

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 23.12.2024 11:27:32

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Оценка и управление эффективностью предприятия сервиса**

Направление 43.03.01 Сервис

Направленность 43.03.01.01 Управление в индустрии гостеприимства и туризма

Для набора 2021 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА          Антикризисное и корпоративное управление****Распределение часов дисциплины по курсам**

Курс	4		Итого	
	УП	РП		
Лекции	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	227	227	227	227
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	252	252	252	252

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Прокопец Т.Н.

Зав. кафедрой: к.э.н., доц. Синюк Т.Ю.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Цели освоения дисциплины являются: изучение основных подходов к управлению эффективностью деятельности и понимание возможностей системы управления эффективностью и результативностью в организациях; приобретение знаний об основных направлениях и подходах к измерению эффективности деятельности организации, приобретение умений определения прикладных инструментов измерения эффективности бизнеса конкретной организации, получение практических навыков разработки управленческих решений по управлению эффективностью и результативностью предприятия.
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-5: Способность проводить анализ и комплексную оценку эффективности проектов в индустрии гостеприимства</b>
<b>ПК-2: Способность осуществлять управление, контроль и оценку эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства</b>

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
- инструменты управления и контроля предприятиями индустрии гостеприимства; способы оценки соответствия качества выполняемых работ разработанным на предприятии регламентам и стандартам; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов гостиничного комплекса, предприятия питания и иных предприятий индустрии гостеприимства; методику оценки соответствия гостиничных комплексов и предприятий питания принятой системе классификации (соотнесено с индикатором ПК-2.1); - инструменты анализа деятельности предприятий сервиса, инструменты оценки эффективности деятельности предприятий сервиса; методы и технологии мониторинга и оценки эффективности процессов в индустрии гостеприимства (соотнесено с индикатором ПК-5.1)
<b>Уметь:</b>
- применять методы управления эффективностью деятельности предприятий сервиса, проводить контроль деятельности предприятий сервиса, применять инструменты оценки деятельности предприятий сервиса; использовать методики создания системы контроля в гостиничных комплексах и на предприятиях питания; анализировать проблемы функционирования системы контроля, прогнозировать последствия и принимать меры по их исправлению (соотнесено с индикатором ПК-2.2); - проводить анализ и комплексную оценку эффективности проектов в индустрии гостеприимства; осуществлять мониторинг и проводить оценку эффективности процессов в индустрии гостеприимства (соотнесено с индикатором ПК-5.2)
<b>Владеть:</b>
- методами управления эффективностью деятельности предприятий сервиса, механизмами контроля деятельности предприятий сервиса, инструментами оценки деятельности предприятий сервиса; навыками применения подходов и методов контроля деятельности департаментов гостиничных комплексов и предприятий питания и иных сервисных организаций (соотнесено с индикатором ПК-2.3); - инструментами анализа и комплексной оценки эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства; навыками мониторинга и оценки эффективности процессов в индустрии гостеприимства (соотнесено с индикатором ПК-5.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Модуль 1 "Эффективность деятельности организации"

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема "Управление эффективностью предприятия": факторы эффективности; процесс управления эффективностью; определение целей программы повышения эффективности; основные стадии программы повышения эффективности Тема "Методика формирования эффективной стратегии организации": анализ факторов среды; видение, миссия и цели организации; разработка эффективной стратегии организации; матричные методы оценки организации; методы стратегического позиционирования / Лек /	4	2	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
1.2	Тема "Управление эффективностью предприятия": факторы эффективности; процесс управления эффективностью; определение целей программы повышения эффективности; основные стадии программы повышения эффективности Тема "Методика формирования эффективной стратегии организации": анализ факторов среды; видение, миссия и цели	4	2	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2

	организации; разработка эффективной стратегии организации; матричные методы оценки организации; методы стратегического позиционирования / Пр /				
1.3	Тема "Понятие "эффективности организации": экономическое понятие "эффективности организации"; внутренняя и внешняя эффективность организации; критерии эффективности организации / Ср /	4	8	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
<b>Раздел 2. Модуль 2 "Методы анализа состояния и оценки эффективности деятельности предприятия"</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема "Анализ финансовых результатов предприятия". Горизонтальный анализ, вертикальный анализ. Анализ финансовых коэффициентов. Факторный анализ Тема "Методы оценки стоимости предприятия". Балансовые методы. Методы доходного подхода. Методы затратного подхода. Методы сравнительного подхода / Лек /	4	2	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
2.2	Тема "Анализ финансовых результатов предприятия". Горизонтальный анализ, вертикальный анализ. Анализ финансовых коэффициентов. Факторный анализ Тема "Методы оценки стоимости предприятия". Балансовые методы. Методы доходного подхода. Методы затратного подхода. Методы сравнительного подхода / Пр /	4	2	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
2.3	Тема "Методы оценки рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия". Методы количественной оценки рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Качественные методы оценки рисков финансово- хозяйственной деятельности предприятия. Методы оценки вероятности банкротства предприятия. Способы снижения рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Ср /	4	14	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
2.4	Темы и вопросы, определяемые преподавателем с учетом интересов студента: 1.Методика выявления и подсчета резервов в анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия. 2. Анализ технико-организационного уровня предприятия. 3. Анализ финансовой отчетности предприятия. 4. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия. 5. Анализ и оценка имущественного комплекса предприятия. 6. Анализ доходов и расходов предприятия. 7. Анализ себестоимости продукции (на примере). 8. Анализ ценообразования на продукцию предприятия. 9. Анализ качества и конкурентоспособности продукции предприятия. 10. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия. 11. Анализ показателей рентабельности. 12. Анализ и оценка финансового состояния предприятия (на примере). 13. Анализ платежеспособности и диагностика риска банкротства предприятия. 14. Комплексная аналитическая оценка хозяйственной деятельности. 15. Оценка и анализ экономического потенциала предприятия. 16. Анализ эффективности инвестиционной деятельности предприятия. / Ср /	4	64	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
<b>Раздел 3. Модуль 3 "Технологии повышения эффективности деятельности организации"</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
3.1	Тема "Концепция эффективности предприятия П. Друкера": основные направления предпринимательской деятельности; анализ бизнеса; создание "идеального" бизнеса Тема "Концепция создания высокоэффективной компании Дж. Коллинза": руководители великих компаний; подбор персонала; объективная оценка ситуации; основа деятельности великой компании; корпоративная культура предприятия; роль технологий в деятельности компании; "эффект маховика" и "порочный круг"	4	2	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2

