Система сбалансированных показателей как подход к оценке эффективности управления предприятием<br>2. Система процессно-ориентированного анализа рентабельности как подход к оценке эффективности управления предприятием<br>3. Концепция ВРМ как интеграционный подход к оценке эффективности управления предприятием | 3/1                  |                              |                                | Выполнение практических заданий                                            |
|                                                                                                                          | Практическое занятие 6. Применение стратегически ориентированных методов оценки эффективности управления предприятием                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      | 4/1                          |                                |                                                                            |
|                                                                                                                          | Самостоятельная работа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                              | 14/17                          |                                                                            |

| Планируемые<br>результаты<br>освоения:<br>код<br>формируемой<br>компетенции<br>и индикаторы<br>достижения<br>компетенций | Наименование разделов, тем                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Виды учебной работы  |                              |                                | Формы<br>текущего<br>контроля<br>(наименовани<br>е оценочного<br>средства) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Контактная<br>работа |                              | Самостоятельная<br>работа, час |                                                                            |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Лекции, час          | Практические<br>занятия, час |                                |                                                                            |
| ПК-4.<br>ИПК-4.1<br>ИПК-4.2<br>ИПК-4.3<br>ИПК-4.4                                                                        | Тема 7. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ<br>1. Система экономической информации для оценки эффективности управления предприятием<br>2. Совершенствование внутренней и внешней информационной базы для оценки эффективности управления предприятием | 2/-                  |                              |                                | Выполнение практических заданий                                            |
|                                                                                                                          | Практическое занятие 7. Информационное обеспечение системы измерения результативности и оценки эффективности управления предприятием                                                                                                                                                                                           |                      | 2/1                          |                                |                                                                            |
|                                                                                                                          | Самостоятельная работа                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |                              | 14/17                          |                                                                            |
|                                                                                                                          | ИТОГО                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 18/6                 | 24/8                         | 102/121                        |                                                                            |

Примечание: *объем часов для очной/очно-заочной формы обучения*

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии**

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Google-документы, ВВВ.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

### **4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа**

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

### **4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях**

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;

– подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий при изучении тем с 1 по 5.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий по всем темам дисциплины.

#### **4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по очной форме обучения самостоятельная работа является также основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

#### Основная литература

1. Баллод, Б. А. Методы и алгоритмы принятия решений в экономике : учеб. пособие / Б. А. Баллод, Н. Н. Елизарова. - Изд. 2-е, перераб. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2022. - 271 с. - Библиогр.: с. 264-266. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - URL: <https://reader.lanbook.com/book/213074> (дата обращения: 07.10.2022). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-3132-8. – Текст : электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 3-е изд., стер. - Документ Bookread2. - Москва : Дашков и К, 2023. - 389 с. - Библиогр.: с. 387-388. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=432121> (дата обращения: 29.01.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-394-05126-5. – Текст : электронный.

3. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов по специальности "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 352 с. - Библиогр.: с. 347-350. - Глоссарий. - (Высшее образование - Бакалавриат). - URL: <https://znanium.ru/read?id=436159> (дата обращения: 14.02.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-100730-3. – Текст : электронный.

4. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учеб. пособие для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент", 38.04.03 "Упр. персоналом", 38.04.01 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр") / А. П. Егоршин. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 388 с. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.ru/read?id=426849> (дата обращения: 16.05.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-106151-0. - Текст : электронный.

5. Ким, С. А. Маркетинг : учеб. для вузов по направлению подгот. "Экономика" / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. - Документ Bookread2. - Москва : Дашков и К, 2024. - 258 с. - Библиогр. в конце модулей. - Тесты. - URL: <https://znanium.ru/read?id=431630> (дата обращения: 27.12.2023). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-394-05116-6. – Текст : электронный.

6. Лифшиц, А. С. Управленческая экономика : учеб. пособие для направления подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "магистр") / А. С. Лифшиц. - Документ read. - Москва : РИОР [и др.], 2021. - 122 с. - Библиогр.: с. 85-86. - Прил. - Глоссарий. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.ru/read?id=422328> (дата обращения: 08.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-369-01508-7. - 978-5-16-103976-2. – Текст : электронный.

