

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Ю. С. Коноплина

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебно-методическое пособие по выполнению курсовой работы
для студентов бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2026

Рецензент
кандидат экономических наук, доцент ФГБОУ ВО «КГТУ»
С. В. Саванович

Коноплина, Ю. С.

Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие по выполнению курсовой работы для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент / Ю. С. Коноплина. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2026. – 53 с.

Данное учебно-методическое пособие является руководством по выполнению курсовой работы в рамках изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. В учебно-методическом пособии представлены подходы к выбору темы курсовой работы, указания по формированию структуры курсовой работы, а также по выполнению первого и второго разделов курсовой работы, порядок защиты курсовой работы.

Табл. 20, список лит. – 6 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» 24.09.2026 г., протокол № 2.

Учебно-методическое пособие рекомендовано в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ученого совета института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «КГТУ» 24.09.2026 г., протокол № 9.

УДК 65.011

- © Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Калининградский государственный технический университет», 2026 г.
- © Коноплина Ю. С., 2026 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1 Общие положения.....	4
2 Выбор темы и задания курсовых работ	5
3 Методические указания по структуре курсовой работы	8
4 Методические указания по выполнению первого (теоретического) раздела курсовой работы.....	10
5 Методические указания по выполнению второго (практического) раздела курсовой работы.....	22
5.1 Методические указания по выполнению подраздела «2.1 Общая характеристика предприятия и его деятельности».....	22
5.2 Методические указания по выполнению подраздела «2.2 Анализ основных результатов деятельности предприятия и их динамики»	23
5.3 Методические указания по выполнению подраздела «2.3 Выявление проблем в управлении предприятием и в управлении человеческими ресурсами»	36
5.4 Методические указания по выполнению подраздела «2.4 Разработка предложений по совершенствованию управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами и оценка их эффективности».....	45
6 Защита курсовой работы	46
Библиографический список	48
Приложение. Примеры структур содержания курсовой работы	50

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Курсовая работа направлена на закрепление у студентов навыков и компетенций, приобретенных в процессе освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами». Курсовая работа представляет собой формирование комплекса мероприятий по совершенствованию управления предприятием на основе внедрения системы управления человеческими ресурсами с последующей ее экономической оценкой. Целью курсовой работы является анализ проблем в управлении конкретным предприятием и разработка рекомендаций по их решению путем внедрения системы управления человеческими ресурсами.

Оценка курсовой работы («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня усвоения и изложения студентом выбранной темы, наличия и сущности допущенных ошибок.

«Отлично» – ставится, если в курсовой работе есть подтверждения того, что студент обладает полнотой знаний и системным взглядом по теме курсовой работы и поставленным в курсовой работе задачам; может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленных задач; в состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленным задачам данные, предлагает новые ракурсы поставленных задач; не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленных задач.

«Хорошо» – ставится, если в курсовой работе есть подтверждения того, что студент обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда по теме курсовой работы и поставленным в курсовой работе задачам; может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленных задач; в состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленным задачам данные; в состоянии решать поставленные за-

дачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма.

«Удовлетворительно» – ставится, если в курсовой работе есть подтверждения того, что студент обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда по теме курсовой работы и поставленным в курсовой работе задачам; может найти необходимую информацию в рамках поставленных задач; способен осуществлять научно корректный анализ информации; в состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом.

«Неудовлетворительно» – ставится, если в курсовой работе есть подтверждения того, что студент обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой); не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленных в курсовой работе задач; не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений; в состоянии решать только фрагменты поставленных в курсовой работе задач в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки.

Единые для ИНОТЭКУ требования к оформлению курсовой работы детально изложены в работе [4].

2 ВЫБОР ТЕМЫ И ЗАДАНИЯ КУРСОВЫХ РАБОТ

Задание на выполнение курсовой работы состоит из названия темы, основных финансовых документов предприятия, а также комплекта исходных данных по тем аспектам деятельности предприятия, которые непосредственно связаны с темой курсовой работы. Для выполнения курсовой работы студент должен:

- выбрать одну из предложенных ниже тем, в отдельных случаях по согласованию с преподавателем можно предложить свою тему;

- подобрать два финансовых документа за три предшествующих года по деятельности предприятия (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах); в случае возникновения затруднений следует обратиться к преподавателю;

- подобрать комплект исходных данных по тем аспектам деятельности предприятия, которые непосредственно связаны с темой курсовой работы; в случае возникновения затруднений следует обратиться к преподавателю.

Номер темы курсовой работы определяется студентами самостоятельно, в произвольном порядке с учетом интересов и предпочтений студентов. При этом необходимо соблюдать важное условие – темы в группе не должны повторяться. В любом случае независимо от того, выбрал ли студент тему из предложенного списка или предложил свою тему, ему необходимо согласовать тему с преподавателем.

Темы курсовых работ

1) Повышение эффективности управления предприятием на основе системы управления человеческими ресурсами

2) Совершенствование направлений развития персонала методами управления человеческими ресурсами

3) Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала с помощью инструментов управления человеческими ресурсами

4) Совершенствование системы управления персоналом на основе концепции управления человеческими ресурсами

5) Управление рисками в деятельности предприятия на основе концепции управления человеческими ресурсами

6) Управление конкурентоспособностью предприятия в рамках управления человеческими ресурсами

7) Развитие конкурентных преимуществ предприятия как основа управления человеческими ресурсами

8) Совершенствование конкурентной стратегии предприятия с учетом концепции управления человеческими ресурсами

- 9) Управление качеством на предприятии в рамках мероприятий управления человеческими ресурсами
- 10) Обновление ассортимента продукции предприятия с учетом подходов управления человеческими ресурсами
- 11) Совершенствование организационной структуры предприятия с учетом концепции управления человеческими ресурсами
- 12) Совершенствование внутреннего мониторинга на предприятии с учетом подходов управления человеческими ресурсами
- 13) Управление бизнес-процессами предприятия с учетом концепции управления человеческими ресурсами
- 14) Повышение эффективности деятельности предприятия на основе системы управления человеческими ресурсами
- 15) Управление человеческими ресурсами как основа совершенствования деятельности предприятия
- 16) Совершенствование развития персонала в рамках управления человеческими ресурсами
- 17) Формирование кадровой политики предприятия в рамках концепции управления человеческими ресурсами
- 18) Формирование имиджа работодателя с учетом концепции управления человеческими ресурсами
- 19) Мониторинг рисков в деятельности предприятия при управлении человеческими ресурсами
- 20) Разработка продуктовой политики предприятия с учетом концепции управления человеческими ресурсами.

Как видно из списка тем, для каждой из них обеспечивается уникальность с помощью таких особенностей: 1) уникальность формулировки (темы в списке не повторяются); 2) уникальность предприятия и соответствующих его деятельности финансовых документов и прочих основных данных.