	в процессе преобразования организации / Лек /				
3.2	Тема "Концепция эффективности предприятия П. Друкера": основные направления предпринимательской деятельности; анализ бизнеса; создание "идеального" бизнеса Тема "Концепция создания высокоэффективной компании Дж. Коллинза": руководители великих компаний; подбор персонала; объективная оценка ситуации; основа деятельности великой компании; корпоративная культура предприятия; роль технологий в деятельности компании; "эффект маховика" и "порочный круг" в процессе преобразования организации / Пр /	4	2	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
3.3	Тема "Система показателей эффективности предприятия": понятие "системы ключевых показателей эффективности"; создание сбалансированной системы показателей; система ключевых показателей как инструмент стратегического управления; проблемы применения сбалансированной системы показателей / Лек /	4	2	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
3.4	Тема "Система показателей эффективности предприятия": понятие "системы ключевых показателей эффективности"; создание сбалансированной системы показателей; система ключевых показателей как инструмент стратегического управления; проблемы применения сбалансированной системы показателей / Пр /	4	2	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
3.5	Тема "Управление жизненным циклом организации": общая характеристика концепции жизненного цикла организации; характеристика этапов жизненного цикла организации; диагностика текущего состояния организации; применение методологии Адизеса для повышения эффективности деятельности предприятия / Ср /	4	12	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
3.6	Тема "Традиционные методы оценки экономической эффективности деятельности предприятия": традиционные методы оценки инвестиционных и инновационных проектов; сущности и содержание ключевых индикаторов стратегического и текущего развития предприятия; сравнительный анализ традиционных подходов экономической эффективности инвестиций и инноваций / Ср /	4	13	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
3.7	Тема "Бенчмаркинг": понятие "бенчмаркинга", виды бенчмаркинга, технология бенчмаркинга, этапы бенчмаркинга, принципы бенчмаркинга / Ср /	4	8	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
3.8	Тема "Всеобщее управление качеством": основные понятия концепции управления качеством; развитие теории управления качеством; содержание и принципы всеобщего управления качеством; разработка и внедрение системы менеджмента качества / Ср /	4	10	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2
3.9	Темы и вопросы, определяемые преподавателем с учетом интересов студента: 1. Цикл управления эффективностью деятельности организации. 2. История становления и развития управления эффективностью деятельности организации. 3. BPM система как концепция управления и как информационная система. 4. Методология и инструментальные средства, обеспечивающие организации условия эффективного управления. 5. История становления и развития системы показателей для оценки эффективности бизнеса. 6. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности. Допущения CVP – анализа. 7. Способы расчета показателя EVA. 8. Показатели, используемые в концепции VBM. 9. Условия внедрения MBO. 10. Модели остаточной прибыли Эдвардса-Белла-Олсона (Edwards-Bell-Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model - RIM). 11. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. 12. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. 13. Каскадирование показателей. Каскадируемые и	4	98	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2

	некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования. 14. Понятие критических факторов успеха (CSF). 15. Причинно-следственная цепочка целей организации в модели ССП. 16. Жизненный цикл ССП: «разработка – внедрение – эксплуатация». 17. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования ССП. 18. Интеграция ССП в общекорпоративную систему управления. 19. Методология ССП – модель Мейсела. 20. Модели «Сверху-вниз» и «снизу-вверх». / Ср /				
3.10	/ Экзамен /	4	9	ПК-5, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Свирина А. Н.	Эффективное управление предприятием: сбалансированный подход: монография	Москва: Креативная экономика, 2009	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=132834">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=132834</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2		Российское предпринимательство: всероссийский ежемесячный научно-практический журнал по экономике: журнал	Москва: Креативная экономика, 2011	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=138232">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=138232</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Джон, Р., Егорова, В. Н.	Управление гостеприимством. Вводный курс: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 061122 «гостиничный и туристический бизнес» и специальностям сервиса 230000	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/81605.html">https://www.iprbookshop.ru/81605.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Здоров А. Б.	Экономика туризма: учеб. пособие по спец. "Менеджмент орг."	М.: Финансы и статистика, 2007	10
Л2.2	Голова О. Б.	Менеджмент туризма: практ. курс	М.: Финансы и статистика, 2007	20

##### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"  
ИСС "Гарант"<http://www.internet.garant.ru/>  
Портал открытых данных РФ <https://data.gov.ru/>  
Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>  
База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>  
Федеральное агентство по туризму <https://tourism.gov.ru/>

##### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
LibreOffice

**5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-2: Способность осуществлять управление, контроль и оценку эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства</b>			
З: инструменты управления и контроля предприятиями индустрии гостеприимства; способы оценки соответствия качества выполняемых работ разработанным на предприятии регламентам и стандартам; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов гостиничного комплекса, предприятия питания и иных предприятий индустрии гостеприимства; методику оценки соответствия гостиничных комплексов и предприятий питания принятой системе классификации	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	СЗ – кейсы, ситуационные задания, П – презентации, Р – реферат, ДИ – деловая игра; РЗ – расчетные задачи; ВЭ (вопросы к экзамену); К (курсовая работа)
У: применять методы управления эффективностью деятельности предприятий сервиса, проводить контроль деятельности предприятий сервиса, применять инструменты оценки деятельности предприятий сервиса; использовать методики создания системы контроля в гостиничных комплексах и на предприятиях питания; анализировать проблемы функционирования системы контроля, прогнозировать последствия и принимать меры по их исправлению	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	СЗ – кейсы, ситуационные задания, П – презентации, Р – реферат, ДИ – деловая игра; РЗ – расчетные задачи; ВЭ (вопросы к экзамену); К (курсовая работа)
В: методами управления эффективностью деятельности предприятий сервиса, механизмами контроля деятельности предприятий сервиса, инструментами оценки деятельности предприятий сервиса; навыками применения подходов и методов контроля деятельности департаментов гостиничных комплексов и предприятий питания и иных сервисных организаций	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	СЗ – кейсы, ситуационные задания, П – презентации, Р – реферат, ДИ – деловая игра; РЗ – расчетные задачи; ВЭ (вопросы к экзамену); К (курсовая работа)
<b>ПК-5: Способность проводить анализ и комплексную оценку эффективности проектов в индустрии гостеприимства</b>			