7. Попов, Ю. И. Управление проектами : учеб. пособие для слушателей образоват. учреждений по прогр. MBA и др. прогр. подгот. упр. кадров / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 208 с. - Библиогр.: с. 197. - Прил. - Глоссарий. - (Серия учебников для программы MBA). - URL: <https://znanium.ru/read?id=436670> (дата обращения: 29.01.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-106614-0. – Текст : электронный.

8. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учеб. для вузов по направлению 38.03.02 "Менеджмент орг." / З. П. Румянцева. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. – 304 с. : табл. – (Высшее образование - Бакалавриат). – URL:

<https://znanium.ru/read?id=444598> (дата обращения: 14.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-102552-9. - Текст : электронный.

9. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учеб. для вузов по направлению 38.03.01 "Экономика" и экон. специальностям / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 337 с. : ил. - Библиогр.: с. 335. - Глоссарий. - (Высшее образование). - URL: <https://znanium.ru/read?id=432228> (дата обращения: 14.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-103937-3. - Текст : электронный.

10. Управление инновационными проектами : учеб. пособие по направлению подгот. 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) "бакалавр") / В. Л. Попов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 335 с. : ил. - Библиогр.: с. 328-330. - (Высшее образование - Бакалавриат). - URL: <https://znanium.ru/read?id=446798> (дата обращения: 20.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-101448-6. - Текст : электронный.

### Дополнительная литература

11. Алексеев, В. Н. Формирование инвестиционного проекта и оценка его эффективности : учебно-практ. пособие / В. Н. Алексеев, Н. Н. Шарков. - 5-е изд. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2022. - 176 с. - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=432252> (дата обращения: 14.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-04718-3. - Текст : электронный.

12. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов по направлениям подгот. "Экономика", "Менеджмент" (уровень бакалавриата) / Ю. М. Беляев. - 4-е изд., стер. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2022. - 219 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.ru/read?id=431486> (дата обращения: 14.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-03555-5. - Текст : электронный.

13. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учеб. для вузов по направлению подгот. "Экономика" (квалификация (степень) "бакалавр") / Е. Л. Маслова. - 4-е изд. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2023. - 332 с. : табл. - Библиогр.: с. 329-332. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=431646> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05156-2. - Текст : электронный.

14. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ : практ. пособие / М. М. Панов. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2025. - 255 с. - (Просто, кратко, быстро). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=460631> (дата обращения: 14.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100831-7. - Текст : электронный.

15. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 450 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.com/read?id=358335> (дата обращения: 22.04.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-108540-0. - Текст : электронный.

### 5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

| № п/п | Наименование      | Условия доступа                                                                 |
|-------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Microsoft Windows | из внутренней сети университета (лицензионный договор)                          |
| 2     | Microsoft Office  | из внутренней сети университета (лицензионный договор)                          |
| 3     | КонсультантПлюс   | из внутренней сети университета (лицензионный договор)                          |
| 4     | СДО MOODLE        | из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор) |

## **6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

**Занятия лекционного типа.** Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

**Занятия семинарского типа.** Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

**Промежуточная аттестация.** Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

**Самостоятельная работа.** Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

### **Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).**

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

## **7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## 8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

#### Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

| Форма проведения промежуточной аттестации | Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения |                       | Шкала оценки уровня освоения дисциплины |                                                  |                             |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|
|                                           | Уровневая шкала оценки компетенций                        | 100 балльная шкала, % | 100 балльная шкала, %                   | 5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл | недифференцированная оценка |
| Экзамен                                   | допороговый                                               | ниже 61               | ниже 61                                 | «неудовлетворительно» / 2                        | не зачтено                  |
|                                           | пороговый                                                 | 61-85,9               | 61-69,9                                 | «удовлетворительно» / 3                          | зачтено                     |
|                                           |                                                           |                       | 70-85,9                                 | «хорошо» / 4                                     | зачтено                     |
|                                           | повышенный                                                | 86-100                | 86-100                                  | «отлично» / 5                                    | зачтено                     |

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

**Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень),** если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

**Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень),** если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

**Результат обучения** считается **несформированным**, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует пороговому уровню.

