Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ОМСКИЙ ФИЛИАЛ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 6664D3EAA7DADC690EE8BAC024716D1B
Владелец: Бахта Андрей Сергеевич
Действителен: с 13.06.2024 до 06.09.2025

УТВЕРЖДЕНА

Директор филиала А.С. Бахта

(электронная подпись)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ФИНАНСЫ И КРЕДИТ
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.16 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ
(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

Высшее, бакалавриат
(уровень образования)

38.03.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки (специальности))

Финансы и кредит
направленность (профиль/специализация)

бакалавр
квалификация

очная, очно-заочная
форма(ы) обучения

год набора - 2024

Омск, 2024 г.

Авторы-составители:
преподаватель кафедры экономики и управления Немцова Н. В., к.э.н., доцент.

Заведующий кафедрой экономики и управления
Стаурский С.С., к.э.н., доцент

Начальник учебного отдела
Е.В. Малахова

Рабочая программа дисциплины «Оценка эффективности деятельности организаций» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и управления, протокол от 30 января 2024 г. № 5.

Рабочая программа дисциплины «Оценка эффективности деятельности организаций» пересмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и управления, протокол от 30 августа 2024 г. № 1.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы....4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО....4
3. Содержание и структура дисциплины....5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине....10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины....33
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине....34
6.2. Дополнительная литература....34
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы....35
6.4. Нормативные правовые документы....35
6.5. Интернет-ресурсы....35
6.6. Иные источники....36
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....37

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.16 Оценка эффективности деятельности организаций обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС II – 5	Способен документировать процесс управления рисками и проводить корректировку реестров рисков в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	ПКс ОС II – 5.1	Демонстрирует целостное понимание принципов, процессов, правил и методов оценки рисков

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код компонента компетенции	Результаты обучения (дескрипторы)
ОТФ Разработка отдельных функциональных направлений управления рисками ТФ В/02.6 Документирование процесса управления рисками и корректировка реестров рисков в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	ПКс ОС II – 5.1	**На уровне знаний**: инструменты оценки эффективности деятельности организаций с учетом рисков; нормативные акты по оценке эффективности; методология оценки эффективности (политики, процедуры, регламенты, методики оценки эффективности и связанных с ней рисков)
		На уровне умений: определять текущее положение организации и оценить ее эффективность в будущем с учетом потенциальных рисков посредством применения инструментов анализа эффективности, оценки бизнеса, проведения аудиторских проверок; анализировать и классифицировать информацию по показателям эффективности
		На уровне навыков: сбор, систематизация, анализ информации о показателях эффективности деятельности организации и связанных с ними рисках; документирование процессов оценки эффективности и формирование реестров показателей эффективности с учетом потенциальных рисков

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Дисциплина Б1.В.16 Оценка эффективности деятельности организаций составляет 5 зачетных единиц, т.е. 180 академических часов (135 астрономических часов).

На контактную работу с преподавателем выделено 64 академических часа (48 астрономических часов), из них 32 академических часа (24 астрономических часа) лекций и 32 академических часа (24 астрономических часа) практических занятий, на

самостоятельную работу обучающихся выделено 112 академических часов (84 астрономических часа) для очной формы обучения.

На контактную работу с преподавателем выделено 32 академических часа (24 астрономических часа), из них 16 академических часов (12 астрономических часов) лекций и 16 академических часов (12 астрономических часов) практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 144 академических часа (108 астрономических часов) для очно-заочной формы обучения.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.16 Оценка эффективности деятельности организаций изучается на 4 курсе в 7 семестре студентами очной ф/о; на 4 курсе в 8 семестре студентами очно-заочной ф/о. Изучение дисциплины заканчивается зачетом с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, ак. час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Теоретические основы оценки эффективности деятельности организаций	**8**	2		2		4	ПР
Тема 2	Методы оценки экономической эффективности деятельности организаций	**22**	4		4		14	ПР
Тема 3	Оценка эффективности управления затратами	**22**	4		4		14	ПР
Тема 4	Оценка эффективности управления персоналом	**22**	4		4		14	ПР
Тема 5	Оценка эффективности маркетинговой деятельности	**22**	4		4		14	ПР
Тема 6	Оценка эффективности бизнес-процессов	**12**	2		2		8	ПР
Тема 7	Оценка эффективности инвестиционной деятельности	**12**	2		2		8	ПР
Тема 8	Оценка эффективности инновационной деятельности	**12**	2		2		8	ПР
Тема 9	Оценка и управление рисками	**22**	4		4		14	ПР
Тема 10	Комплексная оценка эффективности	**22**	4		4		14	ПР, К

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, ак. час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	деятельности организации							
Промежуточная аттестация		**4**						ЗаО
Всего:		**180**	**32**		**32**		**112**	

Примечание:

*** – формы текущего контроля успеваемости: контрольная работа (К), практическая работа (ПР).*

**** – форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).*

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, ак. час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Теоретические основы оценки эффективности деятельности организаций	**14**					14	ПР
Тема 2	Методы оценки экономической эффективности деятельности организаций	**22**	2		2		18	ПР
Тема 3	Оценка эффективности управления затратами	**18**	2		2		14	ПР
Тема 4	Оценка эффективности управления персоналом	**18**	2		2		14	ПР
Тема 5	Оценка эффективности маркетинговой деятельности	**18**	2		2		14	ПР
Тема 6	Оценка эффективности бизнес-процессов	**18**	2		2		14	ПР
Тема 7	Оценка эффективности инвестиционной деятельности	**16**	–		2		14	ПР
Тема 8	Оценка эффективности инновационной деятельности	**16**	2		–		14	ПР
Тема 9	Оценка и управление рисками	**18**	2		2		14	ПР
Тема	Комплексная оценка	**18**	2		2		14	ПР, К

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, ак. час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
10	эффективности деятельности организации							
Промежуточная аттестация		4						
Всего:		180	16		16		144	

Примечание:

*** – формы текущего контроля успеваемости: контрольная работа (К), практическая работа (ПР).*

**** – форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся).

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа).

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа, за исключением лабораторных работ).

КСР - индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные- консультации)

ДОТ - занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением - виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

3.2. Содержание дисциплины

1. Теоретические основы оценки эффективности деятельности организаций

Понятие эффективности и ее виды в контексте деятельности организаций. Экономическая эффективность: соотношение результатов и затрат. Социальная эффективность: влияние на общество и удовлетворение потребностей сотрудников. Организационная эффективность: достижение целей и оптимальное использование ресурсов. Критерии эффективности: количественные и качественные. Показатели эффективности: абсолютные и относительные, их классификация и характеристики. Факторы, влияющие на эффективность деятельности организации: внутренние (организационная структура, технологии, человеческие ресурсы) и внешние (экономическая ситуация, конкуренция, законодательство). Эволюция подходов к оценке эффективности: от финансовых показателей к комплексным системам оценки. Современные концепции эффективности организации: теория заинтересованных сторон, концепция устойчивого развития. Значение оценки эффективности для принятия стратегических и оперативных управленческих решений.

2. Методы оценки экономической эффективности деятельности организаций

Финансовый анализ как ключевой инструмент оценки экономической эффективности. Вертикальный анализ финансовой отчетности: структура активов, пассивов, доходов и расходов. Горизонтальный анализ: динамика показателей во времени. Коэффициентный анализ: расчет и интерпретация показателей рентабельности (ROA, ROE, ROS), прибыльности (маржа прибыли), ликвидности (текущая, быстрая, абсолютная), платежеспособности (коэффициент автономии, финансового рычага), деловой активности

(оборачиваемость активов, запасов, дебиторской задолженности) и финансовой устойчивости (коэффициент обеспеченности собственными средствами). Анализ денежных потоков: прямой и косвенный методы, оценка качества прибыли. Методы факторного анализа прибыли и рентабельности: метод цепных подстановок, индексный метод. Оценка эффективности использования активов: фондоотдача, производительность труда. Оценка эффективности использования капитала: WACC, финансовый рычаг. Интегральные показатели финансового состояния: Z-модели Альтмана, модель Бивера. Особенности оценки экономической эффективности в различных отраслях экономики: производство, торговля, услуги, IT-сектор.

3. Оценка эффективности управления затратами

Классификация затрат организации: постоянные и переменные, прямые и косвенные, основные и накладные. Методы анализа структуры затрат: вертикальный (доля каждого вида затрат), горизонтальный (динамика затрат), трендовый анализ (прогнозирование будущих затрат). CVP-анализ (анализ безубыточности): расчет точки безубыточности, запаса финансовой прочности, операционного рычага. Методы калькулирования себестоимости продукции: позаказный, попроцессный, ABC-костинг. Анализ отклонений фактических затрат от нормативных: выявление причин отклонений по материалам, труду и накладным расходам. Функционально-стоимостной анализ как метод оптимизации затрат: этапы проведения, выявление излишних функций. Современные концепции управления затратами: таргет-костинг (целевое калькулирование), кайзен-костинг (постоянное снижение затрат). Оценка влияния управления затратами на эффективность деятельности организации: анализ затратоемкости, рентабельности затрат.