<p>З: инструменты анализа деятельности предприятий сервиса, инструменты оценки эффективности деятельности предприятий сервиса; методы и технологии мониторинга и оценки эффективности процессов в индустрии гостеприимства</p>	<p>поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям</p>	<p>СЗ – кейсы, ситуационные задания, П – презентации, Р – реферат, ДИ – деловая игра; РЗ – расчетные задачи; ВЭ (вопросы к экзамену); К (курсовая работа)</p>
<p>У: проводить анализ и комплексную оценку эффективности проектов в индустрии гостеприимства; осуществлять мониторинг и проводить оценку эффективности процессов в индустрии гостеприимства</p>	<p>поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям</p>	<p>СЗ – кейсы, ситуационные задания, П – презентации, Р – реферат, ДИ – деловая игра; РЗ – расчетные задачи; ВЭ (вопросы к экзамену); К (курсовая работа)</p>
<p>В: инструментами анализа и комплексной оценки эффективности деятельности предприятий индустрии гостеприимства; навыками мониторинга и оценки эффективности процессов в индустрии гостеприимства</p>	<p>поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям</p>	<p>СЗ – кейсы, ситуационные задания, П – презентации, Р – реферат, ДИ – деловая игра; РЗ – расчетные задачи; ВЭ (вопросы к экзамену); К (курсовая работа)</p>

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

Зачет

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

Экзамен

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

## 2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### 5 семестр

#### Вопросы к зачету

по дисциплине «Оценка и управление эффективностью предприятия сервиса»

1. Дайте понятие "эффективности организации
2. Охарактеризуйте внутреннюю и внешнюю эффективность организации
3. Раскройте критерии эффективности организации
4. Опишите факторы эффективности
5. Раскройте процесс управления эффективностью
6. Охарактеризуйте определение целей программы повышения эффективности
7. Раскройте основные стадии программы повышения эффективности
8. Представьте анализ факторов среды
9. Раскройте видение, миссия и цели организации.
10. Опишите разработку эффективной стратегии организации
11. Опишите матричные методы оценки организации
12. Раскройте методы стратегического позиционирования
13. Опишите принципы горизонтального анализа, вертикального анализа. Их эффективность.
14. Раскройте анализ финансовых коэффициентов.
15. Представьте факторный анализ
16. Опишите балансовые методы оценки предприятия
17. Раскройте методы доходного подхода.
18. Опишите методы затратного подхода.
19. Охарактеризуйте методы сравнительного подхода
20. Охарактеризуйте методы оценки рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия
21. Опишите методы количественной оценки рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
22. Охарактеризуйте качественные методы оценки рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
23. Раскройте методы оценки вероятности банкротства предприятия.
24. Опишите способы снижения рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия

#### **Критерии оценивания:**

Оценки «зачтено» заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного и нормативного материала, умеющий свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной кафедрой.

Также оценка «зачтено» выставляется студентам, обнаружившим полное знание учебного материала, успешно выполняющим предусмотренные в программе задания, усвоившим основную литературу, рекомендованную кафедрой, демонстрирующие систематический характер знаний по дисциплине и способные к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

Наконец, оценкой «зачтено» оцениваются ответы студентов, показавших знание основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и в предстоящей работе по профессии, справляющихся с выполнением заданий, предусмотренных программой, но допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении контрольных заданий, не носящие принципиального характера, когда установлено, что студент обладает необходимыми знаниями для последующего устранения указанных погрешностей под руководством преподавателя.

Оценка «незачтено» выставляется студентам, обнаружившим пробелы в знаниях основного учебного материала, допускающим принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Такой оценки заслуживают ответы студентов, носящие несистематизированный, отрывочный, поверхностный характер, когда студент не понимает существа излагаемых им вопросов,

что свидетельствует о том, что студент не может дальше продолжать обучение или приступать к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине

## **6 семестр** **Вопросы к экзамену**

по дисциплине «Оценка и управление эффективностью предприятия сервиса»

1. Дайте экономическое понятие "эффективности организации"
2. Охарактеризуйте внутреннюю и внешнюю эффективность организации
3. Раскройте критерии эффективности организации
4. Раскройте процесс управления эффективностью
5. Раскройте определение целей программы повышения эффективности
6. Охарактеризуйте основные стадии программы повышения эффективности
7. Охарактеризуйте факторы эффективности предприятия
8. Раскройте процесс управления эффективностью сервисного предприятия
9. Охарактеризуйте определение целей программ повышения эффективности
10. Раскройте основные стадии программы повышения эффективности
11. Раскройте концепцию эффективного предприятия П. Друкера
12. Охарактеризуйте концепцию создания высокоэффективной компании Дж. Коллинза
13. Опишите понятие «системы ключевых показателей эффективности»
14. Охарактеризуйте элементы стратегического развития
15. Опишите структуру дерева целей организации
16. Охарактеризуйте организационные структуры управления предприятием
17. Раскройте содержание SWOT-анализа
18. Раскройте содержание конкурентного анализа
19. Раскройте содержание БГК-анализа
20. Охарактеризуйте матрицу МакКинси
21. Опишите матрицу «товар-рынок» И. Ансоффа
22. Раскройте содержание трехмерной схемы Д. Абеля
23. Охарактеризуйте модель Томпсона-Стрикленда
24. Охарактеризуйте современные подходы к оценке эффективности инновационной деятельности сервисного предприятия
25. Раскройте содержание и значение финансового анализа в деятельности сервисного предприятия
26. Опишите факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организации
27. Раскройте содержание жизненного цикла развития организации (их продуктов) и кризисы
28. Опишите типы организационных кризисов
29. Раскройте роль государства в регулировании бизнеса
30. Кризис: последствия и меры борьбы с ним
31. Охарактеризуйте методы финансового анализа по применяемым инструментам, используемым моделям
32. Охарактеризуйте управление жизненным циклом организации
33. Опишите общую характеристику концепции жизненного цикла организации
34. Раскройте характеристику этапов жизненного цикла организации
35. Раскройте диагностику текущего состояния организации
36. Опишите применение методологии Адизеса для повышения эффективности деятельности предприятия
37. Раскройте традиционные методы оценки экономической эффективности деятельности предприятия
38. Опишите традиционные методы оценки инвестиционных и инновационных проектов
39. Охарактеризуйте сущность и содержание ключевых индикаторов стратегического и текущего развития предприятия
40. Опишите сравнительный анализ традиционных подходов экономической эффективности инвестиций и инноваций

### **Критерии оценивания:**

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

## **5 семестр Деловая (ролевая) игра**

### **1 Тема (проблема, ситуация)**

Определение реальной рыночной стоимости 100% доли владения в торгово-экспортной фирме Y, работающей в области лесопереработки и расположенной по адресу: г. М., XXX области, улица XXX, дом XXX по состоянию на 1 января 2018 г.