### Формы текущего контроля успеваемости

| Формы текущего контроля                                                                                                                 | Количество контрольных точек | Количество баллов за 1 контр. точку | Макс. возм. кол-во баллов |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Выполнение практических заданий                                                                                                         | 6                            | 8                                   | 48                        |
| Конспектирование лекционных вопросов                                                                                                    | 6                            | 7                                   | 42                        |
| Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах)<br>Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины (составление глоссария) | 1                            | 10                                  | 10                        |
|                                                                                                                                         |                              |                                     | <b>100 баллов</b>         |

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgas.ru/>.

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

### 8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

#### Практическое занятие № 1. Концептуальные основы оценки эффективности управления

##### Задание 1

Соедините стрелками варианты, соответствующие предложенному признаку классификации эффективности

|                                       |                                                                                                                           |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| по своему содержанию, природе         | - внешняя<br>- внутренняя                                                                                                 |
| в зависимости от объекта оценки       | - экономическая<br>- социальная                                                                                           |
| по методу расчета                     | - эффективность управления предприятием<br>- эффективность управления регионом<br>- эффективность управления государством |
| по сфере проявления                   | - статическая (за один определенный временной период (год, месяц и т. д.)<br>- динамическая                               |
| по уровню управления                  | - эффективность, рассчитанная в рамках затратного метода<br>- эффективность, рассчитанная в рамках ресурсного метода      |
| по отношению к периоду упреждения     | - абсолютная<br>- сравнительная (относительная)                                                                           |
| по динамическому аспекту рассмотрения | - плановая<br>- фактическая<br>- нормативная<br>- проектная                                                               |

|                                      |                                           |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                      | - условная                                |
| в зависимости от целевого назначения | - полная (общая)<br>- локальная (частная) |
| по методу оценки                     | - частная<br>- интегральная               |
| по статусу управления                | - потенциальная<br>- реальная             |
| по комплексности оценки              | - стратегическая<br>- операционная        |

## Практическое занятие № 2. Методологические аспекты оценки эффективности управления

### Задание 1

Постройте графики зависимости результата управления предприятием (выручка, прибыль) и стадий жизненного цикла производимого и реализуемого продукта.

### Задание 2

Из приведенного ниже перечня выделите ключевые цели управления предприятием, определяющие ключевые показатели оценки эффективности данного управления:

- увеличить объем продаж продукта на рынке по сравнению с конкурентами;
- увеличить рентабельность продукта;
- снизить процент брака и непроизводительные расходы;
- составить график контроля за движением финансовых потоков;
- внедрить в производственные процессы новейшие технологии;
- разработать и внедрить новые виды продуктов за счет дохода, полученного от реализации продуктов;
- найти альтернативные источники снабжения сырьем или энергией;
- снизить объем отходов до 3% всего используемого сырья;
- расширить географию продаж;
- усилить координацию деятельности по эффективному использованию персонала между службой управления персоналом и структурными подразделениями;
- разработать детальный план контроля за рациональным использованием финансовых ресурсов;
- завершить программу повышения квалификации руководящих кадров в Школе бизнеса;
- получить прибыль на используемый капитал в размере не менее 30% (до вычета процентов и налогов);
- сохранять рост прибыли, пропорциональный росту объема продаж;
- поддерживать качество существующих активов, инвестируя ежегодно не менее 5% от объема продаж;
- расширить рынки сбыта с целью получения кратковременной прибыли;
- выявить критические области управленческого воздействия; разработать приоритетные задачи, обеспечивающие дальнейшее развитие предприятия;
- увеличить объемы поставок до 98% от запланированных по графику;
- установить аппаратуру по контролю качества продукта на выходе;
- разработать график перехода на производство нового продукта и снять с производства устаревший продукт.

**Задание 3**

Составьте матрицу проблематики для цели «вывод нового продукта на рынок».

**Шаблон матрицы проблематики**

| Заинтересованный объект | Вид влияния (выгода / потери) на объект | Степень влияния |
|-------------------------|-----------------------------------------|-----------------|
|                         |                                         |                 |

Степень влияния решений предприятия на заинтересованный объект может находиться в диапазоне от -10 до +10.