4. Оценка эффективности управления персоналом

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов: производительность труда (выработка, трудоемкость), рентабельность персонала. Методы оценки производительности труда в различных отраслях: натуральный, стоимостной, трудовой. Факторный анализ производительности труда: влияние фондовооруженности, квалификации персонала, организации труда. Оценка эффективности системы мотивации персонала: анализ структуры компенсационного пакета, связь оплаты труда с результатами. Анализ структуры и динамики фонда оплаты труда: постоянная и переменная части, соотношение роста производительности труда и заработной платы. Оценка эффективности обучения и развития персонала: ROI обучения, влияние на производительность и качество работы. KPI в управлении персоналом: разработка системы ключевых показателей для различных категорий сотрудников. Оценка удовлетворенности и вовлеченности персонала: методики проведения опросов, интерпретация результатов. Методы оценки эффективности службы управления персоналом: затраты на HR-функцию, скорость закрытия вакансий. Расчет и интерпретация показателей текучести кадров, абсентеизма. Оценка влияния эффективности управления персоналом на общие результаты деятельности организации: корреляционный анализ HR-метрик и финансовых показателей.

5. Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Система показателей эффективности маркетинговой деятельности: рыночная доля, узнаваемость бренда, лояльность клиентов. Методы оценки эффективности маркетинговых кампаний: ROI маркетинга (возврат на инвестиции в маркетинг), ROMI (рентабельность маркетинговых инвестиций), CPL (стоимость привлечения лида), CPA (стоимость привлечения клиента). Анализ эффективности каналов продвижения: сравнение онлайн и офлайн каналов, оценка конверсии. Методы оценки удовлетворенности и лояльности клиентов: NPS (индекс потребительской лояльности), CSI (индекс удовлетворенности клиентов), RFM-анализ (распределение клиентов по группам). Оценка стоимости бренда и эффективности брендинга: методы оценки стоимости бренда, анализ восприятия бренда потребителями. Анализ конкурентоспособности продукции: сравнительный анализ характеристик и цен. Анализ рыночной позиции организации: построение карт стратегических групп, SPACE-анализ. Методы оценки эффективности ценовой политики:

анализ эластичности спроса, оценка оптимальности цен. Анализ структуры и динамики продаж: ABC-XYZ анализ, оценка сезонности. Оценка эффективности работы отдела маркетинга: KPI маркетологов, анализ затрат на маркетинг.

6. Оценка эффективности бизнес-процессов.

Понятие и классификация бизнес-процессов организации: основные, вспомогательные, управленческие. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов: картирование потока создания ценности (выявление потерь и узких мест), диаграмма Исикавы (анализ причинно-следственных связей), анализ критического пути (определение ключевых этапов процесса). Ключевые показатели эффективности (KPI) для бизнес-процессов: время цикла (длительность выполнения процесса), стоимость процесса (затраты на выполнение), качество выхода процесса (уровень дефектов, удовлетворенность клиентов). Методология six sigma в оценке эффективности процессов: расчет уровня сигма, анализ стабильности и воспроизводимости процессов. Бенчмаркинг бизнес-процессов: сравнение с лучшими практиками в отрасли. Оценка зрелости бизнес-процессов: модели зрелости процессов (CMMI, BPMM). Анализ влияния эффективности бизнес-процессов на эффективность организации: связь показателей процессов с финансовыми результатами.

7. Оценка эффективности инвестиционной деятельности

Понятие и виды инвестиционных проектов: реальные и финансовые инвестиции. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов: расчет и интерпретация показателей NPV (чистая приведенная стоимость), IRR (внутренняя норма доходности), PI (индекс рентабельности инвестиций), DPP (дисконтированный срок окупаемости). Анализ чувствительности инвестиционных проектов: оценка влияния изменения ключевых параметров на эффективность проекта. Учет фактора риска при оценке эффективности инвестиций: метод корректировки ставки дисконтирования, метод достоверных эквивалентов. Особенности оценки эффективности реальных инвестиций: учет амортизации, ликвидационной стоимости. Особенности оценки эффективности финансовых инвестиций: оценка доходности и риска портфеля ценных бумаг. Оценка стоимости и структуры капитала при анализе инвестиционных решений: расчет WACC, оптимизация структуры капитала. Методы оценки эффективности портфельных инвестиций: модель Марковица, показатель Шарпа. Анализ влияния инвестиционной деятельности на общую эффективность организации.

8. Оценка эффективности инновационной деятельности

Понятие и виды инноваций: продуктовые, процессные, маркетинговые, организационные. Показатели инновационной активности организации: затраты на НИОКР (абсолютные и относительные), количество патентов и лицензий, доля новой продукции в общем объеме продаж. Методы оценки эффективности инновационных проектов с учетом их специфики: расчет NPV с учетом вероятности успеха, метод реальных опционов. Оценка инновационного потенциала организации: анализ ресурсной базы, инновационного климата, результативности инновационной деятельности. Анализ влияния инноваций на конкурентоспособность организации: оценка технологического уровня продукции, скорости вывода новых продуктов на рынок. Методы оценки эффективности технологического трансфера: анализ роялти, оценка экономического эффекта от внедрения новых технологий. Оценка рисков инновационной деятельности: технологические, рыночные, финансовые риски. Анализ влияния инновационной деятельности на общую эффективность организации: оценка вклада инноваций в рост выручки и прибыли.

9. Оценка и управление рисками

Понятие и классификация рисков организации: стратегические, операционные, финансовые, правовые. Методы идентификации рисков: SWOT-анализ (выявление угроз), анализ сценариев (построение возможных вариантов развития событий), метод Дельфи (экспертная оценка вероятности и последствий рисков). Количественные методы оценки рисков: статистические методы (расчет вероятности и математического ожидания потерь), анализ чувствительности (оценка влияния изменения факторов на результат), метод Монте-

Карло (имитационное моделирование). Качественные методы оценки рисков: экспертные оценки (ранжирование рисков), анализ уместности затрат (оценка степени рискованности по фазам проекта). Построение карты рисков организации: визуализация рисков по вероятности и потенциальному ущербу. Методы управления рисками: избежание (отказ от рискованной деятельности), передача (страхование, хеджирование), снижение (диверсификация, лимитирование), принятие (создание резервов). Оценка эффективности методов управления рисками: анализ затрат и выгод от мероприятий по управлению рисками. Влияние рисков на показатели эффективности деятельности организации: расчет рисковой стоимости (VaR), оценка влияния рисков на финансовые результаты. Интеграция риск-менеджмента в систему оценки эффективности организации: включение риск-метрик в систему KPI, учет рисков при стратегическом планировании.

10. Комплексная оценка эффективности деятельности организации

Системный подход к оценке эффективности организации: взаимосвязь различных аспектов деятельности, учет краткосрочных и долгосрочных результатов. Сбалансированная система показателей (BSC): структура (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие), принципы построения, преимущества и недостатки. Разработка стратегических карт: визуализация стратегии, определение ключевых факторов успеха. Каскадирование целей и показателей в организации: декомпозиция KPI от верхнего уровня к нижнему. Интегральные показатели эффективности: методики расчета и интерпретации (Z-счет Альтмана, индекс Тобина). Модель европейского фонда управления качеством (EFQM) в оценке эффективности: критерии модели, логика RADAR. Методика оценки эффективности на основе экономической добавленной стоимости (EVA): расчет и интерпретация показателя. Современные подходы к комплексной оценке эффективности: концепция тройного критерия (Triple Bottom Line), оценка общей эффективности оборудования (OEE). Использование результатов комплексной оценки для принятия стратегических решений и повышения эффективности деятельности организации. Интеграция различных методов оценки: сочетание финансовых и нефинансовых показателей. Особенности проведения комплексной оценки в организациях различных типов. Использование информационных технологий в комплексной оценке эффективности: системы бизнес-аналитики (BI).

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Текущий контроль успеваемости

4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Теоретические основы оценки эффективности деятельности организаций	Практическая работа
Тема 2. Методы оценки экономической эффективности деятельности организаций	Практическая работа
Тема 3. Оценка эффективности управления затратами	Практическая работа
Тема 4. Оценка эффективности управления персоналом	Практическая работа
Тема 5. Оценка эффективности маркетинговой деятельности	Практическая работа
Тема 6. Оценка эффективности бизнес-процессов	Практическая работа
Тема 7. Оценка эффективности инвестиционной деятельности	Практическая работа
Тема 8. Оценка эффективности инновационной деятельности	Практическая работа
Тема 9. Оценка и управление рисками	Практическая работа
Тема 10. Комплексная оценка эффективности деятельности организации	Практическая работа, Контрольная работа

4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1 «Теоретические основы оценки эффективности деятельности организаций»

Примерные задания практической работы

1. Кейс-задание:

Компания «ТехноПрогресс» - производитель бытовой техники - столкнулась с падением продаж и прибыли за последний год. Руководство решило провести комплексную оценку эффективности деятельности организации.

Задания:

а) Определите ключевые аспекты деятельности компании, которые необходимо проанализировать для оценки эффективности.

б) Предложите набор показателей для оценки экономической, социальной и организационной эффективности «ТехноПрогресс».

в) Опишите, какие внутренние и внешние факторы могли повлиять на снижение эффективности компании.

г) Предложите современную концепцию оценки эффективности, которую можно применить в данной ситуации, и обоснуйте свой выбор.

2. Кейс-задание:

Сеть ресторанов быстрого питания «ФастФуд» планирует выход на новый региональный рынок. Перед принятием окончательного решения руководство хочет оценить эффективность текущей деятельности и потенциал роста.

Задания:

а) Разработайте систему ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки деятельности сети ресторанов.

б) Предложите методы сбора и анализа данных для оценки удовлетворенности клиентов и качества обслуживания.