### **2 Концепция игры**

Оценочная компания Z получила заказ от инвестора на определение реальной рыночной стоимости 100% доли владения в торгово-экспортной фирме Y, работающей в области лесопереработки и расположенной по адресу: г. М., XXX области, улица XXX, дом XXX по состоянию на 1 января 2018 г. В ходе осуществления оценки использована информация о финансовом положении предприятия с января 1998 г. Финансовая документация прошла проверку, которая была осуществлена фирмой Аудит-консалтинг. Z использовала контракты и договора фирмы, а также информацию об аналогичных фирмах в России. Z предполагала, что с момента получения последней информации не произошло существенных событий, которые могли бы существенно изменить рыночную стоимость предприятия.

Оценка рыночной стоимости предприятия основывалась на условии 100%-ного владения капиталом торгово-экспортной фирмы Y, т.е. была определена рыночная стоимость контрольной доли участия в капитале предприятия. Контрольный пакет позволяет влиять на выбор членов администрации и определять размер их зарплаток, приобретать и продавать активы предприятия, определять стратегию и тактику предприятия. Стоимость одного процента капитала, представляющего меньшую (контрольную) долю в стандартном случае будет меньше стоимости одного процента капитала, представляющего контрольную долю.

При определении обоснованной рыночной стоимости Z учитывала:

1. Текущее состояние и перспективы развития отрасли.
2. Результаты предшествующей деятельности фирмы.
3. Текущее финансово-экономическое положение фирмы.
4. Прогнозные оценки будущих доходов и денежных поступлений фирмы.

Для оценки торгово-экспортной фирмы Y использовались три метода: метод дисконтированных денежных потоков, метод рыночных сравнений и затратный метод.

### **3 Роли:**

Состав учебной группы разбивается на группы (команды) играющих, каждая из которых получает для анализа экземпляр одного и того же бизнес-плана. Каждая группа играющих самостоятельно организует свою работу, в рамках установленного регламента игры, и распределяет роли между ее участниками. Для выполнения анализа достаточно использовать обычный электронный калькулятор;

### **4 Ожидаемый(е) результат (ы)**

Разработка каждой группой вариантов рыночной стоимости оцениваемого предприятия.

### **5 Программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению**

В ходе выполнения оценочного задания работа проводится по следующим основным направлениям:

1. Изучение документов, предоставленных администрацией торгово-экспортной фирмы У. Эти материалы включали: годовые и квартальные финансовые отчеты предприятия, инвентарные списки имущества и схемы расположения основных объектов, данные по выпускаемой продукции, по потребителям и поставщикам предприятия, а также краткосрочные прогнозы администрации о будущей деятельности предприятия.

2. Посещение торгово-экспортной фирмы У и осмотр ее основных фондов.

3. Анализ финансово-экономического положения фирмы за 2014-2016 г.г., на основе предоставленной бухгалтерской документации.

4. Анализ денежных потоков, с учетом прогнозных данных о доходах, расходах и инвестициях, рассчитанных на базе сложившихся тенденций в деятельности фирмы, а также ожиданий ее администрации относительно перспектив ее развития.

5. Сбор сведений о сделках, включающих куплю-продажу или слияние предприятий, аналогичных оцениваемому, и расчет соответствующих мультипликаторов для определения рыночной стоимости торгово-экспортной фирмы У.

6. Анализ и оценка активов и обязательств торгово-экспортной фирмы У для определения чистой стоимости активов.

### **Критерии оценки:**

20-30 баллов, если принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

10-19 балла, если принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

5-9 баллов, если принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

0-4 балла, если не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

## **Расчетные задачи**

### **Задача 1**

Рассчитайте суммарную будущую стоимость денежного потока, накапливаемого под 8%, денежный поток за первый год 100 руб, за второй год 800 руб., за третий год 0 руб., за четвертый 300 руб.

### **Задача 2**

Рассчитайте текущую стоимость денежного потока, если ставка дисконтирования составляет 12%, а денежный поток за первый год 100 руб, второй год 800 руб., третий год 0 руб., четвертый 300 руб.

### **Задача 3**

Определите приемлемую для инвестора нормы дохода от инвестирования средств в развитие производства, если вам известна информация: минимально приемлемая норма дохода для инвестора 5%, годовой темп инфляции 12%, компенсация за риск 5%?

### **Задача 4**

Гостиница приносит годовой доход в течении 4 лет 120 тыс. руб., после четвертого года ожидается его рост на 30 тыс. руб. Рассчитайте текущую стоимость дохода за 5 лет при ставке дисконтирования 9%.

### **Задача 5**

Предприятие выплатило дивиденды за прошлый год в размере 60 руб. на акцию. Ожидается ежегодный прирост дивидендов на 8%. Определить стоимость 1 акции (после выплаты 60 руб. дивидендов), если ставки дисконтирования составляет 16%.

### **Задача 6**

Определите ликвидационную стоимость предприятия (бизнеса) на основе следующих данных.

Балансовая стоимость активов и пассивов предприятия:

Денежные средства = 150 000

Дебиторская задолженность = 300 000

Товарно-материальные запасы = 700 000

Основные средства = 2 400 000

Всего активы = 3 550 000

Текущие обязательства = 800 000

Долгосрочная задолженность = 850 000

Собственный капитал = 1 900 000

1. Ликвидация активов компании и погашение ее задолженностей займет 1,5 года. Оборудование будет продано через 8 месяцев, недвижимость через 10 месяцев, товарно-материальные запасы, готовая продукция и незавершенное производство – через 1 месяц.

2. Производственная деятельность компании прекращена.