**Задание 4**

Составьте деревья проблем, целей и критериев для управления предприятием.

**Задание 5**

Постройте дерево целей с вариантами стратегий для управления предприятием.

**Практическое занятие № 3. Традиционные методики оценки результативности и эффективности управления предприятием**

**Задание 1**

Решение задач

Задача 1. Провести факторный анализ рентабельности собственного капитала предприятия по данным таблицы 1:

Таблица 1 - Исходные данные

| Показатели                                    | Базисный год | Отчетный год |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1. Прибыль до налогообложения тыс. руб.       | 45610        | 42286        |
| 2. Налог на прибыль, тыс. руб.                | 12507        | 12270        |
| 3. Выручка от реализации продуктов, тыс. руб. | 266892       | 242001       |
| 4. Совокупный капитал, тыс. руб.              | 490431       | 500113       |
| 5. Собственный капитал, тыс. руб.             | 383067       | 381743       |

Задача 2. Провести диагностику рентабельности деятельности предприятия и причин, которые привели к ее изменению по данным таблицы 2:

Таблица 2 - Исходные данные

| Показатели                                 | Значения |
|--------------------------------------------|----------|
| Выручка от реализации продуктов, тыс. руб. | 20000    |
| Переменные затраты, тыс. руб.              | 13000    |
| Постоянные затраты, тыс. руб.              | 3000     |
| Собственный капитал, тыс. руб.             | 16000    |
| Долгосрочные кредиты, тыс. руб.            | 2000     |
| Краткосрочные кредиты, тыс. руб.           | 2000     |
| Средняя расчетная ставка процента, %       | 25       |
| Ставка налогообложения, %                  | 25       |

Задача 3. Оценить финансовую устойчивость предприятия по следующим данным (таблица 3).

Таблица 3 -Исходные данные

| Наименование показателя          | на 01.01.2023 | на 01.04.2023 | на 01.07.2023 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Собственный капитал, руб.        | 41121245      | 38122732      | 38765576      |
| Долгосрочные обязательства, руб. | 0             | 0             | 0             |
| Текущие обязательства, руб.      | 12977657      | 14746046      | 15141807      |
| Внеоборотные активы, руб.        | 47592033      | 47581413      | 41550334      |
| Товарные запасы, руб.            | 317871        | 319616        | 346366        |
| Прочие оборотные средства, руб.  | 219979        | 220958        | 306443        |
| Авансы поставщикам, руб.         | 316226        | 314456        | 359035        |

Задача 4. Стоимость холодильного оборудования - 84,321 тыс. руб., экспозиционная охлаждаемая площадь – 1,47 кв. м. Стоимость действующего оборудования 61,765 тыс. руб., экспозиционная охлаждаемая площадь – 0,70 кв. м. Определить удельные капитальные вложения и указать значения этого показателя для расчета экономической эффективности инвестиций.

Задача 5. Определить рейтинг предприятий на основе уровня показателей их финансового состояния с помощью метода суммы мест по данным таблицы 4:

Таблица 4 - Исходные данные

| Показатели                                    | Предприятие №1 | Предприятие №2 | Предприятие №3 | Предприятие №4 |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| коэффициент абсолютной ликвидности            | 0,15           | 0,11           | 0,09           | 0,08           |
| коэффициент срочной ликвидности               | 0,85           | 0,90           | 0,65           | 0,55           |
| коэффициент текущей ликвидности               | 0,90           | 1,20           | 1,10           | 0,70           |
| коэффициент автономии                         | 0,88           | 0,68           | 0,56           | 0,16           |
| коэффициент маневренности собственных средств | 0,11           | 0,09           | 0,05           | 0,01           |