В данном пособии также приведены примеры структуры содержания курсовой работы (Приложение). Детальные требования к содержанию и структуре

курсовой работы в сочетании с методическими указаниями представлены в разделе 3 настоящего пособия.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО СТРУКТУРЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Ниже дан состав курсовой работы и примерное число страниц в скобках:

- Титульный лист.
- Содержание.
- Введение (1).
- Раздел 1 (теоретический) по выбранной теме (12).
- Раздел 2 (практический): анализ деятельности конкретного предприятия и предложения по совершенствованию его деятельности на основе подходов управления человеческими ресурсами в соответствии с темой курсовой работы (24).
- Заключение (1).
- Список использованных источников – не менее 15 наименований.
- Приложение – Финансовая отчетность предприятия

Объем курсовой работы должен составлять 38–40 страниц без учета приложений (кегель 14, шрифт TimesNewRoman, межстрочный интервал 1,5). Не рекомендуется без необходимости выходить за рамки указанного диапазона.

Структура введения. Введение составляется после подготовки всей работы в целом.

- 1) Актуальность темы.
- 2) Краткое представление предприятия, на материалах деятельности которого подготовлена курсовая работа.
- 3) Цель работы.
- 4) Перечисление основных задач (3–4), решение которых направлено на достижение поставленной цели.

5) Краткая справочная информация о курсовой работе (сколько разделов, иллюстративных материалов, страниц текста и источников литературы содержит данная курсовая работа).

6) Иная дополнительная информация о курсовой работе (на усмотрение автора).

Структура первого раздела (теоретического) – для всех вариантов может быть примерно одинаковой, однако с учетом особенностей конкретной темы. Пример структуры первого раздела курсовой работы представлен ниже для темы «Повышение эффективности управления предприятием на основе системы управления человеческими ресурсами»:

1 Проблемы повышения эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами

1.1 Понятие и направления повышения эффективности управления предприятием

1.2 Основные инструменты управления человеческими ресурсами и их роль в управлении предприятием

1.3 Необходимость применения системы управления человеческими ресурсами для повышения эффективности управления предприятием

Структура второго раздела (практического) – для всех вариантов одинаковая с учетом особенностей конкретной темы и содержит четыре подраздела. Ниже приведен пример структуры второго раздела для темы «Повышение эффективности управления предприятием на основе системы управления человеческими ресурсами»:

2 Пути повышения эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами

2.1 Общая характеристика предприятия и его деятельности

2.2 Анализ основных результатов деятельности предприятия и их динамики

2.3 Выявление проблем в управлении предприятием и в управлении человеческими ресурсами

2.4 Разработка предложений по совершенствованию управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами и оценка их эффективности

Структура заключения:

1) Оценка полноты решения поставленных задач и степени достижения цели.

2) Выводы по оценке деятельности конкретного предприятия, как в целом, так и по направлению темы курсовой работы.

3) Перечень рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятия на основе подходов управления человеческими ресурсами с учетом особенностей конкретной темы курсовой работы.

4) Оценка экономической эффективности внедрения представленных в курсовой работе рекомендаций.

В приложении курсовой работы должны быть представлены такие документы за три предшествующих года деятельности организации: 1) бухгалтерский баланс; 2) отчет о финансовых результатах; 3) представленный в виде таблиц комплект исходных данных по тем аспектам деятельности предприятия, которые соответствуют конкретной теме курсовой работы.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПЕРВОГО (ТЕОРЕТИЧЕСКОГО) РАЗДЕЛА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

В теоретическом разделе курсовой работы излагаются результаты изучения релевантной литературы, систематизация основных подходов к решению заявленной в теме курсовой работы проблематики, анализ базовых понятий и показателей по исследуемой тематике, а также освещаются основные тенденции развития изучаемого вопроса и перспективы возможных прогрессивных изменений. Теоретический материал рекомендуется иллюстрировать рисунками и таблицами, которые призваны подтвердить работу автора по систематизации информации относительно изучаемой темы. При этом следует избегать общих фраз и неинформативных формулировок.

Информационную базу для подготовки первого раздела курсовой работы составляют: 1) законодательные акты и нормативные документы; 2) научная литература (монографические, периодические и учебные издания, а также материалы семинаров и конференций; 3) статистическая информация на макроэкономическом и региональном уровне. Ссылки на источники литературы обязательны.

Ниже рассмотрено примерное содержание первого раздела курсовой работы по трем рекомендуемым подразделам.

Рекомендации относительно подраздела 1.1. Здесь представлены рекомендации по раскрытию подраздела 1.1. на примере темы «Повышение эффективности управления предприятием на основе системы управления человеческими ресурсами». Название подраздела 1.1. для данной темы – «Понятие и направления повышения эффективности управления предприятием».

Особенностью первого раздела курсовой работы является то, что он разрабатывается на основе обобщенного подхода, а не для какого-либо конкретного предприятия. При подготовке всех разделов курсовой работы необходимо придерживаться научного стиля изложения материала, что подразумевает обдуманность и обоснованность высказываний; точный отбор и экономное использование языковых средств; преобладание нормированной речи. Научный стиль изложения курсовой работы имеет ряд особенностей: 1) точность и краткость формулировок; 2) наличие логических причинно-следственных связей; 3) обзорный характер и объективность описаний; 4) использование специализированной терминологии.

Подраздел 1.1. должен включать в себя два основных составляющих элемента: 1) раскрытие понятия эффективности управления предприятием; 2) исследование направлений и факторов повышения эффективности управления предприятием.

Для успешного выполнения не только данного подраздела, но и всей курсовой работы в целом, необходимым является обоснованное определение ключевых понятий темы. Для этого необходимо всесторонне изучить подходы к

определению данных понятий в литературе, провести их сравнительный анализ и систематизацию. При этом необходимо знать, что понятие – это опосредованное и обобщенное знание о предмете, раскрывающее его существенные объективные связи и отношения. Раскрытие понятия происходит через перечисление существенных признаков, ранжированных по их значимости. Научное раскрытие содержания понятия предполагает необходимость дать ему определение, т. е. подвести данное понятие под ближайшее родовое понятие с указанием существенных признаков. При этом студенту необходимо осознать содержание понятия, выделить его существенные признаки, усвоить границы понятия и его место среди других понятий.

Кроме того, следует учитывать, что в сфере экономики факторы представляют собой условия, причины, параметры, показатели, оказывающие влияние как на сам экономический процесс, так и на результаты этого процесса. Исследование факторов включает в себя их классификацию. Таким образом, разделение факторов на группы по определенным классификационным признакам обеспечивает: 1) точное понимание причин изменений исследуемого экономического процесса; 2) охарактеризовать роль каждой группы факторов в получении тех или иных результатов исследуемого экономического процесса.