3. Оценщик сделал следующие выводы:

– 20 % дебиторской задолженности не будет собрано;

– 25% готовой продукции, общая стоимость которой 300 000 руб., являются неликвидными;

– затраты при транспортировке сырья, стоимость которого равна 200 000 руб., снизят стоимость последнего на 10%;

– при продаже недвижимости прямые затраты составят 10% от оценочной стоимости, равной 1 050 400 руб.;

– при продаже машин и оборудования прямые затраты составят 20% от оценочной стоимости, равной 1 000 000 руб.;

– затраты, связанные с содержанием активов до ликвидации, составят: по товарно-материальным запасам – 2000 руб. в месяц; по оборудованию – 2500 рублей в месяц; по недвижимости – 3200 рублей в месяц;

– управленческие расходы на ликвидацию компании – 1300 руб./мес.

4. Выходные пособия и выплаты работникам будут произведены в размере 200% от средней заработной платы. Средняя заработная плата на предприятии 20 000 руб.

5. Ставка дисконтирования – 15%.

#### **Задача 7**

Оцените ожидаемый коэффициент Цена/Прибыль для открытой компании «Икс» на момент до широкой публикации ее финансовых результатов за отчетный (2007) год, если известно, что прибыль за 2007 год – 77 000 000 рублей; прогнозируемая на 2008 год прибыль – 79 000 000 рублей; ставка дисконта для компании «Икс», рассчитанная по модели оценки капитальных активов – 15%. Темп роста прибылей компании стабилизирован. Остаточный срок жизни бизнеса компании – неопределенно длительный (указанное может допускаться для получения предварительной оценки).

#### **Задача 8**

Определите ставку дисконта, используя модель оценки капитальных активов, если известны следующие данные:

Безрисковая ставка дохода – 10 %

Коэффициент бета - 1,2

Средняя доходность на сегменте рынка – 18 %

Премия для малых предприятий – 3 %

Премия за риск для конкретной фирмы – 2%

#### **Задача 9**

Определите стоимость предприятия (бизнеса) в постпрогнозный период, используя модель Гордона, если известны следующие исходные данные:

Денежный поток в первый год постпрогнозного периода – 3750 тыс. руб.

Ставка дисконта – 28 %

Долгосрочные темпы роста денежного потока – 3%

#### **Задача 10**

Оцените стоимость пакета привилегированных акций предприятия по следующим исходным данным:

Количество акций в пакете – 75 шт.

Объявленный уровень дивидендов на 1 акцию – 150 руб.

Требуемая ставка доходности – 18%

#### **Задача 11**

Определить остаточную восстановительную стоимость офисного здания (ОВС), имеющего следующие характеристики. Площадь здания составляет 2000 кв. м; здание построено 12 лет назад и предполагаемый общий срок его жизни — 60 лет. Из нормативной практики строительных

организаций следует, что удельные затраты на строительство точно такого же нового здания составляют 350 дол./кв. м.

### **Задача 12**

Определить остаточную стоимость замещения (СЗО) для здания больницы, построенной 20 лет назад, используя следующую информацию:

- известные проектные затраты на сооружение современного аналога такой же (по масштабам и профилю) больницы составили 4500000 дол.;
- в проект новой больницы, наряду с применением современных нормативов (экологических, строительных, здравоохранения и т. д.), было дополнительно (в сравнении с оцениваемой больницей) включено ее оснащение комплексом средств оптоволоконной связи сметной стоимостью в 300000 дол.;
- экспертами, с учетом произведенных в течение прошедших 20 лет работ по нормативному содержанию объекта, установлена общая длительность жизненного цикла оцениваемой больницы — 80 лет.

### **Задача 13**

Оценить капитализированную стоимость предназначенного для аренды производственно-технического центра площадью 20 тыс. кв. м при годовой арендной плате в 300 дол./кв. м, среднегодовом проценте заполняемости производственно-технических модулей арендаторами в 90%, налоговых платежах собственника за землю под центром в 600 тыс. дол. в год и расходах на содержание, охрану центра и все прочее в 1,2 млн дол. в год. Считать, что показатель доходности подобного арендного бизнеса составляет 12%.

### **Задача 14**

Одноэтажное офисное здание находится в долгосрочной аренде. Площадь здания 1000 кв. м; здание построено 10 лет назад и предполагаемый общий срок его жизни 50 лет. Из сравнения с аналогичными зданиями следует, что: ставка аренды составляет 200 дол./кв. м, показатель доходности арендного бизнеса  $k = 0,2$  (20%), удельные затраты на строительство подобного нового здания 750 дол./кв.м.

Для включения в отчетный доклад оценщика надо рассчитать следующие оценки: капитализированную стоимость (КС) действующего арендного здания, его остаточную восстановительную стоимость (ОВС) и остаточную стоимость земельного участка (ОСЗ), на котором расположено здание.

### **Задача 15**

Оценить будущую финансовую ситуацию для предпринимателя, намеривающегося взять кредит в 100000 дол. на два года (с условием единовременного возвращения кредита и процентов по нему в конце договорного периода) для развития объекта недвижимости и рассчитывающего продать его через эти два года за 120000 дол. Принять в расчет, что по имеющейся рыночной информации плата за пользование капиталом составляет 10% в год.

### **Задача 16**

Предприниматель намерен оценить целесообразность следующего бизнеса.

Он собирался приобрести приносящее арендный доход офисное здание за 1000000 дол., имея в виду, что ожидаемый чистый доход (с учетом всех операционных и прочих расходов, степени заполняемости арендных помещений и т.д.) составит 200000 дол. в год.

Через два года предприниматель собирается продать объект не менее чем за 1300000 дол. (исходя из имеющейся у него рыночной информации и прогнозных оценок развития офисного рынка недвижимости и из того, что известная ему банковская ставка среднесрочных депозитов составляет порядка 10%; и он намерен в своем бизнесе, по крайней мере, превзойти этот показатель, иначе ему было бы целесообразнее вложить свои средства не в офисный бизнес, а в банк).

В то же время консалтинговые фирмы оценивают значение показателя дисконтирования в этой области бизнеса с учетом различных рисков в 25%.

### **Задача 17**

*Решается методом остатка совместно с методом аналогий в определении затрат на приобретение прав на землю*

Определить максимально допустимые для застройщика затраты на приобретение права аренды земельного участка под строительство жилого здания со следующими параметрами:

- площадь возводимого здания составляет 3000 кв. м;

– удельные затраты на строительство (с учетом всех видов затрат, включая: подготовку и осуществление строительства, оплату процентов за взятый кредит, консалтинг, обеспечение доходов застройщика и т.д.) составляют 500 дол. за 1 кв. м.