в) Опишите, как можно использовать бенчмаркинг для оценки эффективности «ФастФуд» по сравнению с конкурентами.

3. Практическое задание:

Компания «АльфаСтрой» имеет следующие показатели за отчетный период:

- Выручка: 100 млн. руб.
- Себестоимость: 70 млн. руб.
- Операционные расходы: 20 млн. руб.
- Активы: 150 млн. руб.
- Собственный капитал: 80 млн. руб.

Задания:

а) Рассчитайте показатели рентабельности продаж (ROS), рентабельности активов (ROA) и рентабельности собственного капитала (ROE).

б) Интерпретируйте полученные результаты.

в) Предложите меры по повышению эффективности деятельности компании на основе полученных показателей.

4. Практическое задание:

Производственное предприятие «ПромТех» рассматривает возможность внедрения новой технологической линии. Имеются следующие данные:

- Стоимость внедрения: 50 млн. руб.
- Прогнозируемое увеличение выручки: 15 млн. руб. в год
- Прогнозируемое снижение затрат: 5 млн. руб. в год

– Срок эксплуатации: 5 лет
– Ставка дисконтирования: 10%

Задания:

а) Рассчитайте чистую приведенную стоимость (NPV) проекта.

б) Определите внутреннюю норму доходности (IRR) проекта.

в) Рассчитайте срок окупаемости проекта.

г) На основе полученных результатов, оцените эффективность внедрения новой технологической линии и дайте рекомендации руководству «ПромТех».

Типовые оценочные материалы по теме 2 «Методы оценки экономической эффективности деятельности организаций»

Примерные задания практической работы

1. Практическое задание: Финансовый анализ компании «ЭлектроМир».

Компания «ЭлектроМир», занимающаяся производством и продажей электротехники, предоставила следующую финансовую отчетность:

Таблица 1. Баланс компании «ЭлектроМир» (млн. руб.)

Показатель	2022 г.	2023 г.
Активы	1000	1200
Оборотные активы	400	500
Запасы	150	200
Дебиторская задолженность	100	150
Денежные средства	150	150
Пассивы	1000	1200
Собственный капитал	600	700
Долгосрочные обязательства	200	250
Краткосрочные обязательства	200	250

Таблица 2. Отчет о финансовых результатах (млн. руб.)

Показатель	2022 г.	2023 г.
Выручка	1500	1800
Себестоимость	1050	1260
Валовая прибыль	450	540
Операционные расходы	300	360
Прибыль до налогообложения	150	180
Чистая прибыль	120	144

Задания:

а) Проведите вертикальный и горизонтальный анализ баланса и отчета о финансовых результатах.

б) Рассчитайте коэффициенты рентабельности (ROA, ROE, ROS), ликвидности (текущей, быстрой, абсолютной), финансовой устойчивости и деловой активности.

в) На основе проведенного анализа оцените экономическую эффективность деятельности «ЭлектроМир» и предложите рекомендации по ее повышению.

2. Практическое задание: Факторный анализ прибыли.

Компания «ПродуктПлюс» производит и продает один вид продукции. Имеются следующие данные за два периода:

Таблица 3. Данные компании «ПродуктПлюс»

Показатель	2022 г.	2023 г.
Объем продаж, шт.	10000	12000
Цена за ед., руб.	100	105
Себестоимость ед., руб.	70	68

Задания:

а) Рассчитайте выручку, себестоимость и прибыль для каждого года.

б) Проведите факторный анализ изменения прибыли, определив влияние следующих факторов:

- изменение объема продаж;
- изменение цены;
- изменение себестоимости единицы продукции.

в) Определите, какой фактор оказал наибольшее влияние на изменение прибыли, и предложите меры по дальнейшему повышению прибыли.

3. Практическое задание: Анализ денежных потоков

На основе следующих данных о движении денежных средств компании «ИнвестСтрой» за год (в тыс. руб.):

Таблица 4. Данные о движении денежных средств «ИнвестСтрой» (тыс. руб.)

Показатель	Сумма
Чистая прибыль	5000
Амортизация	1500
Увеличение дебиторской задолженности	800
Увеличение запасов	1200
Увеличение кредиторской задолженности	600
Приобретение основных средств	3000
Продажа ценных бумаг	1000
Выплата дивидендов	1500
Получение долгосрочного кредита	2000

Задания:

а) Составьте отчет о движении денежных средств косвенным методом, разделив потоки на операционную, инвестиционную и финансовую деятельность.

б) Рассчитайте чистый денежный поток за период.

в) Проанализируйте структуру денежных потоков и оцените эффективность управления денежными средствами в компании.

г) Предложите меры по улучшению управления денежными потоками.

4. Практическое задание: Оценка эффективности и прогнозирование.

Производственная компания «ТехноЛидер» планирует расширение производства. На основе предоставленных данных за последний год и прогнозов на следующий год:

Таблица 5. Данные компании «ТехноЛидер»

Показатель	Текущий год	Прогноз
Выручка, млн. руб.	500	600
Себестоимость, %	70%	68%
Операционные расходы, %	20%	19%
Активы, млн. руб.	400	480
Собственный капитал, млн. руб.	250	300

Задания:

а) Рассчитайте основные показатели эффективности (ROA, ROE, ROS, оборачиваемость активов) для текущего года и прогнозного периода.

б) Проведите анализ «цепочки» рентабельности по методу Дюпона для обоих периодов.

в) Оцените ожидаемое изменение эффективности деятельности компании.

г) Предложите дополнительные меры для повышения экономической эффективности «ТехноЛидер» в будущем периоде.

Типовые оценочные материалы по теме 3 «Оценка эффективности управления затратами»

Примерные задания практической работы

1. Практическое задание: Анализ структуры затрат.

Компания «ПромСтрой» занимается производством строительных материалов. Ниже представлены данные о затратах компании за последний квартал:

Таблица 1. Структура затрат компании «ПромСтрой» (тыс. руб.)

Статья затрат	Сумма
Сырье и материалы	5000
Заработная плата производственного персонала	3000
Амортизация оборудования	1500
Электроэнергия	800
Транспортные расходы	600
Административные расходы	1200
Затраты на маркетинг	900
Прочие расходы	500

Задания:

а) Проведите вертикальный анализ затрат, рассчитав долю каждой статьи в общей сумме затрат.

б) Классифицируйте затраты на постоянные и переменные.

в) Рассчитайте коэффициент затратоемкости, если выручка компании за квартал составила 18000 тыс. руб.

г) Предложите меры по оптимизации структуры затрат компании.

2. Расчетная задача: CVP-анализ.

Предприятие «ТехноГаджет» производит и продает электронные устройства. Имеются следующие данные:

Таблица 2. Исходные данные для CVP-анализа

Показатель	Значение
Цена реализации единицы, руб.	5000
Переменные затраты на единицу, руб.	3000
Постоянные затраты в месяц, тыс. руб.	600
Фактический объем продаж, шт.	400

Задания:

а) Рассчитайте точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении.

б) Определите запас финансовой прочности предприятия.

в) Рассчитайте операционный рычаг.

г) Как изменится прибыль предприятия при увеличении выручки на 20%?

3. Практическое задание: Анализ отклонений.

Компания «МебельЛюкс» использует нормативный метод учета затрат. Ниже представлены данные о нормативных и фактических затратах на производство партии мебели:

Таблица 3. Нормативные и фактические затраты

Показатель	Норматив	Факт
Объем производства, шт.	1000	980
Материалы, кг	5000	5100
Цена материалов, руб./кг	200	210
Труд, чел.-часов	2000	1950
Ставка оплаты, руб./час	300	310

Задания:

а) Рассчитайте общие отклонения по материалам и труду.

б) Разложите отклонения на отклонения по цене и по количеству.

в) Проанализируйте причины возникновения отклонений.

г) Предложите меры по устранению неблагоприятных отклонений.

4. Комплексное задание: Функционально-стоимостной анализ (ФСА).

Предприятие «АвтоКомпонент» производит автомобильные детали. Руководство решило провести ФСА одного из ключевых компонентов.

Таблица 4. Данные для ФСА

Функция компонента	Значимость функции, %	Затраты на функцию, тыс. руб.
Основная функция	50	100
Вспомогательная 1	20	60
Вспомогательная 2	15	50
Вспомогательная 3	10	40
Ненужная функция	5	30

Задания:

а) Рассчитайте коэффициент затрат на функцию для каждой функции.

б) Определите, какие функции являются затратными относительно их значимости.

в) Предложите варианты оптимизации затрат на основе проведенного ФСА.

г) Оцените потенциальную экономию затрат после реализации предложенных мер.

Типовые оценочные материалы по теме 4 «Оценка эффективности управления персоналом»

Примерные задания практической работы

1. Практическое задание: Анализ производительности труда.

Компания «ТехноПром» занимается производством электроники. В таблице представлены данные о деятельности компании за последние два года:

Таблица 1. Показатели деятельности «ТехноПром»

Показатель	2022 год	2023 год
Выручка, млн руб.	500	600
Среднесписочная численность, чел.	200	220
Отработанное время, тыс. чел.-часов	360	385

Задания:

а) Рассчитайте показатели производительности труда (выработку) на одного работника и на один отработанный час за оба года.

б) Определите темп роста производительности труда.

в) Проведите факторный анализ изменения выручки за счет изменения численности персонала и производительности труда.

г) Предложите меры по дальнейшему повышению производительности труда в компании.