Задача 6. Определить рейтинг предприятий на основе уровня показателей их финансового состояния с помощью метода эталонного предприятия. Исходные данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Исходные данные

| Показатели                                    | Предприятие №1 | Предприятие №2 | Предприятие №3 | Предприятие №4 |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| коэффициент абсолютной ликвидности            | 0,12           | 0,27           | 0,15           | 0,20           |
| коэффициент срочной ликвидности               | 0,95           | 1,00           | 0,65           | 0,75           |
| коэффициент текущей ликвидности               | 1,85           | 1,90           | 1,80           | 2,10           |
| коэффициент автономии                         | 0,77           | 0,75           | 0,90           | 0,80           |
| коэффициент маневренности собственных средств | 0,20           | 0,15           | 0,22           | 0,21           |

Задача 7. Оценить эффективность управления предприятием по состоянию экономического потенциала на основе следующих данных (таблица 6).

Таблица 6 - Исходные данные

| Показатели                                         | Прошлый год | Отчетный год |
|----------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Выручка от реализации продуктов, тыс. руб.         | 9700        | 10700        |
| Среднесписочная численность работающих, чел.       | 14          | 15           |
| Себестоимость продукции, тыс. руб.                 | 32200       | 32800        |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 13015       | 13315        |
| Средняя величина оборотных средств, тыс. руб.      | 9300        | 11300        |
| Фонд заработной платы, тыс. руб.                   | 9800        | 9900         |

#### Практическое занятие № 4. Использование маркетинговых показателей в оценке эффективности управления предприятием

##### Задание 1

Решение задач

Задача 1. Оценить эффективность управления клиентской базой предприятия на основе следующей информации (таблица 1).

Таблица 1 - Исходные данные

| Показатели                                                                           | Прошлый год | Отчетный год |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Общее число клиентов предприятия, чел.                                               | 1850        | 1890         |
| Число клиентов прошлого периода, сохранившихся в базе отчетного периода, чел.        | 1820        | 1800         |
| Затраты на маркетинговые усилия по удержанию и расширению клиентской базы, тыс. руб. | 150         | 175          |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                                                         | 430         | 445          |
| Прибыль от продаж, полученная за счет привлечения новых клиентов, тыс. руб.          | 8           | 25           |

Задача 2. Оценить эффективность рекламной деятельности предприятия на основе следующей информации (таблица 2).

Таблица 2 - Исходные данные

| Показатели                                                           | Прошлый год | Отчетный год |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Товарооборот розничный, тыс. руб.                                    | 25500       | 26700        |
| Изменение розничного товарооборота в рекламируемый период, тыс. руб. | 5500        | 8700         |
| Рекламный период, дни                                                | 60          | 90           |
| Расходы на рекламу, тыс. руб.                                        | 220         | 250          |
| Дополнительные расходы по приросту выручки, тыс. руб.                | 50          | 75           |
| Средняя торговая наценка, %                                          | 20          | 20           |
| Общее число покупателей, чел.                                        | 8500        | 8600         |
| Число покупателей, купивших рекламируемый товар, чел.                | 1800        | 1950         |
| Суммарные рыночные расходы на рекламу, тыс. руб.                     | 2500        | 3100         |

Задача 3. Оценить эффективность управления стимулированием продаж на предприятии, используя следующую информацию (таблица 3).

Таблица 3 - Исходные данные

| Показатели                                                    | Прошлый год | Отчетный год |
|---------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Сумма затрат на стимулирование продаж товаров, тыс. руб.      | 220         | 235          |
| в том числе                                                   |             |              |
| на информирование потенциальных потребителей                  | 120         | 140          |
| на проведение выставки                                        | 60          | 75           |
| Общее число потенциальных потребителей, чел.                  | 35000       | 35000        |
| Прирост выручки в результате стимулирования продаж, тыс. руб. | 16800       | 18000        |
| Общее число контактов во время выставки, ед.                  | 130         | 160          |

Задача 4. Рассчитайте пожизненную ценность клиента (LTV или CLV) для сети кофеен Starbucks, используя данные из кейса компании:

- средний чек (AOV) – 442,5 руб.
- среднее количество заказов (T) - 4,2 раза в неделю
- средняя маржа (AGM) - 21,3%
- средний период жизни клиента (ALT) - 20 лет или  $52 \times 20 = 1040$  недель

Задача 5. За год компанией совершено 1200 продаж. Общий доход компании за год составил 3500 тыс. руб. Себестоимость продаж – 1200 тыс. руб. Клиентская база на начало периода составляла 85 клиентов. За данный период 10 клиентов перешли к конкурентам. Произведите расчет пожизненной ценности клиента.