Иметь в виду, что аналогичное жилое здание (с равноценным земельным участком), но площадью 2700 кв. м было недавно продано на рынке жилых объектов за 1,35 млн дол.

#### **Задача 18**

Определить ожидаемую стоимость предназначенного для аренды 10-этажного офисного здания-башни площадью 10000 кв. м при годовой арендной плате за сдаваемые в аренду офисные помещения в 600 дол. за 1 кв. м, налоговых платежей за землю под зданием в 1000 дол./кв. м в год (здание не имеет земельного участка, кроме как под самим собой) и совокупных расходах на содержание здания и др. в размере 2 млн дол. в год. Считать, что доходность аналогичного бизнеса (т.е. доходность многопользовательских офисных зданий, предназначенных для аренды) составляет 10%.

#### **Задача 19**

Владелец  $W$  сдает помещение для магазина арендатору  $V$  (на условиях полной ответственности арендатора  $V$  за ремонт и страхование; таким образом, арендная плата является чистой прибылью собственника  $W$ ). Арендная плата фиксирована и составляет 25000 дол. за помещение в год.

Арендатор  $V$  хочет сдать помещение в субаренду. Площадь помещения: 15 x 6 м. Подобный, рядом расположенный магазин, площадью 16 x 5 м был недавно сдан в аренду (аналогично — на условиях полной ответственности арендатора за ремонт и страхование) за 32000 дол. в год.

1. Определить ожидаемую годовую прибыль арендатора  $V$  после сдачи магазина в субаренду.

2. Определить стоимость бизнеса  $A_W$  для собственника  $W$  и стоимость бизнеса  $A_V$  для арендатора  $V$  при условии, что известен показатель доходности от сдачи торговых помещений в аренду — 10%.

#### **Задача 20**

Одноэтажное здание находится в долгосрочной аренде. Площадь здания составляет 1000 кв. м; здание построено 15 лет назад и предполагаемый срок его жизни — 50 лет с момента постройки. Из сравнения с аналогичными зданиями следует, что ставка арендной платы может быть установлена на уровне в 25 дол./кв. м. После модернизации и расширения объекта до 2000 кв. м ставка арендной платы может быть доведена до 40 дол./кв. м. Преобразование здания займет порядка одного года, и удельные затраты составят около 250 дол./кв. м.

Для включения в отчетный доклад оценщика рассчитать следующие оценки: рыночную стоимость существующего здания, его остаточную восстановительную стоимость и остаточную стоимость земельного участка, а также стоимости земельного участка и здания соответственно после намечаемого альтернативного развития.

#### **Задача 21**

Оценить рыночную стоимость предполагаемой для публичного обращения муниципальной облигации, номинальная стоимость которой ( $M_{ном}$ ) равна 100 руб. До погашения облигации остается 2 года ( $n$ ). Номинальная ставка процента по облигации (используемая для расчета годового купонного дохода в процентах от ее номинальной стоимости) - 20 % ( $i_{ном}$ ). Доходность сопоставимых по рискам (также безрисковых для держания их до того же срока погашения) государственных облигаций - 18 %.

#### **Критерии оценки:**

25-35 баллов ставится, если решены не менее 6 задач верно, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, либо присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам

16-24 балла ставится, если решены верно не менее 5 задач, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам

9-15 баллов ставится, если решены верно не менее 3х задач, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам

0-8 балла ставится, если решено верно менее 1 задачи, отсутствуют выводы по произведенным расчетам, присутствуют значительные ошибки в расчетах, влияющие на итоговые выводы по проектам

### **5 семестр**

#### **Темы рефератов и презентаций**



1. Методика выявления и подсчета резервов в анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
2. Анализ технико-организационного уровня предприятия.
3. Анализ финансовой отчетности предприятия.
4. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия.
5. Анализ и оценка имущественного комплекса предприятия.
6. Анализ доходов и расходов предприятия.
7. Анализ себестоимости продукции (на примере).
8. Анализ ценообразования на продукцию предприятия.
9. Анализ качества и конкурентоспособности продукции предприятия.
10. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия.
11. Анализ показателей рентабельности.
12. Анализ и оценка финансового состояния предприятия (на примере).
13. Анализ платежеспособности и диагностика риска банкротства предприятия.
14. Комплексная аналитическая оценка хозяйственной деятельности.
15. Оценка и анализ экономического потенциала предприятия.
16. Анализ эффективности инвестиционной деятельности предприятия.

### **Критерии оценки:**

22-35 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

10-21 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

5-9 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-4 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

## **6 семестр**

### **Деловая игра «Методы управления и воздействия»**

Цель практической работы – научить студента применять теоретические знания на практике, закрепить теоретические знания.

Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 5-6 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечают на вопросы письменно в произвольной форме (формат А4). Затем происходит обсуждение проблемы в группе в целом, где каждая команда выдвигает свои предложения. После обсуждения пишется отчет и сдается преподавателю (в произвольной форме).

Задание на практическую работу:

1. Определите, перечень конкретных для улучшения рабочей атмосферы в трудовом коллективе
2. Определите целевые, командные и индивидуальные потребности ваших работников
3. Определите наиболее эффективный стиль управления вашими подчиненными

*Методические рекомендации для выполнения практической работы:*

При работе в коллективе, Вы можете отметить следующие проблемы: необходимость постоянного контроля за работой каждого сотрудника; некоторые сотрудники плохо уживаются между собой (они не чувствуют себя членами одной команды, капитаном которой являетесь Вы). Чтобы решить возникшие проблемы, необходимо понять коллективную психологию. Многие люди лучше работают не в одиночку, а в коллективе, поскольку там они могут рассчитывать на необходимую им поддержку, дружескую помощь, признание и уважение. Однако за все это нужно платить. В качестве члена какого-нибудь трудового коллектива Вы обязаны соблюдать определенные коллективные нормы и правила. В любом трудовом коллективе существуют свои представления о производимой продукции, ее качестве, о взаимопомощи. Если члены трудового коллектива хотят остаться в коллективе и получать поддержку со стороны своих коллег, они должны соблюдать определенные нормы и правила. В противном случае они будут изгнаны из данного трудового коллектива. Управляя трудовым коллективом, необходимо сделать определенный выбор. Далеко не всегда коллективные нормы и правила соответствуют Вашим нормам и правилам. Отношения с Вами также будут строиться на основе существующих в трудовом коллективе представлений. У трудового коллектива будет свое

мнение по каждому вопросу: как нужно работать, что следует понимать под словом «гибкость», каким должно быть качество товаров и услуг, как должен строиться рабочий день, как нужно общаться с клиентами и что делать с конкурентами. Зачастую у предпринимателей формируется неправильное отношение к своим сотрудникам, связанное с недооценкой их роли в процессе коммерческой деятельности.