Относительно рассматриваемой темы курсовой работы под экономическим процессом следует понимать повышение эффективности управления предприятием. Рекомендуется подразделить все выявленные студентом факторы на следующие группы: 1) основные и второстепенные; 2) внутренние и внешние; 3) объективные и субъективные; 4) общие и специфические; 5) постоянные и переменные; 6) экстенсивные и интенсивные.

Особое внимание при подготовке этого подраздела следует обратить на факторы, оказывающие решающее воздействие на повышение эффективности управления предприятием. Студенту рекомендуется также выделить внутренние факторы повышения эффективности управления предприятием. Именно относительно таких внутренних факторов студенту необходимо будет формировать свои рекомендации и предложения.

Важно точно определить факторы, которые зависят от деятельности предприятия, поскольку именно углубленное исследование этих факторов позволит получить практические результаты в следующих подразделах курсовой работы. Рекомендуется отдельно проанализировать те факторы, которые могут действовать только на уровне отдельного предприятия, так как именно они определяют особенности его деятельности.

Практическую пользу для результатов исследования принесет отделение факторов, действующих непрерывно, от факторов, действующих периодически. Самыми ценными с точки зрения исследования являются те факторы, которые предполагают не количественный, а качественный прирост результатов при повышении эффективности управления предприятием.

При подготовке данного подраздела большое значение имеет изучение особенностей измерения факторов, для чего всю совокупность определенных студентом факторов подразделяют на количественные и качественные, сложные и простые, прямые и косвенные, измеримые и неизмеримые.

Завершая работу над данным подразделом, студенту рекомендуется изложить в нескольких предложениях, предельно информативно и кратко, основные результаты, полученные им при подготовке данного подраздела.

Рекомендации относительно подраздела 1.2. Здесь представлены рекомендации по раскрытию подраздела 1.2. на примере темы «Повышение эффективности управления предприятием на основе системы управления человеческими ресурсами». Название подраздела 1.2. для данной темы – «Основные инструменты управления человеческими ресурсами и их роль в управлении предприятием».

Особенностью данного подраздела курсовой работы является то, что он разрабатывается на основе анализа не только экономических, но и технических аспектов успешной реализации исследуемого экономического процесса. Исходя из особенностей темы «Повышение эффективности управления предприятием на основе системы управления человеческими ресурсами», студенту рекомендуется обратить внимание на состав аппарата и технический уровень управле-

ния предприятием с учетом подходов управления человеческими ресурсами. Благодаря объединенным усилиям и слаженной работе экономистов, техников, технологов, руководителей разных подразделений предприятия, имеющих разносторонние знания возможно сформировать действенные предложения по повышению эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами.

Студенту рекомендуется изучить регламент (технико-экономические параметры) и законодательно-нормативные рамки применения управления человеческими ресурсами в управлении предприятием. Необходимо составить схему распределения функций сотрудников предприятия в процессе применения подходов управления человеческими ресурсами в управлении предприятием. При этом следует определить, какие сотрудники, согласно своим должностным обязанностям, анализируют выполнения плана реализации товаров по объему и ассортименту, ритмичность реализации товаров, внедрение новой техники и технологий в работе предприятия, уровень механизации и автоматизации труда на предприятии.

Целесообразно определить регламент анализа возможных технико-экономических ограничений применения управления человеческими ресурсами при совершенствовании управления предприятием. Для этого необходимо составить схему учета таких характеристик деятельности предприятия, как состояние эксплуатируемого оборудования, выполнение планового ремонта и модернизации оборудования, полнота загруженности оборудования и обоснованность потребляемого объема энергоресурсов.

Важную роль играет исследование регламента учета в применении управления человеческими ресурсами для совершенствования управления предприятием снабженческих аспектов его деятельности. Необходимо определить, каким образом при управлении человеческими ресурсами в управлении предприятием учитывать своевременность и качество выполнения плана поставок по объему, номенклатуре, срокам, качеству, а также состояние и сохранность складских запасов. Следует детально исследовать порядок применения управления чело-

веческими ресурсами для совершенствования управления предприятием с учетом качества работы сотрудников, занятых изучением рынков сбыта, положения отдельных товаров на рынках сбыта, конкурентоспособности реализуемых товаров, ценовой и структурной политики предприятия.

Рекомендуется также проанализировать предпосылки и порядок создания на предприятии автоматизированных рабочих мест аналитиков, представляющих собой комплекс информационных, программных и технических ресурсов обеспечения автоматизации аналитических расчетов.

Как и в предыдущем подразделе, здесь в завершение работы необходимым является представление в нескольких фразах основных результатов, достигнутых студентом, с указанием того, в каких дальнейших подразделах курсовой работы эти результаты будут использованы и с какими целями.

Рекомендации относительно подраздела 1.3. Здесь представлены рекомендации по раскрытию подраздела 1.3. на примере темы «Повышение эффективности управления предприятием на основе системы управления человеческими ресурсами». Название подраздела 1.3. для данной темы – «Необходимость применения системы управления человеческими ресурсами для повышения эффективности управления предприятием».

Особенностью данного подраздела курсовой работы является то, что он разрабатывается на основе изучения как можно более широкого диапазона различных показателей эффективности управления предприятием, представления в общем виде формул для расчета этих показателей, рассмотрения подходов к анализу и оценке возможных результатов расчета указанных показателей. Экономические показатели являются одним из важнейших элементов курсовой работы. Они используются для описания и анализа явлений и процессов, относящихся к деятельности предприятия. Большинство показателей в курсовой работе являются расчетными, т.е. могут быть получены только расчетным путем. Каждый из этих показателей имеет определенную структуру: в нем различают качественную и количественную стороны. Качественная сторона показателя

определяется признаком, который подлежит изучению и отражается в названии показателя, количественная сторона – в численном значении показателя.

Еще одной характеристикой показателей в курсовой работе является то, что все они привязаны к конкретным обстоятельствам места и времени. Полное наименование показателя в курсовой работе должно включать в себя информацию о том, что, где, когда и каким образом следует измерять или оценивать. Для курсовой работы характерным является использование систем показателей, т. е. совокупностей показателей, отражающих объективно существующие взаимосвязи между явлениями и процессами в деятельности торговой организации.

Разрабатывая данный подраздел курсовой работы, рекомендуется придерживаться следующей классификации показателей. По выполняемым функциям показатели бывают плановыми, учетными и прогностическими, по охвату единиц совокупности – индивидуальными и сводными, по форме выражения – абсолютными, относительными и средними.

Показатели эффективности являются относительными показателями интенсивности и уровня экономического развития. Они характеризуют степень распространения или уровень развития изучаемых явлений или процессов в определенной среде и образуются как результат сравнения разноименных, но определенным образом связанных между собой величин.