Задача 6. Рассчитайте уровень удержания клиентов, если известно, что на начало месяца в клиентской базе компании числилось 100 клиентов, а в конце месяца их стало 110 чел. Также известно, что 10 чел. выбыли из клиентской базы.

### **Практическое занятие № 5. Концепция управления эффективностью коммерческой деятельности через стоимость предприятия**

#### **Задание 1**

##### **Решение задач**

Задача 1. Рыночная стоимость предприятия составляет 12,9 млрд. руб. В то же время цена принадлежавших данному предприятию зданий, сооружений и запасов определена в размере лишь 1,3 млрд. руб., а оставшаяся часть цены (11,6 млрд. руб.) составляет цену торговой марки, связей, маркетинговых возможностей, квалификации работников.

Определить долю нематериальной части в цене предприятия и коэффициент Тобина.

Задача 2. Определите стоимость предприятия, используя метод компании-аналога сравнительного подхода, если известно, что недавно проданное предприятие-аналог было оценено в 900 млн. рублей. Чистая прибыль предприятия-аналога - 120 млн. рублей, а оцениваемого предприятия – 100 млн. руб.

Задача 3. Необходимо оценить предприятие, получившее в последнем финансовом году чистую прибыль в размере 100 млн. руб.

Аналитик располагает достоверной информацией о том, что недавно было продано аналогичное предприятие за 3000 млн. руб., его чистая прибыль за аналогичный период составила 200 млн. руб.

Задача 4. Определите ликвидационную стоимость предприятия, используя затратный подход и данные бухгалтерского баланса:

- основные средства - 3 500 000 руб.
- нематериальные активы - 40 000 руб.
- долгосрочные финансовые вложения - 18 000 руб.
- запасы товаров - 630 000 руб.
- дебиторская задолженность - 400 000 руб.
- денежные средства - 150 000 руб.
- долгосрочная кредиторская задолженность - 2 850 000 руб.

Согласно заключению оценщика основные средства стоят на 25% дороже, нематериальные активы – на 20% дороже, долгосрочные финансовые вложения - на 40% дешевле, 25% запасов товаров устарело и может быть продано за 70% их балансовой стоимости, 30% дебиторской задолженности не будет собрано.

В целом ликвидация предприятия займет 9 месяцев, при этом запасы товаров будут ликвидированы через 1 месяц, нематериальные активы - через 2 месяца, оставшаяся после переоценки дебиторская задолженность будет получена через 3 месяца. Долгосрочная кредиторская задолженность предприятия будет погашена через 8 месяцев. Выходные пособия и затраты на ликвидацию не дисконтируются и составляют 500 000 рублей. Ставка дисконтирования 12% при ежемесячном начислении.

Задача 5. Площадь здания, предназначенная для сдачи в аренду составляет 2000 кв.м. Из них 600 кв.м. занято арендодателем, остальная площадь сдается в аренду по 600 руб. за кв.м. в месяц, что соответствует рыночной ставке. Средняя незагрузка помещений - 5%. Эксплуатационные расходы составляют 25% от потенциального валового дохода. Определите величину чистого операционного дохода для целей оценки рыночной стоимости объекта (доходный подход).

### **Практическое занятие 6. Применение стратегически ориентированных методов оценки эффективности управления предприятием**

#### **Задание 1**

Разработка проекта стратегической карты предприятия.

#### **Задание 2**

Написание эссе на тему «Обсуждение примеров стратегических карт зарубежного и отечественного предприятия».

#### **Задание 3**

Составить информационный словарь ключевых показателей управления конкретным предприятием.

#### **Задание 4**

Осуществить каскадирование стратегической карты на подразделения. Создать стратегические карты подразделения (основного или поддерживающего).

#### **Задание 5**

Подготовить презентацию проведенного каскадирования стратегической карты.