2. Практическое задание: Оценка эффективности системы мотивации.

Предприятие «ЛогистикПлюс» внедрило новую систему мотивации персонала. Имеются следующие данные:

Таблица 2. Показатели до и после внедрения новой системы мотивации

Показатель	До внедрения	После внедрения
Средняя заработная плата, руб./мес.	45000	50000
Объем выполненных заказов, шт./мес.	1000	1200
Количество сотрудников, чел.	50	52
Прибыль компании, тыс. руб./мес.	500	700

Задания:

а) Рассчитайте производительность труда до и после внедрения новой системы мотивации.

б) Определите рентабельность персонала (отношение прибыли к затратам на оплату труда) до и после изменений.

в) Оцените эффективность новой системы мотивации, используя показатель отдачи от инвестиций в персонал (ROI).

г) Сделайте вывод о целесообразности внедрения новой системы мотивации.

3. Практическое задание: Анализ текучести кадров

Компания «ИТ-Сервис» столкнулась с проблемой высокой текучести кадров. Ниже представлены данные о движении персонала за год:

Таблица 3. Данные о движении персонала

Показатель	Значение
Среднесписочная численность, чел.	300
Количество уволившихся сотрудников, чел.	60
В том числе по собственному желанию, чел.	45
Количество принятых сотрудников, чел.	75

Задания:

а) Рассчитайте коэффициенты текучести кадров, оборота по приему и выбытию.

б) Проведите анкетирование уволившихся сотрудников (составьте примерный список вопросов для выявления причин увольнения).

в) На основе анализа данных и результатов анкетирования предложите меры по снижению текучести кадров.

г) Оцените экономический эффект от снижения текучести кадров, если затраты на подбор и обучение одного нового сотрудника составляют в среднем 100 000 руб.

4. Практическое задание: Разработка системы KPI для оценки эффективности управления персоналом.

Торговая сеть «МаркетПлюс» хочет разработать систему ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы отдела персонала и сотрудников магазинов.

Задания:

а) Разработайте систему KPI для оценки эффективности работы отдела персонала (минимум 5 показателей).

б) Предложите KPI для оценки работы менеджеров магазинов (минимум 5 показателей).

в) Разработайте KPI для оценки работы продавцов-консультантов (минимум 5 показателей).

г) Составьте форму оценочного листа для ежеквартальной оценки эффективности сотрудников на основе разработанных KPI.

д) Предложите систему мотивации, основанную на достижении установленных KPI.

Типовые оценочные материалы по теме 5 «Оценка эффективности маркетинговой деятельности»

Примерные задания практической работы

1. Практическое задание: Анализ эффективности рекламной кампании.

Компания «ЭкоДом», производитель экологичных товаров для дома, провела рекламную кампанию новой линейки продукции. Ниже представлены данные о кампании:

Таблица 1. Показатели рекламной кампании

Показатель	Значение
Бюджет рекламной кампании, тыс. руб.	500
Охват аудитории, тыс. чел.	100
Количество новых клиентов, чел.	1000
Средняя стоимость покупки, руб.	2000
Прибыль с одной покупки, руб.	500

Задания:

а) Рассчитайте показатели эффективности рекламной кампании: CPM (стоимость за 1000 контактов), CPA (стоимость привлечения одного клиента), ROMI (рентабельность маркетинговых инвестиций).

б) Определите период окупаемости рекламной кампании.

в) Предложите способы повышения эффективности будущих рекламных кампаний.

г) Рассчитайте, какой должна быть конверсия из охвата в клиенты, чтобы ROMI составил 200%.

2. Практическое задание: Оценка эффективности каналов продаж.

Интернет-магазин «ТехноМаркет» использует несколько каналов для привлечения клиентов. Данные по каналам за месяц:

Таблица 2. Показатели эффективности каналов продаж

Канал	Затраты, тыс. руб.	Трафик, чел.	Конверсия, %	Ср. чек, руб.
SEO	100	10000	2	5000
Контекстная реклама	150	5000	3	6000
SMM	80	8000	1,5	4500
Email-рассылка	30	2000	4	5500

Задания:

а) Рассчитайте для каждого канала: количество совершенных покупок, общую выручку, прибыль (при условии, что маржинальность составляет 30%), ROI.

б) Определите самый эффективный и самый неэффективный канал продаж.

в) Предложите стратегию перераспределения бюджета между каналами для повышения общей эффективности.

г) Рассчитайте, как изменится общая прибыль, если удастся повысить конверсию на 20% для каждого канала при тех же затратах.

3. Практическое задание: Анализ удовлетворенности и лояльности клиентов.

Сеть фитнес-клубов «ЗдоровьеПлюс» провела опрос клиентов для оценки их удовлетворенности и лояльности. Результаты опроса (выборка 1000 клиентов):

Таблица 3. Результаты опроса клиентов

Оценка	Количество ответов
10	250
9	300
8	200
7	100
6	50
5	50
0-4	50

Задания:

а) Рассчитайте индекс потребительской лояльности (NPS).

б) Определите индекс удовлетворенности клиентов (CSI), если известно, что максимально возможная оценка - 10 баллов.

в) Проведите RFM-анализ клиентской базы, используя следующие критерии:

R (recency): 1 - более 6 месяцев назад, 2 - 3-6 месяцев назад, 3 - менее 3 месяцев назад

F (frequency): 1 - менее 5 посещений, 2 - 5-10 посещений, 3 - более 10 посещений

M (monetary): 1 - менее 10000 руб., 2 - 10000-20000 руб., 3 - более 20000 руб.

г) На основе проведенного анализа предложите меры по повышению удовлетворенности и лояльности клиентов.

4. Практическое задание: Оценка эффективности вывода нового продукта на рынок.

Компания «ФудТех» выпустила новый продукт - умную мультиварку с Wi-Fi управлением. Ниже представлены данные о запуске продукта:

Таблица 4. Показатели запуска нового продукта

Показатель	Значение
Затраты на разработку, млн руб.	10
Затраты на маркетинг, млн руб.	5
Цена продукта, руб.	15000
Себестоимость единицы продукции, руб.	8000
План продаж на первый год, шт.	10000
Фактические продажи за первый год, шт.	8500

Задания:

а) Рассчитайте показатели эффективности вывода нового продукта на рынок: валовую прибыль, рентабельность продаж, ROI.

б) Определите точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении.

в) Проведите анализ отклонений фактических продаж от плановых, предложите возможные причины отклонений.

г) Разработайте план мероприятий по повышению эффективности продаж нового продукта на следующий год.

д) Предложите KPI для оценки эффективности маркетинговой деятельности по продвижению нового продукта.

Типовые оценочные материалы по теме 6. «Оценка эффективности бизнес-процессов»

Примерные задания практической работы

1. Практическое задание: Анализ и оптимизация бизнес-процесса.

Компания «ЛогистикПро» занимается доставкой товаров интернет-магазинов. Процесс обработки заказа включает следующие этапы:

Таблица 1. Этапы обработки заказа

Этап	Длительность (мин)	Ответственный отдел
Прием заказа	10	Отдел продаж
Проверка наличия товара	15	Склад
Комплектация заказа	20	Склад
Упаковка	10	Склад
Оформление документов	15	Бухгалтерия
Передача курьеру	5	Логистический отдел

Задания:

а) Постройте карту потока создания ценности для данного бизнес-процесса.

б) Рассчитайте общее время выполнения заказа и эффективность процесса (отношение времени, добавляющего ценность, к общему времени).

в) Определите «узкие места» процесса и предложите меры по их устранению.

г) Разработайте KPI оценки эффективности оптимизированного бизнес-процесса.

2. Практическое задание: Оценка эффективности производственного процесса.

Производственная компания «ТехноПласт» выпускает пластиковые изделия. Имеются следующие данные о работе производственной линии за месяц:

Таблица 2. Показатели работы производственной линии

Показатель	Значение
Общее время работы, ч.	480
Время плановых остановок, ч.	40
Время внеплановых остановок, ч.	20
Идеальное время производства единицы, мин.	2
Фактически произведено единиц	12000
Количество бракованных изделий, шт.	600

Задания:

а) Рассчитайте показатели общей эффективности оборудования (OEE): доступность, производительность и качество.

б) Определите общий показатель OEE.

в) Проанализируйте полученные результаты и предложите меры по повышению эффективности производственного процесса.

г) Рассчитайте, как изменится OEE, если удастся сократить время внеплановых остановок на 50% и уменьшить количество брака на 30%.

3. Практическое задание: Анализ бизнес-процесса с использованием диаграммы Исикавы

В компании «ИТ-Сервис» участились жалобы клиентов на длительное время ожидания при обращении в службу технической поддержки.

Задания:

а) Постройте диаграмму Исикавы (причинно-следственную диаграмму) для анализа проблемы длительного времени ожидания.

б) Выделите основные категории причин (например, персонал, оборудование, методы работы, внешние факторы).

в) Определите наиболее вероятные корневые причины проблемы.

г) Предложите меры по устранению выявленных причин и повышению эффективности процесса технической поддержки.

д) Разработайте систему показателей для мониторинга эффективности процесса после внедрения улучшений.

4. Практическое задание: Оценка зрелости бизнес-процессов.

Консалтинговая компания проводит оценку зрелости бизнес-процессов в организации «ФинансГрупп» по модели CMMI (Capability Maturity Model Integration).