Показатели степени распространения изучаемых явлений рассчитываются как отношение показателя, характеризующего явление, к показателю, характеризующему среду распространения явления. Как правило, они исчисляются в расчете на 100, 1000 и т. д. единиц изучаемой совокупности и используются в тех случаях, когда невозможно по значению абсолютного показателя определить масштаб распространения явления.

Относительные показатели уровня экономического развития, характеризующие эффективность использования ресурсов и эффективность деятельности торговой организации, получают сопоставлением разноименных величин, относящихся к одному и тому же явлению и одинаковому периоду времени. Так, например, одним из показателей эффективности использования основных фон-

дов является отношение стоимости реализованных товаров к стоимости основных фондов. При изучении показателей эффективности следует различать понятия «экономический эффект» и «экономическая эффективность». Экономический эффект – это абсолютный показатель, характеризующий результат деятельности в денежной оценке. Экономическая эффективность – это относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта.

В данном подразделе курсовой работы основное внимание уделяется обоснованию применения управления человеческими ресурсами на основе системы показателей эффективности управления предприятием, а также представлению данной системы в виде формул и алгоритмов расчета. При рассмотрении вопросов управления в первую очередь необходимо представить в работе алгоритм определения степени монополизации и уровня интенсивности конкуренции на том рынке, на котором действует или планирует действовать предприятие. При этом студенту рекомендуется описать, что включает в себя определение четырехдольного показателя концентрации рынка, а также каким образом происходит вычисление индекса Герфиндала-Гиршмана, расчет коэффициента относительной концентрации рынка и коэффициента Розенблюта (Холла-Тайдмана). Также необходимо представить порядок вычисления частных показателей интенсивности конкуренции и определения обобщающего показателя конкуренции на основе частных показателей интенсивности конкуренции.

Кроме того, следует рассмотреть подходы к подготовке характеристики рынка, на котором действует или планирует действовать предприятие, по степени развитости конкуренции на основе матрицы интенсивности конкуренции. Для этого студенту необходимо рассмотреть, как осуществляется определение доли рынка предприятий в базисном и отчетном периодах. Далее рекомендуется показать, каким образом происходит расчет статической интенсивности конкуренции, а также вычисление динамической интенсивности конкуренции, построение матрицы интенсивности конкуренции с использованием значений статической и динамической интенсивности конкуренции и обоснование каче-

ственной оценки интенсивности конкуренции на основе матрицы интенсивности конкуренции.

Для оценки повышения эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами в данном подразделе необходимо представить формулы и алгоритм расчета емкости рынка, на котором действует или планирует действовать предприятие, а также ассортиментной структуры предприятия с учетом его рыночной доли.

Кроме того, в курсовой работе рекомендуется представить формулы и алгоритм расчета емкости целевого рынка предприятия с учетом особенностей потребления товаров по различным рыночным сегментам. Для этого студенту необходимо раскрыть, каким образом определяется емкость рынка по рыночным сегментам, а также как рассчитывается совокупная емкость рынка на основе оценки емкости рынка по рыночным сегментам. К тому же, необходимо представить, как происходит определение величины изменения спроса в зависимости от изменения цен, расчет изменения спроса в зависимости от изменения доходов, определение величины спроса в связи с заменой морально и физически устаревших товаров.

В процессе повышения эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами важную роль играет выбор целевого рыночного сегмента. В связи с этим, в курсовой работе целесообразно представить соответствующие формулы и алгоритм расчетов. Особенно важно рассмотреть, как осуществляется определение объема спроса по сегментам рынка, расчет величины предложения по сегментам рынка, определение перспективного рыночного сегмента на основе сравнительной оценки величины спроса и предложения по сегментам рынка.

Набор формул и алгоритмов расчета в данном подразделе курсовой работы в значительной степени определяется не только спецификой темы, но и особенностями и задачами деятельности самого предприятия. Так, например, если предприятие специализируется на каком-либо определенном товаре, то это необходимо учесть при оценке эффективности управления предприятием на

основе управления человеческими ресурсами. Для этого в курсовой работе необходимо представить, как происходит определение признаков сегментации в соответствии с особенностями предприятия, распределение потребителей на группы в соответствии с выбранным признаком, описание особенностей поведения каждой группы потребителей основного товара предприятия, мотивов покупки товара, наиболее существенных факторов его выбора. Кроме того, целесообразно обозначить, как осуществляется определение основных направлений деятельности предприятия с целью наиболее полного удовлетворения потребностей различных групп покупателей.

Кроме того, если предприятие специализируется на каком-либо одном товаре, то в курсовой работе необходимо представить формулы и алгоритмы расчетов конкурентоспособности этого товара, а также описание методики сбора информации для оценки конкурентоспособности этого товара. Рекомендуется представить алгоритм сбора информации путем опроса респондентов. Также необходимо описать, каким образом устанавливаются качественные, стоимостные и организационно-коммерческие показатели для оценки потребителями конкурентоспособности конкретного товара. Целесообразно обосновать количество качественных показателей, разработать анкету для опроса потребителей. Студенту рекомендуется подготовить перечень показателей конкурентоспособности, отобранных для включения в анкету, порядок оценивания этих показателей потребителями, а также вопросы, позволяющие сегментировать потребителей (уровень дохода, отношение к моде, возраст, образ жизни и др.). Далее следует охарактеризовать порядок проведения опроса и группировки анкет потребителей по выбранным признакам сегментации, а также определения коэффициентов значимости показателей конкурентоспособности товара отдельно для каждого сегмента.

В случае если предприятие специализируется на товаре, позволяющем применить при оценке его конкурентоспособности смешанный метод, то в курсовой работе целесообразно представить соответствующий алгоритм расчетов. Так, следует описать, каким образом среди конкурирующих товаров выбирает-

ся товарная марка, принимаемая за образец. Требуется также представить алгоритм определения коэффициентов значимости качественных показателей. Далее характеризуют порядок оценки значимости стоимостных показателей конкурирующих товаров, расчета единичных индексов конкурентоспособности по качественным показателям конкурирующих товаров и единичных индексов конкурентоспособности по стоимостным показателям. Кроме того, показывают порядок определения групповых индексов конкурентоспособности по качественным показателям и групповых индексов конкурентоспособности товара по стоимостным показателям, а также алгоритм расчета интегрального индекса конкурентоспособности конкурирующих товаров.

Если на результаты деятельности предприятия оказывает значительное влияние мода, то студенту рекомендуется представить алгоритм действий для учета влияния моды при оценке эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами. Для этого необходимо раскрыть, как проводится предварительное исследование рынка и производится группировка потребителей по сегментам «авангардисты», «умеренные», «консерваторы». Также нужно рассмотреть, каким образом определяется доля каждого сегмента в общей численности респондентов, а затем рассчитываются коэффициенты значимости качества по отношению к цене товара и коэффициент значимости цены по отношению к качеству товара для каждого сегмента. Студенту рекомендуется представить алгоритм того, как на основе полученной оценки с использованием оценочной шкалы определяется уровень конкурентоспособности товара каждого производителя по сегментам и определяется оценка повышения эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами.