**Задание 6**

Разработать систему переменной части заработной платы на основе стратегической карты предприятия и на этой основе построить матрицу целей и провести расчет премиального вознаграждения в зависимости от результатов выполнения KPI персоналом. Шаблон матрицы целей представлен ниже:

Матрица целей

| Наименование целей | Объекты целеполагания | Наименование характеристик целеполагания |                           | Примечание |
|--------------------|-----------------------|------------------------------------------|---------------------------|------------|
|                    |                       | Содержание возможных целей               | Степень значимости (ранг) |            |
|                    |                       |                                          |                           |            |

**Практическое занятие 7.** Информационное обеспечение системы измерения результативности и оценки эффективности управления предприятием

**Задание 1**

Ответьте письменно на вопросы:

1. Перечислите источники информации, используемой в оценке эффективности управления предприятием.
2. Укажите отличительные черты учетной и внеучетной информации, используемой в оценке эффективности управления предприятием.
3. Сформулируйте требования, предъявляемые к исходной информации.
4. Обозначьте роль автоматизации аналитических расчетов.

### **8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).

Устно-письменная форма по вопросам к экзамену предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

#### **Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

#### **ПК-4. Способен применять количественные и качественные методы бизнес-анализа при оценке состояния внешней и внутренней среды организации и эффективности управленческих решений с применением цифровых инструментов**

1. Сформулируйте определение эффекта.
  2. Сформулируйте определение эффективности.
  3. Какие условия необходимо соблюсти, чтобы эффективность существовала?
  4. Как «получать больше взамен на меньшее или, по крайней мере, столько же»?
- Какой школе управления принадлежит данное высказывание?
5. Какая логическая цепочка является основанием содержания эффективности менеджмента?
  6. Сформулируйте определение эффективности управления.
  7. Назовите главный признак эффективности управления.
  8. На чем основан целевой подход к оценке эффективности управления предприятием?
  9. На чем основан оптимизационный подход к оценке эффективности управления предприятием?
  10. Перечислите методические принципы проведения оценки эффективности управления предприятием.
  11. Дайте определение критерия эффективности управления предприятием.
  12. Сущность какой группы методов оценки эффективности управления предприятием отражает следующее выражение: «денежные доходы, поступающие на предприятие в различные моменты времени, не должны суммироваться непосредственно; можно суммировать лишь элементы приведенного потока»?
  13. На каких уровнях возникают конфликты целей предприятия?
  14. Дайте определение понятия «проблематика». Почему оно актуально при построении системы оценки эффективности управления?
  15. Чем обусловлено расхождение целей и результатов деятельности предприятия?
  16. Перечислите требования, предъявляемые к цели в формате SMART.
  17. Каким требованиям к состоятельности должны соответствовать показатели оценки эффективности управления предприятием, включаемые в оценочную систему?
  18. Перечислите принципы построения системы показателей эффективности управления предприятием.
  19. Предлагаются к использованию в качестве обобщающей оценки эффективности управления предприятием?
  20. Какие показатели рекомендуются к включению в группу показателей системы оценки эффективности управления предприятием, отражающих формирование и стимулирование спроса на продукты данных предприятий?
  21. Перечислите основные критерии информационного обеспечения управленческой деятельности.

22. Обоснуйте трехмерность продукта управленческой деятельности, которую необходимо учитывать при построении системы оценки эффективности управления предприятием.
23. Перечислите основные факторы повышения эффективности управления предприятием.
24. Какие инструменты используются при оценке эффективности инвестиций?
25. Выделите отличительные черты информации, используемой в различных методиках оценки эффективности управления предприятием
26. Какие показатели рекомендуются к включению в группу показателей системы оценки эффективности управления предприятием, отражающих планирование продуктового предложения и обеспечение продуктами?
27. Какие показатели рекомендуются к включению в группу показателей системы оценки эффективности управления предприятием, отражающих экономическую эффективность управления продажами?
28. Перечислите ограничения в использовании финансовых коэффициентов при оценке эффективности управления предприятием.
29. Постройте схематично модель «воронки продаж».
30. Какие виды стоимости бизнеса по цели оценки выделяются?