Таблица 3. Характеристики уровней зрелости CMMI

Уровень	Название	Краткое описание
1	Начальный	Процессы неформализованы и хаотичны
2	Управляемый	Базовые процессы установлены и контролируются
3	Определенный	Процессы стандартизированы и документированы
4	Количественно управляемый	Процессы измеряются и контролируются количественно
5	Оптимизирующий	Улучшение процессов на основе обратной связи

Задания:

а) Разработайте анкету для оценки уровня зрелости основных бизнес-процессов организации (например, управление финансами, управление персоналом, управление проектами, работа с клиентами).

б) Проведите оценку уровня зрелости для каждого из выбранных процессов на основе предоставленных данных (смоделируйте результаты оценки).

в) Представьте результаты оценки в виде диаграммы или таблицы.

г) Разработайте рекомендации по повышению уровня зрелости для процессов с наименьшим уровнем.

д) Предложите план мероприятий по переходу организации на следующий уровень зрелости процессов.

Типовые оценочные материалы по теме 7 «Оценка эффективности инвестиционной деятельности»

Примерные задания практической работы

1. Практическое задание: Оценка инвестиционного проекта\

Компания «ТехноИнвест» рассматривает возможность инвестирования в новую производственную линию. Проект имеет следующие характеристики:

Таблица 1. Данные по инвестиционному проекту

Показатель	Значение
Первоначальные инвестиции, млн руб.	100
Срок реализации проекта, лет	5
Ставка дисконтирования, %	12
Ликвидационная стоимость, млн руб.	10

Прогнозируемые денежные потоки:

Год	Денежный поток, млн руб.
1	30
2	40
3	50
4	45
5	35

Задания:

а) Рассчитайте чистую приведенную стоимость (NPV) проекта.

б) Определите внутреннюю норму доходности (IRR) проекта.

в) Рассчитайте дисконтированный срок окупаемости проекта.

г) Вычислите индекс рентабельности (PI) проекта.

д) На основе полученных результатов сделайте вывод о целесообразности реализации проекта.

2. Практическое задание: Сравнение альтернативных инвестиционных проектов.

Компания «ИнвестГрупп» выбирает между двумя взаимоисключающими инвестиционными проектами. Данные по проектам:

Таблица 2. Сравнение инвестиционных проектов

Показатель	Проект А	Проект В
Инвестиции, млн. руб.	50	70
Срок реализации, лет	4	5
Ставка дисконтирования, %	10	10

Прогнозируемые денежные потоки (млн руб.):

Год	Проект А	Проект В
1	15	20
2	20	25
3	25	30
4	20	25
5	-	15

Задания:

а) Рассчитайте NPV, IRR и PI для обоих проектов.

б) Определите, какой проект более предпочтителен и почему.

в) Проведите анализ чувствительности NPV обоих проектов к изменению ставки дисконтирования на ±2%.

г) Рассчитайте срок окупаемости для каждого проекта и обсудите, как этот показатель влияет на выбор проекта.

3. Практическое задание: Оценка эффективности портфеля инвестиций.

Инвестиционная компания управляет портфелем, состоящим из трех активов. Имеются следующие данные:

Таблица 3. Характеристики активов в портфеле

Актив	Доля в портфеле	Ожидаемая доходность	Стандартное отклонение
A	0,3	12%	15%
B	0,5	9%	10%
C	0,2	15%	20%

Корреляция между активами: ρAB = 0,3, ρAC = 0,2, ρBC = 0,4.

Безрисковая ставка доходности: 4%

Задания:

а) Рассчитайте ожидаемую доходность и риск (стандартное отклонение) портфеля.

б) Вычислите коэффициент Шарпа для портфеля.

в) Предложите вариант оптимизации портфеля для повышения его эффективности.

г) Обсудите, как изменение корреляции между активами может повлиять на эффективность портфеля.

4. Практическое задание: Оценка эффективности проекта с учетом рисков

Производственная компания «ЭкоТех» рассматривает инвестиционный проект по выпуску новой линейки экологичных товаров. Проект имеет следующие характеристики:

Таблица 4. Данные по инвестиционному проекту

Показатель	Значение
Первоначальные инвестиции, млн. руб.	200
Срок реализации проекта, лет	6
Ставка дисконтирования, %	15

Прогнозируемые денежные потоки (млн. руб.):

Год	Оптимистичный	Наиболее вероятный	Пессимистичный
1	50	40	30
2	70	60	50
3	90	80	70
4	100	90	80
5	110	100	90
6	120	110	100

Задания:

а) Рассчитайте ожидаемые денежные потоки для каждого года, используя метод PERT (Program Evaluation and Review Technique).

б) На основе полученных ожидаемых денежных потоков рассчитайте NPV, IRR и PI проекта.

в) Проведите анализ сценариев, рассчитав NPV для оптимистичного, наиболее вероятного и пессимистичного сценариев.

г) Выполните анализ чувствительности NPV к изменению ставки дисконтирования на ±3%.

д) На основе проведенного анализа оцените риски проекта и предложите меры по их снижению.

е) Сделайте общий вывод о целесообразности реализации проекта с учетом его эффективности и рисков.

Типовые оценочные материалы по теме 8 «Оценка эффективности инновационной деятельности»

Примерные задания практической работы

1. Практическое задание: Оценка инновационного потенциала компании.

Компания «ТехноИнновации» работает в сфере IT и планирует усилить свою инновационную деятельность. Проведите оценку инновационного потенциала компании на основе следующих данных:

Таблица 1. Показатели инновационной деятельности «ТехноИнновации»

Показатель	Значение
Общее количество сотрудников	500
Количество сотрудников с научной степенью	50
Затраты на НИОКР, млн руб.	100
Выручка компании, млн руб.	1000
Количество патентов, полученных за последние 3 года	15
Доля новой продукции в общем объеме продаж, %	25
Средний возраст технологического оборудования, лет	5

Задания:

а) Рассчитайте следующие показатели:

- доля затрат на НИОКР в выручке;
- доля сотрудников с научной степенью;
- количество патентов на 100 сотрудников.

б) Оцените инновационный потенциал компании по 10-балльной шкале, где 10 - максимальный потенциал. Обоснуйте свою оценку.

в) Предложите меры по повышению инновационного потенциала компании.

г) Разработайте систему KPI для оценки эффективности инновационной деятельности компании.

2. Практическое задание: Оценка эффективности инновационного проекта.

Компания «ЭкоЭнерго» рассматривает инновационный проект по разработке новой технологии солнечных батарей. Проект имеет следующие характеристики:

Таблица 2. Данные по инновационному проекту

Показатель	Значение
Первоначальные инвестиции, млн. руб.	500
Срок реализации проекта, лет	7
Ставка дисконтирования, %	18
Вероятность технического успеха проекта, %	80
Вероятность коммерческого успеха проекта, %	70

Прогнозируемые денежные потоки (млн руб.):

Год	1	2	3	4	5	6	7
DCF	-100	50	150	200	250	300	350

Задания:

а) Рассчитайте NPV проекта без учета рисков.

б) Определите NPV с учетом вероятности технического и коммерческого успеха.

в) Рассчитайте индекс доходности (PI) проекта.

г) Определите внутреннюю норму доходности (IRR) проекта.

д) Оцените эффективность проекта и сделайте вывод о его целесообразности.

3. Практическое задание: Анализ влияния инноваций на конкурентоспособность компании.

Предприятие «АвтоТех» внедрило ряд инноваций в производство автомобильных комплектующих. Проанализируйте влияние инноваций на конкурентоспособность компании, используя следующие данные:

Таблица 3. Показатели до и после внедрения инноваций

Показатель	До инноваций	После инноваций
Себестоимость единицы продукции, руб.	1000	800
Качество продукции (брак, %)	5	2
Время производственного цикла, дни	10	7
Доля рынка, %	15	18
Удовлетворенность клиентов (1-10)	7	9

Задания:

а) Рассчитайте процентное изменение показателей после внедрения инноваций.

б) Оцените влияние инноваций на операционную эффективность компании.

в) Проанализируйте, как изменения повлияли на конкурентоспособность «АвтоТех».

г) Предложите дополнительные инновационные меры для дальнейшего повышения конкурентоспособности компании.

4. Практическое задание: Оценка эффективности инновационных проектов.

Инновационный центр управляет портфелем из трех проектов. Имеются следующие данные:

Таблица 4. Характеристики инновационных проектов

Проект	Инвестиции, млн. руб.	Ожидаемая NPV, млн. руб.	Вероятность успеха, %	Срок реализации, лет
A	200	300	60	3
B	150	250	75	2
C	300	500	50	4

Задания:

а) Рассчитайте ожидаемую NPV для каждого проекта с учетом вероятности успеха.

б) Определите индекс доходности (PI) для каждого проекта.

в) Рассчитайте показатель продуктивности инноваций (отношение ожидаемой NPV к сроку реализации) для каждого проекта.

г) Ранжируйте проекты по их привлекательности.

д) Предложите оптимальную стратегию управления данным портфелем.

е) Разработайте систему мониторинга эффективности реализации портфеля инновационных проектов.

Типовые оценочные материалы по теме 9 «Оценка и управление рисками»

Примерные задания практической работы

1. Практическое задание: Идентификация и оценка рисков компании.

Компания «ТехноПром» занимается производством электроники. Руководство решило провести комплексную оценку рисков предприятия.