Кроме того, в рамках оценки повышения эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами необходимо учитывать уровень конкурентоспособности предприятия. Для этого студенту рекомендуется раскрыть методики оценки конкурентоспособности предприятия, представить перечень показателей конкурентоспособности предприятия,

обозначить, каким образом абсолютные показатели конкурентоспособности переводятся в безразмерные величины. Далее целесообразно описать алгоритм определения комплексных показателей конкурентоспособности предприятия.

Повышение эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами может также оцениваться и с использованием матричного метода оценки конкурентоспособности, основанного на определении конкурентных карт рынка. В таком случае студенту рекомендуется показать, каким образом производится распределение представленных на рынке предприятий на группы на основе значений средней, максимальной и минимальной рыночной доли. Далее необходимо описать, как происходит распределение предприятий на группы на основе полученных значений среднего, максимального и минимального темпов роста рыночной доли. Кроме того, следует представить, как определяются конкурентные позиции предприятий в матрице формирования конкурентной карты.

В тех случаях, когда предприятие планирует повысить эффективность управления на основе управления человеческими ресурсами за счет выпуска нового товара наряду с уже длительное время реализуемыми товарами, необходимо представить порядок обоснования ассортиментной политики. Далее рекомендуется охарактеризовать, каким образом определяется рейтинг каждого товара на основе балльной оценки, сравниваются рейтинги имеющихся товаров и нового товара, выявляются основные направления действий по поддержке нового товара и оценивается примерный объем его продаж.

Если на предприятии есть возможности повысить эффективность управления на основе управления человеческими ресурсами за счет совершенствования ценовой и ассортиментной политики предприятия, то студенту рекомендуется описать, каким образом происходит анализ объемов продаж и динамики цен по группам товаров. Кроме того, студенту необходимо представить, как производится анализ товарного портфеля предприятия, выявление перекрестной эластичности спроса, обоснование направлений ассортиментной и ценовой политики.

В том случае, когда предприятие реализует товары одного вида, но разного качества, на эффективность управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами влияет конкурентоспособность цены реализуемых товаров, которая оценивается с использованием метода паритетов цены и качества. Студенту следует раскрыть, как определяются паритет цены и паритет качества. Кроме того, необходимо охарактеризовать, как рассчитывается значение запаса цены по видам товаров, и о чем свидетельствует положительное или отрицательное значение запаса цены.

Как и в предыдущих подразделах курсовой работы, в завершение данного подраздела необходимым является представление в нескольких фразах основных результатов, достигнутых студентом. Кроме того, студенту следует указать, в каких дальнейших подразделах курсовой работы эти результаты будут использованы и с какими целями.

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ВТОРОГО (ПРАКТИЧЕСКОГО) РАЗДЕЛА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Основное содержание раздела – расчеты по экономическому анализу деятельности предприятия и по оценке эффективности управления, а также разработка рекомендаций по повышению эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами и их экономическая оценка. Рекомендуется каждый подраздел заканчивать краткими выводами, которые составят основу заключения и доклада при защите курсовой работы.

5.1 Методические указания по выполнению подраздела «2.1 Общая характеристика предприятия и его деятельности»

В данном подразделе рекомендуется выполнить ряд заданий. Все аналитические расчеты касаются деятельности предприятия за три предшествующих года. Результаты анализа отображаются в виде таблиц, при этом после каждой таблицы следует представлять соответствующие ей выводы.

Задание 5.1. В первую очередь, следует проанализировать баланс предприятия за три предшествующих года. Для этого необходимо провести горизонтальный и вертикальный анализ активов предприятия, а также горизонтальный и вертикальный анализ пассивов предприятия за указанный период. Далее рекомендуется провести анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия. Такие показатели включают в себя, например, величину собственных средств, величину внеоборотных активов, сумму собственных оборотных средств и т. д. Кроме того, с помощью специальных алгоритмов следует рассчитать коэффициенты финансовой устойчивости предприятия.

Далее рекомендуется охарактеризовать ликвидность баланса предприятия. Для этого необходимо рассчитать значения показателей ликвидности баланса предприятия по годам, а также произвести анализ ликвидности баланса предприятия по соответствующему алгоритму. Следующим шагом в анализе деятельности предприятия является расчет показателей платежеспособности предприятия. Также целесообразно провести оценку эффективности использования оборотных активов предприятия. Для этого определяют значения показателей оборачиваемости оборотных активов. Затем необходимо охарактеризовать финансовые результаты деятельности предприятия, т.е. показатели прибыли и рентабельности. Группа показателей рентабельности предприятия включает в себя такие показатели, как рентабельность продаж, рентабельность деятельности, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность заемных средств.

Данный подраздел следует завершить краткими выводами, которые составят основу заключения и доклада при защите курсовой работы.

5.2 Методические указания по выполнению подраздела «2.2 Анализ основных результатов деятельности предприятия и их динамики»

В данном подразделе также рекомендуется выполнить ряд заданий. В зависимости от типа расчетов, могут быть необходимы данные о деятельности предприятия за период от одного до трех предшествующих лет. Результаты

расчетов отображаются в виде таблиц, при этом после каждой таблицы следует представлять соответствующие ей выводы.

Задание 5.2. Следует проанализировать данные о деятельности предприятий-конкурентов на рынке города за два предшествующих года, определить степень монополизации и уровень конкуренции на рынке города. Для этого необходимо собрать данные для заполнения представленной ниже таблицы, определить четырехдольный показатель концентрации рынка, вычислить индекс Герфиндала-Гиршмана, рассчитать коэффициент относительной концентрации рынка и коэффициент Розенблюта (Холла-Тайдмана), вычислить частные показатели интенсивности конкуренции, определить обобщающий показатель конкуренции.

Таблица 5.1 – Анализ интенсивности конкуренции

Номер предприятия	Розничный товарооборот, млрд. руб.		Прибыль от реализации товаров и услуг, млрд. руб.	
	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год

Задание 5.3. Необходимо охарактеризовать рынок города по степени развитости конкуренции тех же самых предприятий на основе матрицы интенсивности конкуренции и динамичности ее изменения. Для этого потребуется собрать данные для заполнения представленной ниже таблицы, определить доли рынка предприятий в базисном и отчетном периодах, рассчитать статическую и динамическую интенсивность конкуренции, построить матрицу интенсивности конкуренции и дать качественную оценку интенсивности конкуренции.