В результате предприниматель сталкивается с мощным и организованным профсоюзным объединением. Это весьма характерно для крупных предприятий. Как правило, в трудовом коллективе одни люди зависят от других. Самое серьезное наказание - нежелание работать вместе или же направление неугодного сотрудника в частые служебные командировки. Однако неугодного сотрудника могут «воспитывать» и по-другому, превратив его, например, в «козла отпущения», объект всеобщих постоянных насмешек.

Можно занять жесткую позицию: наиздавать уйму приказов и потребовать их беспрекословного исполнения. Однако, как свидетельствует практика, для успешного развития бизнеса необходимо идти на определенные компромиссы в отношениях с персоналом, искать некую «золотую середину». Иными словами, можно смягчить требования; уменьшить влияние одних сотрудников на других; повысить требования к персоналу. Смягчив требования, можно, конечно, уладить отношения с персоналом, но тогда появляется опасность, что Ваши сотрудники будут стремиться и к дальнейшему снижению предъявляемых к ним требований. Уволив наиболее активных оппонентов из числа персонала или переведя их на новое место работы, можно уменьшить влияние этих сотрудников на других и немного облегчить себе жизнь. Однако этот метод не позволяет кардинально решить данную проблему. Ведь Вы взяли этих «скандалистов» на работу не для выяснения отношений, а для выполнения определенных служебных обязанностей.

Постарайтесь повысить требования к персоналу, в максимальной степени приблизив их к первоначальным. Трудовой коллектив будет работать максимально эффективно только в том случае, если его члены: - настроены на достижение общих целей; - доверяют друг другу. Как эти два фактора соотносятся с деятельностью Вашего персонала? Описанные выше условия достигаются в том случае, если: - в трудовом коллективе постоянно обсуждаются поставленные цели, средства их достижения и способы преодоления возможных препятствий на пути к успеху; - сотрудники имеют определенный опыт совместной работы и убедились в том, что друг другу можно доверять. Развитие Вашего предприятия во многом будет зависеть от Вашего стиля руководства персоналом. Можно по-разному руководить своими сотрудниками: от полного невмешательства в их работу до жесткой диктатуры в отношениях с подчиненными.

Нормальный стиль руководства персоналом, как правило, избегает отмеченных выше крайностей. Обычно используются два основных способа руководства: «командноадминистративный» или «демократический». От этого будет зависеть характер Вашего общения с подчиненными, подходы к решению существующих проблем, характер принятия решений и т.д. Руководителю малого предприятия особенно важно уметь управлять своими подчиненными, поскольку в силу специфики предприятия малого бизнеса он склонен гораздо активнее заниматься своими делами, нежели организацией труда своего персонала. Опасность такого подхода заключается в том, что постепенно Вас засасывают текущие дела. В результате Вы тратите на них столько времени, что не успеваете думать о совершенствовании работы своего предприятия. Некоторые предприниматели сознательно «погружаются в дела», чтобы избежать возможного возникновения неприятных ситуаций и неизбежного решения связанных с этим сложных вопросов. Целевые потребности. Все Ваши сотрудники хотят знать, что и зачем нужно делать и к какому сроку работа должна быть закончена.

Задача менеджера заключается в том, чтобы поставить каждому сотруднику конкретную задачу, решение которой будет способствовать достижению общей коммерческой цели. Иными словами, менеджер должен: - творчески подходить к решению стоящей перед предприятием задачи, составлять общий план действий; - определять фронт работ для каждого сотрудника; - рассчитывать время, необходимое для выполнения каждого вида работ; - объяснять каждому сотруднику, что и зачем ему нужно делать; - осуществлять постоянный контроль за работой всех сотрудников. Если целевые потребности остаются без внимания, предприятие выбивается из нормального режима и начинает катиться к банкротству. Командные потребности. Многие виды работ тесно связаны между собой и требуют взаимодействия всех сотрудников. Предприятие малого бизнеса не может себе позволить, чтобы отдельные сотрудники не взаимодействовали друг с другом для достижения общей коммерческой цели. Принцип «один за всех, и все — за одного» — лучший девиз не только для крупных фирм, но и для предприятий малого бизнеса. Вам придется потратить немало времени и сил, чтобы превратить всех своих сотрудников в команду единомышленников. Просто так ничего не

получится. Все это станет возможным только на основе Вашего тесного и регулярного взаимодействия со своим персоналом, налаживания постоянной двусторонней связи.

**Индивидуальные потребности.** Все сотрудники работают ради удовлетворения своих определенных потребностей. Причем эти потребности вовсе не обязательно сводятся к одной только зарплате. Не последнее значение для них может иметь чувство удовлетворения от достигнутой цели, от общения со своими коллегами, от выполнения нужной и важной работы. Если же такого и в помине нет, то персонал будет работать без особого воодушевления. Причем даже один сотрудник, не испытывающий интереса к порученной ему работе, может сыграть роковую роль «ложки дегтя в бочке меда», испортив работу всего трудового коллектива. Его пример может оказаться заразительным для других сотрудников, и на них распространится его халатное отношение к своим должностным обязанностям. Таким образом, третья Ваша задача в качестве руководителя трудового коллектива – создать трудовые стимулы для каждого из сотрудников. Успех в бизнесе является хорошим стимулом для большинства людей, поэтому высокие, но реальные цели, регулярные сообщения о достигнутых коммерческих результатах, а также разнообразные виды поощрений могут пробудить в Ваших сотрудниках активность и творческую энергию. Прежде всего, Вы должны четко уяснить свою задачу и цели коммерческой деятельности. Затем необходимо убедиться в том, что эти цели поддерживают все Ваши сотрудники.