Таблица 1. Основные показатели деятельности «ТехноПром»

Показатель	Значение
Годовая выручка, млн. руб.	500
Чистая прибыль, млн. руб.	50
Количество сотрудников	200
Доля экспорта, %	30
Количество поставщиков	15

Задания:

а) Проведите SWOT-анализ компании и на его основе выявите потенциальные риски.

б) Классифицируйте выявленные риски по категориям (финансовые, операционные, стратегические, др.).

в) Оцените вероятность и влияние каждого риска по 5-балльной шкале.

г) Постройте карту рисков, отобразив на ней все идентифицированные риски.

д) Предложите методы управления для 3-х наиболее критичных рисков.

2. Практическое задание: Количественная оценка рисков инвестиционного проекта.

Компания «ИнвестСтрой» рассматривает инвестиционный проект по строительству нового завода. Проект имеет следующие характеристики:

Таблица 2. Параметры инвестиционного проекта

Показатель	Значение
Первоначальные инвестиции, млн. руб.	1000
Ожидаемый ежегодный доход, млн. руб.	300
Ожидаемые ежегодные расходы, млн. руб.	200
Срок проекта, лет	7
Ставка дисконтирования, %	15

Задания:

а) Рассчитайте базовое значение NPV проекта.

б) Проведите анализ чувствительности NPV к изменению параметров на ±20%:

- первоначальные инвестиции;
- ежегодный доход;
- ежегодные расходы;
- ставка дисконтирования.

в) Постройте диаграмму «торнадо» для результатов анализа чувствительности.

г) Проведите сценарный анализ, рассчитав NPV для оптимистичного, пессимистичного и наиболее вероятного сценариев.

д) На основе проведенного анализа сделайте вывод о рискованности проекта.

3. Практическое задание: Разработка системы управления рисками.

Банк «ФинансКредит» решил внедрить комплексную систему управления рисками. Имеются следующие данные о ключевых рисках банка:

Таблица 3. Ключевые риски банка «ФинансКредит»

Риск	Вероятность (1-5)	Влияние (1-5)
Кредитный риск	4	5
Рыночный риск	3	4
Операционный риск	3	3
Риск ликвидности	2	5
Репутационный риск	2	4

Задания:

а) Разработайте структуру системы управления рисками для банка, включая распределение ответственности и полномочий.

б) Предложите методы управления для каждого из перечисленных рисков (избежание, снижение, передача, принятие).

в) Разработайте ключевые показатели риска (KRI) для мониторинга каждого вида риска.

г) Составьте шаблон ежеквартального отчета по рискам для совета директоров банка.

д) Предложите план мероприятий по внедрению культуры управления рисками в банке.

4. Практическое задание: Оценка и управление рисками в цепочке поставок.

Компания «ЛогистикПро» предоставляет услуги по управлению цепочками поставок. Недавние глобальные события выявили уязвимости в цепочках поставок клиентов.

Таблица 4. Статистика сбоев в цепочках поставок за последний год

Тип сбоя	Частота	Средняя продолжительность (дни)
Задержки поставок	50	3
Нехватка сырья	20	5
Проблемы с качеством	15	4
Форс-мажорные обстоятельства	5	10

Задания:

а) Проведите анализ рисков цепочки поставок, используя метод FMEA (Failure Mode and Effects Analysis).

б) Рассчитайте ожидаемое время простоя для каждого типа сбоя и общее ожидаемое время простоя за год.

в) Предложите стратегии снижения рисков для каждого типа сбоя.

г) Разработайте план обеспечения непрерывности бизнеса для критических элементов цепочки поставок.

д) Предложите KPI для оценки эффективности управления рисками в цепочке поставок.

Типовые оценочные материалы по теме 10 «Комплексная оценка эффективности деятельности организации»

Примерные задания практической работы

1. Практическое задание: Разработка сбалансированной системы показателей (BSC)

Компания «ТехноПрогресс» - производитель электроники - планирует внедрить сбалансированную систему показателей для комплексной оценки эффективности своей деятельности. Имеются следующие данные о компании:

Таблица 1. Ключевые показатели «ТехноПрогресс»

Показатель	Значение
Годовая выручка, млн. руб.	1000
Рентабельность продаж, %	15
Доля рынка, %	12
Удовлетворенность клиентов (1-10)	8.2
Текучесть кадров, %	10
Инвестиции в НИОКР, % от выручки	5

Задания:

а) Разработайте стратегическую карту для компании, отражающую ключевые цели в четырех перспективах BSC.

б) Предложите 3-4 ключевых показателя эффективности (KPI) для каждой перспективы BSC.

в) Установите целевые значения для каждого KPI на следующий год.

г) Предложите стратегические инициативы для достижения целевых показателей.

д) Разработайте формат отчета для мониторинга и анализа BSC.

2. Практическое задание: Оценка экономической добавленной стоимости (EVA).

Компания «ИнвестХолдинг» хочет оценить эффективность своей деятельности с помощью показателя EVA. Имеются следующие финансовые данные:

Таблица 2. Финансовые показатели «ИнвестХолдинг»

Показатель	Значение, млн. руб.
Операционная прибыль после налогов	200
Суммарные активы	1500
Краткосрочные обязательства	300
Собственный капитал	800
Долгосрочные обязательства	400
Стоимость собственного капитала, %	15
Стоимость заемного капитала, %	10
Ставка налога на прибыль, %	20

Задания:

а) Рассчитайте средневзвешенную стоимость капитала (WACC) компании.

б) Определите величину используемого капитала.

в) Рассчитайте показатель EVA.

г) Интерпретируйте полученный результат и предложите меры по увеличению EVA.

д) Проведите анализ чувствительности EVA к изменению параметров на ±10%.

3. Практическое задание: Оценка эффективности по модели EFQM.

Производственная компания «ПромСтандарт» решила провести самооценку по модели совершенства EFQM (European Foundation for Quality Management).

Задания:

а) Разработайте анкету для оценки компании по 9 критериям модели EFQM.

б) Проведите оценку компании по каждому критерию, используя шкалу от 0 до 100 баллов (предположите результаты оценки).

в) Рассчитайте балл компании с учетом весовых коэффициентов критериев EFQM.

г) Определите сильные стороны и области для улучшения на основе оценки.

д) Разработайте план мероприятий по повышению эффективности компании в соответствии с моделью EFQM.

4. Практическое задание: Интегральная оценка эффективности деятельности организации.

Торговая сеть «МаркетПлюс» хочет провести комплексную оценку эффективности своей деятельности. Имеются следующие данные:

Таблица 3. Показатели деятельности «МаркетПлюс»

Показатель	Значение	Среднеотраслевое значение
Рентабельность активов, %	12	10
Коэффициент текущей ликвидности	1,8	2,0
Оборачиваемость запасов, дни	25	30
Доля рынка, %	15	12
Удовлетворенность клиентов (1-5)	4,2	4,0
Текучесть кадров, %	18	15
Энергоэффективность, кВт·ч/м²	180	200

Задания:

а) Разработайте систему весовых коэффициентов для каждого показателя.

б) Рассчитайте относительные показатели эффективности, сравнив фактические значения со среднеотраслевыми.

в) Вычислите интегральный показатель эффективности деятельности компании.

г) Проведите декомпозицию интегрального показателя, определив вклад каждого фактора.

д) На основе проведенного анализа предложите комплекс мер по повышению эффективности деятельности «МаркетПлюс».

е) Разработайте формат дэшборда для визуализации ключевых показателей эффективности компании.

Примерное задание контрольной работы

Контрольная работа: Комплексная оценка эффективности деятельности компании «ТехноИнновации».

Компания «ТехноИнновации» – производитель высокотехнологичного оборудования – работает на рынке в течение 10 лет. Руководство компании приняло решение провести комплексную оценку эффективности деятельности организации для разработки стратегии дальнейшего развития.

Исходные данные:

Таблица 1. Финансовые показатели «ТехноИнновации» (млн. руб.)

Показатель	2022 год	2023 год
Выручка	1000	1200
Себестоимость продукции	700	820
Операционные расходы	200	230
Чистая прибыль	80	120
Активы	800	900
Собственный капитал	500	580
Долгосрочные обязательства	150	170
Краткосрочные обязательства	150	150

Таблица 2. Дополнительная информация

Показатель	Значение
Количество сотрудников	500
Затраты на НИОКР (% от выручки)	8%
Доля рынка	15%
Количество новых продуктов за последний год	3
Удовлетворенность клиентов (по шкале 1-10)	8.5
Текучесть кадров	12%
Инвестиции в новое оборудование (млн руб.)	100
Срок окупаемости нового оборудования (лет)	5
Ставка дисконтирования	15%

Задания:

1. Финансовый анализ: а) рассчитайте показатели рентабельности (ROA, ROE, ROS) за оба года; б) проанализируйте ликвидность и финансовую устойчивость компании; в) оцените деловую активность (оборачиваемость активов).

2. Оценка эффективности управления затратами: а) проведите CVP-анализ (анализ безубыточности) для 2023 года; б) предложите меры по оптимизации структуры затрат.

3. Анализ эффективности управления персоналом: а) рассчитайте производительность труда и ее динамику; б) оцените эффективность использования человеческих ресурсов.

4. Оценка эффективности маркетинговой деятельности: а) предложите KPI для оценки эффективности маркетинга; б) оцените конкурентоспособность компании на рынке.

5. Анализ эффективности бизнес-процессов: а) выберите один ключевой бизнес-процесс и предложите методы оценки его эффективности; б) разработайте рекомендации по оптимизации выбранного бизнес-процесса.