Таблица 5.2 – Матрица интенсивности конкуренции и анализ интенсивности конкуренции

Наименование предприятия	Базисный период		Отчетный период	
	розничный товарооборот, млн. руб.	доля рынка, %	розничный товарооборот, млн. руб.	доля рынка, %

Задание 5.4. Если предприятие реализует предметы длительного пользования, то рекомендуется определить емкость потребительского рынка города в планируемом периоде с учетом особенностей потребления товаров по различным рыночным сегментам. Для этого потребуется собрать данные для заполнения представленной ниже таблицы, а также оценить возможное в прогнозируемом периоде изменение цен на товары и доходов у каждой из групп населения.

Кроме того, необходимо определить емкость рынка по рыночным сегментам, рассчитать совокупную емкость рынка на основе оценки емкости рынка по рыночным сегментам, определить величину изменения спроса в зависимости от изменения цен, рассчитать изменение спроса в зависимости от изменения доходов, определить величину спроса в связи с заменой морально и физически устаревших товаров.

Таблица 5.3 – Оценка емкости потребительского рынка города

Показатель	Группа населения по уровню доходов		
	высокообеспеченная	среднеобеспеченная	малообеспеченная
Число семей			
Потребление на семью, шт.			
Предметы, находящиеся в пользовании у потребителей			
Коэффициент эластичности, %: по цене по доходу			
Износ, %: моральный физический			
Натуральное потребление, в % к общему количеству товаров			

Задание 5.5. Если предприятие специализируется на каком-либо определенном виде товара, то рекомендуется произвести оценку конкурентоспособности данного товара. Для этого потребуются собрать данные для заполнения таблицы 5.4, а также выполнить действия по следующему алгоритму:

- 1) Выбрать товарную марку, принимаемую за образец.
- 2) Оценить значимость качественных показателей товара с использованием 5-балльной оценочной шкалы. На основе полученных оценок определить коэффициенты значимости качественных показателей по соответствующей формуле.
- 3) Аналогично оценить значимость стоимостных показателей товара.
- 4) Рассчитать единичные индексы конкурентоспособности по качественным и стоимостным показателям товара.
- 5) Определить групповые индексы конкурентоспособности по качественным и стоимостным показателям товара.
- 6) Рассчитать групповые индексы конкурентоспособности товара по стоимостным показателям.
- 7) Определить интегральный индекс конкурентоспособности товара.
- 8) Сделать выводы на основе полученных значений интегральных индексов конкурентоспособности товара.

Таблица 5.4 – Оценка конкурентоспособности товара

Показатели	Марка товара					
Качественные						
Стоимостные						

Задание 5.6. Рекомендуется произвести оценку конкурентоспособности предприятия, на материалах которого готовится курсовая работа, и других

предприятий-конкурентов города. Для этого потребуется собрать данные для заполнения таблиц 5.5 и 5.6, а также выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.5 – Показатели оценки конкурентоспособности предприятия

Наименование предприятия	Товарооборот, млн. руб.		Прибыль, млн.руб.		Рентабельность продаж, %		Доля рынка, %		Численность персонала, чел.	
	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год

Таблица 5.6 – Результаты опроса экспертов относительно значимости показателей, определяющих конкурентоспособность предприятия

Показатель	Эксперт					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Товарооборот						
Прибыль						
Рентабельность продаж						
Доля рынка						
Численность персонала						

Указанный ранее алгоритм действий для оценки конкурентоспособности предприятия включает в себя следующие элементы:

1) Добавить в таблицу результаты экспертного опроса относительно значимости показателей конкурентоспособности предприятий-конкурентов. Коэффициенты значимости показателей конкурентоспособности предприятий-конкурентов определяются по соответствующей формуле. Коэффициенты значимости в сумме должны составлять 1.

2) Произвести перевод абсолютных значений показателей конкурентоспособности предприятий-конкурентов в безразмерные величины. Для этого среди значений конкретного показателя предприятий выбирается максимальное значение показателя, после чего все значения показателя делятся на максимальное.

3) Определить комплексные показатели конкурентоспособности предприятий-конкурентов. Комплексный показатель конкурентоспособности предприятия может принимать значение от 0 до 1, чем выше его значение, тем более конкурентоспособным является предприятие.

Задание 5.7. Рекомендуется произвести оценку конкурентоспособности предприятия, на материалах которой готовится курсовая работа, и других предприятий-конкурентов города на основе матричного метода. Для этого потребуются собрать данные для заполнения таблицы 5.7, а также выполнить действия по представленному ниже алгоритму:

1) Определить рыночные доли предприятий по данным о годовых объемах продаж.

2) Рассчитать среднее арифметическое значение рыночных долей.

3) Всю совокупность предприятий разделить на две группы. Первую группу образуют предприятия, рыночные доли которых меньше среднего значения, вторую – предприятия, рыночные доли которых больше или равны среднему значению.

4) Определить среднеарифметическое значение рыночной доли по первой и по второй группе предприятий.

5) Произвести распределение предприятий на группы на основе полученных значений средней, максимальной и минимальной рыночной доли (лидеры рынка, предприятия с сильной конкурентной позицией, предприятия со слабой конкурентной позицией, аутсайдеры рынка).

6) Рассчитать темп роста рыночной доли для каждого предприятия.

7) Исходя из темпов роста рыночных долей всех предприятий определить среднеарифметическое значение темпа роста рыночной доли.

8) Всю совокупность предприятий разделить на две группы. Первую группу образуют предприятия, темп роста рыночных долей которых меньше среднего значения, а вторую – предприятия, темп роста рыночных долей которых больше или равен среднему значению.

9) Рассчитать средний темп роста рыночной доли для первой и для второй группы предприятий.

10) Произвести распределение предприятий на группы на основе полученных значений среднего, максимального и минимального темпов роста рыночной доли (предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией; предприятия с улучшающейся конкурентной позицией; предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией; предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией).

11) Определить конкурентные позиции предприятий путем совмещения в матрице формирования конкурентной карты групп, полученных на основе показателя «рыночная доля», и групп, полученных по показателю «темпы роста рыночной доли».

Таблица 5.7 – Показатели оценки конкурентоспособности предприятия на основе матричного метода

Объем продаж организациями за 3 года			
Наименование предприятия	Объем продаж, нат. ед.		
	1-й год	2-й год	3-й год

Задание 5.8. Необходимо определить конкурентные позиции предприятий-конкурентов на потребительском рынке города, путем построения двух- и многофакторных конкурентных карт, осуществить группировку предприятий в зависимости от занимаемой конкурентной позиции, сравнить результаты, полученные при использовании двух- и многофакторных конкурентных карт. Для этого потребуется собрать данные для заполнения таблицы 5.8, а также выполнить действия по представленному ниже алгоритму:

1) Определить рыночные доли предприятий-конкурентов и рассчитать среднее арифметическое значение рыночной доли.

2) Всю совокупность предприятий разделить на две группы. Первую группу образуют предприятия, рыночные доли которых меньше среднего значения, вторую – предприятия, рыночные доли которых больше или равны среднему значению.