Чутко улавливая мнение и настроение трудового коллектива, Вы должны добиваться единства своих коммерческих целей и целей Вашего трудового коллектива. В этом случае Вы сможете пробудить в Ваших сотрудниках активность и творческую энергию, что станет залогом успешного развития Вашего предприятия. Кроме того, обратите особое внимание на свой стиль руководства персоналом. Правильный стиль работы станет основой Вашего успеха в бизнесе. При этом не следует забывать, что в общении с разными сотрудниками и в зависимости от ситуации необходимо вести себя по-разному. Нужно обладать изрядной гибкостью и не бояться применить в случае необходимости авторитарные методы руководства, а на следующий день предстать перед своими сотрудниками в облике руководителя-демократа.

И, наконец, при управлении персоналом необходимо помнить о решении триединой задачи:

- достижение общих коммерческих целей;
- превращение всех сотрудников в команду единомышленников;
- создание трудовых стимулов для каждого сотрудника.

### **Критерии оценки:**

23-35 баллов, если принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

14-22 баллов, если принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

8-13 баллов, если принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

0-7 балла, если не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

## **6 семестр Кейс-задачи**

### **Задача № 1.**

На основании данных о темпах роста рынка и относительной доли рынка десяти стратегических хозяйственных подразделений (СХП) организации, а также емкости рынка и доли рынка СХП построена матрица БКГ (рис. 1).

Задание:

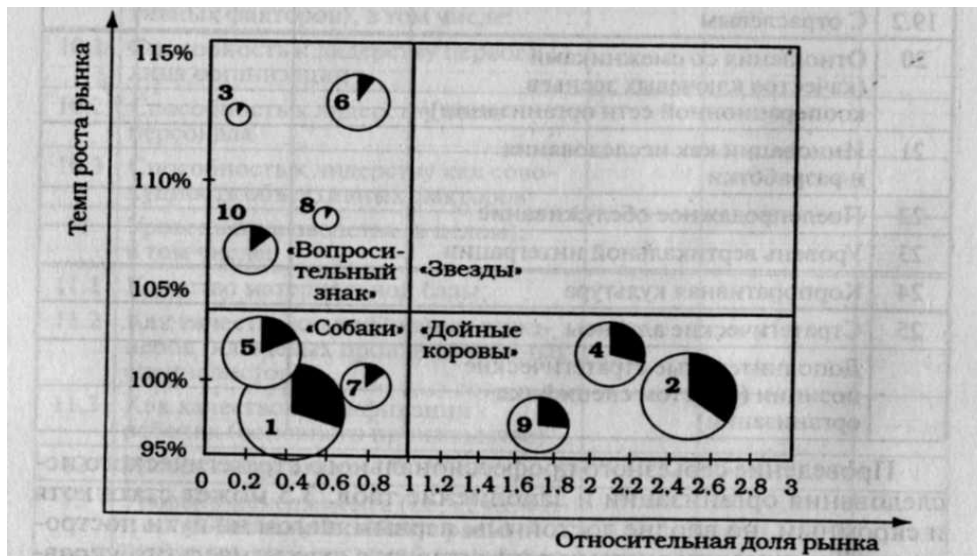


Рис. 1 Позиционирование СХП на матрице БКГ

1) оценить фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице БКГ и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле;

2) сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

### Задача № 2.

В таблице 1 представлены данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков десяти СХП анализируемой организации.

Таблица 1

Исходные данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков

Номер СХП	Объем продаж организации, тыс. руб.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. руб.	Емкость (размер) рынка, тыс. руб.	Темп роста рынка, %
1	1116	5582	9300	97,0
2	2038	1275	12000	97,6
3	3761	1567	11750	111,8
4	1378	4589	7250	101,3
5	3132	1164	8950	98,5
6	204	118	2870	105,8
7	1936	2584	7180	96,7
8	1532	668	6130	102,8
9	155	235	3050	100,0
10	584	584	5840	105,2

Задание:

- 1) определить долю рынка и относительную долю рынка каждого СХП;
- 2) построить матрицу БКГ — *Boston Consulting Group*;
- 3) оценить фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице БКГ и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле;
- 4) сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

### Задание № 3

Проведите SWOT-анализ конкретного сервисного предприятия или конкретного сервисного продукта (услуги).

1. Определите ключевые факторы SWOT-анализа, которые следует рассмотреть при анализе сильных и слабых сторон сервисного предприятия или конкретного сервисного продукта (услуги).

2. Продолжите заполнять таблицу и, характеризующими возможные сильные и слабые стороны сервисного предприятия или конкретного сервисного продукта (услуги). по ключевым группам факторов.

3. Заполните матрицу SWOT-анализа и сформулируйте стратегии.

#### **Задание № 4**

Необходимо провести анализ эффективности работы любого сервисного предприятия используя инструменты стратегического менеджмента и разработать стратегии по развитию его деятельности.

#### **Критерии оценки:**

23-35 баллов, если принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

16-22 баллов, если принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

9-15 баллов, если принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

0-8 балла, если не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

### **6 семестр**

#### **Темы рефератов и презентаций**

1. Цикл управления эффективностью деятельности организации.
2. История становления и развития управления эффективностью деятельности организации.
3. BPM система как концепция управления и как информационная система.
4. Методология и инструментальные средства, обеспечивающие организации условия эффективного управления.
5. История становления и развития системы показателей для оценки эффективности бизнеса.
6. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности. Допущения CVP – анализа.
7. Способы расчета показателя EVA.
8. Показатели, используемые в концепции VBM.
9. Условия внедрения MBO.
10. Модели остаточной прибыли Эдвардса-Белла-Олсона (Edwards-Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model - RIM).
11. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей.
12. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений.
13. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.
14. Понятие критических факторов успеха (CSF).
15. Причинно-следственная цепочка целей организации в модели ССП.
16. Жизненный цикл ССП: «разработка – внедрение – эксплуатация».
17. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования ССП.
18. Интеграция ССП в общекорпоративную систему управления.
19. Методология ССП – модель Мейсела.
20. Модели «Сверху-вниз» и «снизу-вверх».

#### **Критерии оценки:**

20-30 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

13-19 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

10-12 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-9 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, мнений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета, экзамена.

*Зачет* проводится по расписанию промежуточной аттестации. Количество вопросов в зачетном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента.

*Экзамен* проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания адресованы студентам *всех* форм обучения.

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются темы представленных модулей, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются умения управления консалтинговой деятельностью, ее регулирование; навыками межпрофессионального взаимодействия.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.