6. Оценка эффективности инвестиционной деятельности: а) рассчитайте NPV и IRR для инвестиций в новое оборудование; б) оцените целесообразность данных инвестиций.

7. Анализ инновационной деятельности: а) оцените инновационный потенциал компании; б) предложите меры по повышению эффективности инновационной деятельности.

8. Оценка и управление рисками: а) выявите основные риски компании и постройте карту рисков; б) предложите методы управления ключевыми рисками.

9. Разработка сбалансированной системы показателей (BSC): а) разработайте стратегическую карту для компании; б) предложите KPI для каждой перспективы BSC.

10. Интегральная оценка эффективности: а) разработайте интегральный показатель эффективности деятельности компании; б) оцените общую эффективность деятельности «ТехноИнновации».

11. Рекомендации: на основе проведенного анализа разработайте комплекс рекомендаций по повышению эффективности деятельности компании «ТехноИнновации».

Методические материалы, позволяющие оценивать знания и умения обучающихся

Критерии оценивания практической работы

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует глубокое понимание теоретических аспектов темы и умеет применять их на практике. Все задания выполнены полностью и правильно, расчеты произведены без ошибок. Анализ ситуации или данных проведен тщательно и всесторонне. Выводы логичны, обоснованы и подкреплены фактами. Предложенные решения или рекомендации реалистичны, конкретны и соответствуют условиям задания. Работа оформлена аккуратно, с соблюдением всех требований. Студент способен объяснить ход своих рассуждений и обосновать полученные результаты.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует хорошее понимание теоретических аспектов темы и в целом успешно применяет их на практике. Большинство заданий выполнено правильно, с незначительными ошибками или неточностями. Анализ ситуации или данных проведен достаточно полно, но некоторые аспекты могут быть упущены. Выводы в целом логичны и обоснованы. Предложенные решения или рекомендации адекватны, но могут быть недостаточно детализированы. Оформление работы хорошее, с некоторыми незначительными недочетами. Студент может объяснить большую часть своих действий и выводов.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент демонстрирует базовое понимание теоретических аспектов темы, но испытывает трудности с их практическим применением. Задания выполнены частично или с заметными ошибками. Анализ ситуации или данных поверхностный, важные аспекты могут быть не учтены. Выводы недостаточно обоснованы или противоречивы. Предложенные решения или рекомендации носят общий характер и не всегда соответствуют условиям задания. В оформлении работы есть заметные недочеты. Студент затрудняется в объяснении некоторых своих действий и выводов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент демонстрирует слабое понимание теоретических аспектов темы и не может применить их на практике. Большинство заданий не выполнено или выполнено с грубыми ошибками. Анализ ситуации или данных отсутствует, или проведен некорректно. Выводы отсутствуют или не

соответствуют содержанию работы. Предложенные решения или рекомендации нереалистичны, или отсутствуют. Оформление работы неудовлетворительное, затрудняет понимание содержания. Студент не может объяснить свои действия и обосновать полученные результаты.

Критерии оценивания контрольной работы

Оценка «отлично» ставится, если все 11 заданий выполнены полностью и правильно. Расчеты произведены точно, без ошибок. Анализ глубокий, охватывает все аспекты деятельности компании. Выводы логичны, обоснованы и подкреплены расчетами. Рекомендации конкретны, реалистичны и соответствуют результатам анализа. Работа демонстрирует отличное понимание взаимосвязей между различными аспектами эффективности организации. Оформление работы безупречное, все таблицы и расчеты представлены четко и аккуратно.

Оценка «хорошо» ставится, если выполнено не менее 9 заданий из 11, с незначительными ошибками или неточностями. Расчеты в целом верны, но могут содержать 1-2 несущественные ошибки. Анализ достаточно глубокий, но некоторые аспекты могут быть раскрыты не полностью. Выводы в целом логичны и обоснованы, но могут быть недостаточно развернутыми. Рекомендации адекватны, но могут быть более детализированы. Работа демонстрирует хорошее понимание большинства аспектов эффективности организации. Оформление работы хорошее, с незначительными недочетами.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если выполнено не менее 7 заданий из 11, с заметными ошибками или неточностями. Расчеты содержат ошибки, но основные тенденции выявлены верно. Анализ поверхностный, не все аспекты деятельности компании учтены. Выводы недостаточно обоснованы или противоречивы. Рекомендации общие, не всегда соответствуют результатам анализа. Работа демонстрирует базовое понимание концепций эффективности организации. Оформление работы удовлетворительное, есть заметные недочеты.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если выполнено менее 7 заданий из 11, или задания выполнены с грубыми ошибками. Расчеты содержат существенные ошибки, искажающие результаты анализа. Анализ поверхностный, большинство аспектов деятельности компании не учтены. Выводы отсутствуют или не соответствуют проведенному анализу. Рекомендации отсутствуют или нереалистичны. Работа демонстрирует непонимание основных концепций эффективности организации. Оформление работы неудовлетворительное, затрудняет понимание содержания.

4.2. Промежуточная аттестация

4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС II – 5	Способен документировать процесс управления рисками и проводить корректировку реестров рисков в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	ПКс ОС II – 5.1	Демонстрирует целостное понимание принципов, процессов, правил и методов оценки рисков

Компонент компетенции	Промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС II – 5.1 Демонстрирует целостное понимание принципов, процессов, правил и методов оценки рисков	Способен применять методы комплексного анализа эффективности деятельности организации, выявлять ключевые показатели эффективности и связанные с ними риски.	На основе изученных методов оценки эффективности деятельности организаций студент способен проводить комплексный анализ эффективности, идентифицировать ключевые показатели эффективности для различных бизнес-процессов, выявлять связанные с ними риски, а также предлагать меры по повышению эффективности с учетом потенциальных рисков и их влияния на деятельность организации.

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

Формой промежуточного контроля после изучения дисциплины является зачет с оценкой: устный опрос.

4.2.3. Типовые оценочные средства

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой

1. Понятие эффективности и ее виды в контексте деятельности организаций.
2. Внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности организации.
3. Эволюция подходов к оценке эффективности организаций.
4. Вертикальный и горизонтальный анализ финансовой отчетности.
5. Основные показатели рентабельности и ликвидности организации.
6. Методы факторного анализа прибыли и рентабельности.
7. Особенности оценки экономической эффективности в различных отраслях экономики.
8. CVP-анализ (анализ безубыточности) и его применение в оценке эффективности.
9. Концепции таргет-костинга и кайзен-костинга в управлении затратами.
10. Показатели оценки эффективности использования трудовых ресурсов.
11. Методы оценки эффективности системы мотивации персонала.
12. KPI в управлении персоналом и их разработка.
13. Расчет и интерпретация показателей текучести кадров и абсентеизма.
14. Методы оценки эффективности маркетинговых кампаний.
15. Методы оценки удовлетворенности и лояльности клиентов (NPS, CSI, RFM-анализ).
16. Анализ конкурентоспособности продукции и рыночной позиции организации.
17. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов.
18. KPI для оценки эффективности бизнес-процессов.
19. Методология six sigma в оценке эффективности процессов.
20. Основные методы оценки эффективности инвестиционных проектов.
21. Учет фактора риска при оценке эффективности инвестиций.
22. Особенности оценки эффективности реальных и финансовых инвестиций.
23. Показатели оценки инновационной активности организации.
24. Методы оценки эффективности инновационных проектов с учетом их специфики.

25. Анализ влияния инноваций на конкурентоспособность организации.
26. Основные методы идентификации рисков организации.
27. Количественные и качественные методы оценки рисков.
28. Методы управления рисками и оценка их эффективности.
29. Сбалансированная система показателей (BSC) и ее роль в оценке эффективности организации.
30. Концепция экономической добавленной стоимости (EVA) и ее применение в оценке эффективности деятельности организации.

Шкала оценивания

Критерий оценивания	Оценка
Обучающийся демонстрирует глубокое и всестороннее знание методов оценки эффективности деятельности организаций. Ответ на вопросы билета полный, структурированный и логичный. Обучающийся свободно оперирует ключевыми показателями и концепциями оценки эффективности. Теоретические положения подкрепляются конкретными примерами из практики. Обучающийся способен проводить комплексный анализ деятельности организации, выявляя взаимосвязи между различными аспектами эффективности. На дополнительные вопросы даются четкие и обоснованные ответы. Демонстрируется глубокое понимание принципов и методов оценки эффективности в различных сферах деятельности организации.	«отлично» Зачтено
Обучающийся демонстрирует твердое знание основных методов оценки эффективности деятельности организаций. Ответ на вопросы билета достаточно полный, но могут присутствовать незначительные неточности. Обучающийся владеет основной терминологией и концепциями курса, способен привести примеры их применения. Теоретические положения в целом обоснованы. Обучающийся способен провести базовый анализ эффективности организации, но может упустить некоторые взаимосвязи. На большинство дополнительных вопросов даются правильные ответы. Показывается хорошее понимание методов оценки эффективности, но может не хватать глубины в некоторых аспектах.	«хорошо» Зачтено
Обучающийся демонстрирует базовое знание методов оценки эффективности деятельности организаций. Ответ на вопросы билета неполный, студент знаком с основными концепциями и показателями эффективности, но может допускать ошибки в их интерпретации. Понимание методов оценки эффективности поверхностное. Обучающийся испытывает затруднения при проведении комплексного анализа эффективности организации. На дополнительные вопросы даются неуверенные или неточные ответы. Демонстрируется общее понимание предмета, но без глубокого проникновения в суть методов оценки эффективности.	«удовлетворительно» Зачтено
Обучающийся демонстрирует незнание значительной части методов оценки эффективности деятельности организаций. Ответ на вопросы билета фрагментарный или отсутствует.	«неудовлетворительно» Не зачтено

Обучающийся не владеет основными концепциями и терминологией курса. Не способен объяснить базовые подходы к оценке эффективности или грубо ошибается в их интерпретации. Отсутствует понимание взаимосвязей между различными аспектами эффективности организации. На дополнительные вопросы ответы не даются или даются неверные ответы. Обучающийся не демонстрирует понимания основ оценки эффективности деятельности организаций.	