3) Для первой и второй групп предприятий рассчитать средние рыночные доли.

4) Произвести распределение предприятий на группы на основе полученных значений средней, максимальной и минимальной рыночной доли (предприятия со значительной рыночной долей; предприятия с рыночной долей выше среднего; предприятия с рыночной долей ниже среднего; предприятия с незначительной рыночной долей).

5) На основании данных о рентабельности продаж предприятий произвести их распределение по пяти группам (высокорентабельные; с рентабельностью выше среднего; среднерентабельные; низкорентабельные; убыточные). Для этого из совокупности предприятий исключить убыточные (они образуют пятую группу). Из оставшихся предприятий выбрать те, которые имеют максимальное и минимальное значения показателя. Разность между максимальным и минимальным значениями разделить на четыре. Таким образом определяется шаг интервала.

6) Определить конкурентные позиции предприятий путем совмещения в матрице формирования конкурентной карты групп, полученных на основе показателя «рыночная доля», и групп по показателю «рентабельность продаж». В зависимости от занимаемой конкурентной позиции предприятия разбить на пять групп: лидеры рынка; с сильной конкурентной позицией; со средней конкурентной позицией; со слабой конкурентной позицией; аутсайдеры рынка.

7) В зависимости от значения показателя «рейтинговое число» все предприятия разбить на три группы: предприятия с удовлетворительным финансовым состоянием (рейтинговое число – не меньше 1); предприятия в переходном состоянии (рейтинговое число находится в интервале от 0,5 до 1); предприятия

с неудовлетворительным финансовым состоянием (рейтинговое число меньше 0,5).

8) Определить конкурентные позиции предприятий путем совмещения в матрице формирования конкурентной карты конкурентных позиций предприятий, полученных на основе двухфакторной конкурентной карты, и групп, полученных по показателю «коэффициент текущей ликвидности». В зависимости от занимаемой конкурентной позиции предприятия разбить на пять групп: лидеры рынка; с сильной конкурентной позицией; со средней конкурентной позицией; со слабой конкурентной позицией; аутсайдеры рынка.

Таблица 5.8 – Показатели оценки конкурентоспособности предприятия на основе построения двух- и многофакторных конкурентных карт

Номер предприятия	Розничный товароборот, тыс. руб.		Рентабельность продаж, %		Рейтинговое число, доля ед.	
	базовый год	отчетный год	базовый год	отчетный год	базовый год	отчетный год

Задание 5.9. Необходимо определить комплексные показатели конкурентоспособности предприятия, на материалах которой готовится курсовая работа, и других предприятий-конкурентов города, выявить их слабые и сильные стороны. Для этого потребуется собрать данные для заполнения таблицы 5.9, а также выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.9 – Комплексные показатели конкурентоспособности предприятий

Показатель	Значимость показателя, балл	Оценка конкурентоспособности различных предприятий, балл				
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Маркетинг						
Средневзвешенная конкурентоспособность товара, балл						
Эффективность маркетинга, балл						
Доля нереализованной продукции, %						
Менеджмент						
Качество планирования, балл						

Показатель	Значимость показателя, балл	Оценка конкурентоспособности различных предприятий, балл				
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Качество управления, балл						
Система мотивации работников, балл						
Финансы						
Доля собственных средств, %						
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств						
Коэффициент текущей ликвидности, доля ед.						
Рентабельность реализованной продукции, %						
Персонал						
Коэффициент текучести кадров, %						
Доля руководителей и специалистов с образованием и специальностью, соответствующей занимаемой должности, %						
Средняя оценка качества работы главных специалистов фирмы, балл						
Всего						

Указанный ранее алгоритм действий включает следующие элементы:

1) Показатели слагаемых потенциалов предприятий-конкурентов привести к единой балльной системе измерения.

2) Рассчитать коэффициенты значимости показателей конкурентоспособности предприятий-конкурентов в целом по потенциалу и отдельно по его составляющим.

3) Рассчитать комплексные показатели конкурентоспособности предприятий-конкурентов. Исходя из полученных значений комплексных показателей конкурентоспособности предприятий и оценочной шкалы, определить уровни конкурентоспособности предприятий.

4) Для выявления сильных и слабых сторон предприятий-конкурентов определить оценки слагаемых потенциалов. С использованием оценочной шкалы сделать выводы о влиянии слагаемых потенциала предприятий на его конкурентоспособность и предложить рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия.

Задание 5.10. Используя метод ABC-анализа ассортимента, следует определить основные направления ассортиментной, ценовой, рекламной политики предприятия, выявить особенности организации закупок и продаж представленного ассортимента с целью улучшения результатов деятельности предприятия. Для этого потребуется собрать данные для заполнения таблицы 5.10, и выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.10 – Показатели для проведения ABC-анализа ассортимента

Ассортиментная позиция	Объем реализации товаров, тыс. руб.		
	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц

Указанный ранее алгоритм действий для определения основных направлений ассортиментной, ценовой, рекламной политики предприятия включает следующие элементы:

- 1) Рассчитать товарооборот за квартал по ассортиментным позициям.
- 2) Определить долю ассортиментных позиций в товарообороте.
- 3) Рассчитать долю ассортиментных позиций в товарообороте накопительным итогом, начиная с максимальной величины.
- 4) Осуществить классификация ассортимента с учетом требований ABC-анализа.
- 5) На основе проведенной классификации определить основные направления ассортиментной, ценовой, рекламной политики предприятия, а также особенности организации закупок и продаж с целью улучшения результатов деятельности предприятия.

Задание 5.11. Используя метод XYZ-анализа ассортимента, следует определить основные направления ассортиментной, ценовой, рекламной политики предприятия, выявить особенности организации закупок и продаж пред-

ставленного ассортимента с целью улучшения результатов деятельности предприятия. Для этого потребуются собрать данные для заполнения таблицы 5.11, и выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.11 – Показатели для проведения XYZ-анализа ассортимента

Ассортиментная позиция	Объем реализации товаров, тыс. руб.		
	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц

Указанный ранее алгоритм действий для определения основных направлений ассортиментной, ценовой, рекламной политики предприятия включает следующие элементы:

- 1) Определить среднее значение объема продаж за квартал по ассортиментным позициям.
- 2) Рассчитать среднеквадратическое отклонение объема продаж по ассортиментным позициям за рассматриваемый период.
- 3) Определить коэффициент вариации, характеризующий степень колеблемости объемов продаж по каждой ассортиментной позиции за рассматриваемый период.
- 4) Осуществить классификацию ассортимента с учетом требований XYZ-анализа.
- 5) На основе проведенной классификации определить характер спроса на товары и наиболее целесообразные действия коммерческих служб в сфере закупок и продаж с целью стабилизации сбыта и повышения результатов деятельности организации.