4.3. Методические материалы

Процедура проведения устного зачета

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные и (или) практические занятия по данной дисциплине.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины. Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 20 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут. При подготовке к устному зачету обучающийся, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается преподавателю.

При проведении устного зачета билет выбирает сам обучающийся в случайном порядке. Преподавателю предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях. Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении устного зачета в аудитории могут одновременно находиться не более шести обучающихся.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по выполнению практических работ

Практические работы направлены на закрепление теоретических знаний и развитие практических навыков. Перед выполнением заданий рекомендуется повторить соответствующий теоретический материал. Все расчеты должны сопровождаться необходимыми пояснениями и выводами. При решении задач необходимо указывать используемые формулы и производить промежуточные вычисления. Анализ заданий предполагает изучение предоставленной информации и применение изученных методов оценки эффективности. Выводы и рекомендации должны быть аргументированными и основываться на результатах анализа. При разработке показателей эффективности необходимо учитывать специфика рассматриваемой организации. Особое внимание нужно уделять корректности расчетов и интерпретации результатов. Рекомендуется использовать дополнительные источники информации для углубления анализа. Оформление работы должно соответствовать установленным требованиям.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Контрольная работа представляет собой комплексное задание, охватывающее основные темы курса. Выполнение работы предполагает анализ предоставленных данных и правильное понимание исходной информации. При проведении расчетов необходимо учитывать единицы измерения и корректно применять формулы. Каждый этап анализа должен сопровождаться краткими выводами. Оценку различных аспектов деятельности организации следует проводить с использованием разнообразных методов и показателей, изученных в ходе курса. Особое внимание нужно уделять выявлению взаимосвязей между

различными направлениями оценки эффективности. Рекомендации должны быть конкретными, обоснованными и логически вытекать из проведенного анализа. Разработка сбалансированной системы показателей должна учитывать специфику рассматриваемой организации. В заключительной части работы необходимо обобщить результаты анализа и сформулировать общую оценку эффективности деятельности организации. Оформление работы предполагает четкую структуру и нумерацию разделов. Рекомендуется проверить работу на наличие ошибок в расчетах и логических несоответствий.

Методические рекомендации по изучению дисциплины

Изучение дисциплины «Оценка эффективности деятельности организаций» основывается на систематическом освоении теоретического материала и его практическом применении. Рекомендуется регулярно посещать лекции и активно участвовать в практических занятиях. Самостоятельная работа должна включать изучение основной и дополнительной литературы, анализ практических примеров и кейсов. Особое внимание необходимо уделять пониманию взаимосвязей между различными аспектами оценки эффективности. Рекомендуется вести конспекты и создавать структурированные заметки по ключевым темам курса. Для лучшего усвоения материала полезно решать дополнительные задачи и выполнять самостоятельные расчеты. Важным аспектом является развитие навыков критического анализа и интерпретации показателей эффективности. Рекомендуется следить за актуальными тенденциями и практиками в области оценки эффективности организаций. Подготовка к промежуточной аттестации должна включать систематизацию знаний и повторение ключевых концепций курса.

Методические рекомендации по чтению учебной литературы

Работа с учебной литературой по дисциплине «Оценка эффективности деятельности организаций» требует систематического и аналитического подхода. При изучении материала необходимо выделять ключевые понятия, формулы и методики. Важно обращать внимание на практические примеры и кейсы, иллюстрирующие теоретические положения. Рекомендуется сопоставлять информацию из различных источников для формирования более полного представления о предмете. При работе с формулами и расчетными методиками полезно выполнять самостоятельные вычисления для лучшего понимания их применения. Особое внимание следует уделять современным подходам и методам оценки эффективности, описанным в актуальной литературе. Рекомендуется вести заметки и составлять краткие конспекты по изучаемым темам. Важным аспектом является критическое осмысление прочитанного материала и его соотнесение с практическими аспектами деятельности организаций. При возникновении вопросов рекомендуется обращаться к дополнительным источникам или консультироваться с преподавателем.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / О. А. Толпегина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 629 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18457-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535065

6.2. Дополнительная литература

1. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. И. Бариленко [и др.] ; под редакцией В. И. Бариленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 482 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19020-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/555759

2. Кузьмина, Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 514 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17352-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545022

3. Кулагина, Н. А. Практический курс анализа хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие для вузов / Н. А. Кулагина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 135 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16968-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/539370

4. Мельник, М. В. Теория экономического анализа : учебник и практикум для вузов / М. В. Мельник, В. Л. Поздеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20089-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/557550

5. Румянцева, Е. Е. Экономический анализ : учебник для вузов / Е. Е. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 533 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16801-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536649

6. Шадрина, Г. В. Теория экономического анализа : учебник для вузов / Г. В. Шадрина, К. В. Голубничий. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 181 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16535-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/538457

7. Шадрина, Г. В. Экономический анализ : учебник для вузов / Г. В. Шадрина, К. В. Голубничий. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16899-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535973

8. Экономический анализ : учебник для вузов / Н. В. Войтоловский [и др.]. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 616 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20049-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/557500

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не предусмотрено.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.

2. Постановление Правительства РФ от 03.04.2021 № 542 «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу отдельных положений постановления Правительства Российской Федерации от 17 июля 2019 г. № 915» // СПС КонсультантПлюс.

3. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.

4. Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 № 161-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.

5. Постановление Правительства РФ от 12.04.2013 № 329 «О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения» // СПС КонсультантПлюс.

6. Приказ Минфина России от 21.07.2011 № 86н «Об утверждении порядка предоставления информации государственным (муниципальным) учреждением, ее размещения на официальном сайте в сети Интернет и ведения указанного сайта» // СПС КонсультантПлюс.

7. Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов» // СПС КонсультантПлюс.

6.5. Интернет-ресурсы

1. https://rosstat.gov.ru/ – Федеральная служба государственной статистики.
2. http://www.up-pro.ru/ – Портал «Управление производством».
3. https://www.rsl.ru/ – Электронная библиотека РГБ.
4. https://hbr-russia.ru/ – Harvard Business Review Россия.
5. https://www.cfin.ru/ – Портал «Корпоративный менеджмент».
6. https://ekonomika.snauka.ru/ – Электронный журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий».
7. https://www.mckinsey.com/ – Сайт консалтинговой компании McKinsey & Company.

6.6. Иные источники

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ.; под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007.
2. Браун М. Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией: пер. с англ. / М. Г. Браун. - М.: Олимп-Бизнес, 2012.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. В.Н. Фунтова. СПб., 2008.
4. Друкер, П. Ф. Эффективное управление предприятием: экономические задачи и решения, связанные с риском / Питер Ф. Друкер; [пер. с англ. О. И. Медведь]. - Москва [и др.] : Вильямс, 2008. - 212 с.
5. Ким В. Чан. Переход к голубому океану: за пределами конкуренции / В. Чан Ким, Рене Моборн ; перевод с английского Н. Яцюк. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 332 с.
6. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пер. с англ.; Под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – с. 140.
7. Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильяме», 2003.
8. Парментер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей: русс.-англ., англ.-русс. /перевод А. Платонов, редактор Е. Чуракова, корректор Н. Шерстенникова.– М.: ОлимпБизнес, 2008.
9. Райан, Б. Стратегический учет для руководителя / Боб Райан; Пер. с англ. М. Х. Розовского. – Москва : Аудит : ЮНИТИ, 1998. – 615 с.
10. Рамперсад, Х. К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности: 40 вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий / Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен ; [пер. с англ. Н. Брагиной]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006 (Ульяновск : Ульяновский Дом печати). – 147 с.
11. Хоуп Дж. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер; пер. с анг. Р.В. Кащеева. – М.: Вершина, 2007. – 272 с.

12. Эккерсон, У. У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У. У. Эккерсон. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: комплект специализированной учебной мебели, доска аудиторная, компьютерная техника, презентационное оборудование. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся. Комплект специализированной учебной мебели, компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. https://urait.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт.
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPR SMART».
3. https://e.lanbook.com – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://new.znanium.com – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://ibooks.ru – Электронно-библиотечная система система [ЭБС] «Айбукс.ру/ibooks.ru».
6. https://lib.ranepa.ru/ru/informatsionnye-resursy/russkoyazychnye-resursy/58-elibrary-ru - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.
7. http://www.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Российское образование».
8. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «East View».
9. https://grebennikon.ru/ – Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников», содержит полные тексты научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом.
10. https://lib.ranepa.ru/ru/informatsionnye-resursy/zarubezhnye-resursy/49-ebsco-publishing – информационный ресурс EBSCO, содержащий издания по экономике, бизнесу, менеджменту и др.
11. https://rusneb.ru – Национальная электронная библиотека (НЭБ)
12. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».