Задание 5.12. Используя ранее примененные методы, следует провести совмещенный ABC- и XYZ-анализа ассортимента предприятия, определить основные направления ассортиментной, ценовой, рекламной политики предприятия.

тия, выявить особенности организации закупок и продаж представленного ассортимента с целью улучшения результатов деятельности предприятия.

Для этого потребуется собрать данные для заполнения таблицы 5.12, и выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.12 – Показатели для проведения совмещенного ABC- и XYZ-анализа ассортимента предприятия

Ассортиментная позиция	Объем реализации товаров, тыс. руб.		
	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц

Указанный ранее алгоритм действий для определения основных направлений ассортиментной, ценовой, рекламной политики предприятия включает следующие элементы:

- 1) Осуществить классификацию ассортимента в соответствии с ABC-анализом.
- 2) Провести XYZ-анализ ассортимента.
- 3) Полученные результаты совместить с помощью распределения рассматриваемых ассортиментных позиций товара по группам AX, BX, CX, AY, BY, CY, AZ, BZ, CZ.
- 4) Построить матрицу совмещенного анализа.
- 5) Выявить наиболее значимые и проблемные ассортиментные позиции, определить основные направления совершенствования коммерческой деятельности по формированию ассортимента.

Данный подраздел следует завершить краткими выводами, которые составят основу заключения и доклада при защите курсовой работы.

5.3 Методические указания по выполнению подраздела «2.3 Выявление проблем в управлении предприятием и в управлении человеческими ресурсами»

В данном подразделе также рекомендуется выполнить ряд заданий. В зависимости от типа расчетов, могут быть необходимы данные о деятельности предприятия за период от одного до трех предшествующих лет. Результаты расчетов отображаются в виде таблиц, при этом после каждой таблицы следует представлять соответствующие ей выводы.

Задание 5.13. Рекомендуется провести SWOT-анализ деятельности предприятия. Термин «SWOT» происходит от слов StrengthsWeaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя среда предприятия отражается в секторах «S» и «W», а внешняя среда предприятия – в секторах «O» и «T» (пример заполнения секторов «O» и «T» представлен в таблице 5.14, в каждой курсовой работе заполнение этих секторов и всей таблицы в целом должно соответствовать особенностям предприятия).

В этом задании потребуется собрать данные для заполнения таблицы 5.13, и выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.13 – SWOT-анализ деятельности предприятия

Факторы – сильные и слабые сторо- ны внутрен- ней среды	Факторы, создаваемые внешней средой:			
	возможности		угрозы	
	1. Увеличение численности населения горда	2. Повышение доходов населения	3. Увеличение числа конкурентов	4. Повышение налогов
Сильные стороны				
1	1.1	1.2	1.3	1.4
2	2.1			
3	3.1			
Слабые стороны				
4	4.1			
5	5.1			
6				

Указанный ранее алгоритм действий для проведения SWOT-анализа деятельности предприятия включает следующие элементы:

1) Выявить и проанализировать сильные и слабые стороны (внутреннюю среду) деятельности предприятия.

2) Выявить и проанализировать возможности и угрозы внешней среды для деятельности предприятия.

3) Установить и проанализировать связи между внутренней и внешней средой деятельности предприятия.

4) Сформулировать выводы и рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия на основе результатов SWOT-анализа.

Задание 5.14. Для дополнительного углубленного анализа внешней среды деятельности предприятия рекомендуется провести PEST-анализ деятельности предприятия. Термин «PEST» происходит от слов Political (политические), Economic (экономические), Social (социальные) и Technological (технологические) факторы деятельности предприятия. При осуществлении PEST-анализа следует учитывать, что полученные результаты должны быть пригодны для разработки конкретных мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия. Кроме того, необходимо представить отраслевую специфику деятельности предприятия и количественные показатели, подтверждающие выводы по результатам анализа.

Для этого потребуется собрать данные для заполнения таблицы 5.14, и выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.14 – PEST-анализ деятельности предприятия

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры
Политические факторы (P)		
Экономические факторы (E)		
Социальные факторы (S)		
Технологические факторы (T)		

Указанный ранее алгоритм действий для проведения PEST-анализа деятельности предприятия включает следующие элементы:

- 1) Правильно выбрать структуру факторов и оценить их влияние на деятельность предприятия.
- 2) Определить, насколько структура предприятия отвечает структуре и характеру факторов внешней среды.
- 3) Рассмотреть взаимодействие между факторами и возможности синергии, описать конкурентов, клиентов, региональные факторы.
- 4) Сформулировать выводы и рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия на основе результатов PEST-анализа.

Задание 5.15. Для создания базы анализа управления человеческими ресурсами на предприятии необходимо провести обработку информации о системе обучения персонала на предприятии. Нужно учитывать, что стратегическая цель системы обучения персонала заключается в том, чтобы способствовать организационному развитию и достижению конкретных целей предприятия путем развития человеческих ресурсов в ходе подготовки и проведения программ профессионального обучения. То есть вне зависимости от формы и конкретных методов профессиональное обучение должно помогать сотрудникам выполнять свои обязанности, усваивать корпоративную культуру и повышать их заинтересованность в эффективной деятельности.

Для этого потребуется собрать данные и применить информацию, представленную в таблице 5.15, а также выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.15 – Шкала целеориентированности программ профессионального обучения

Шкала оценки	Описание
0	Цели учебных программ не прописаны и не проговариваются
+1	Прописано чему учим (знания, умения, навыки), но не прописано для чего учим
+2	Прописано чему учим, и для чего учим (изменение рабочих показателей и поведения)

Шкала оценки	Описание
+3	Прописано чему учим, для чего учим и как это связано с целями организации. Однако не проводится оценка эффективности
+4	После проведения программы, ее эффективность оценивается по критериям усвоения соответствующих ЗУН (знаний, умений, навыков)
+5	После проведения программы, ее эффективность оценивается по критериям усвоения соответствующих ЗУН и/или по критериям изменения рабочих показателей и поведения
+6	После проведения программы, ее эффективность оценивается по вкладу в достижение соответствующих целей развития организации
+7	После оценки эффективности корректируются цели соответствующей программы профессионального обучения

Указанный ранее алгоритм действий для проведения анализа управления человеческими ресурсами предприятия включает следующие элементы. На основе оценки можно получить два коэффициента целеориентированности:

1) Коэффициент целеориентированности системы профессионального обучения (K1). Оценки по каждой программе суммируются и усредняются. После этого полученное среднее сопоставляется с максимально возможным. Например, в течение года было проведено 10 программ. Средняя оценка по шкале целеориентированности составила 5,2. При том, что максимально возможное значение составляет 7 баллов, $K1 = 5,2/7 \cdot 100 = 74,3 \%$.

2) Коэффициент целеориентированности программы профессионального обучения (K2). В случае необходимости определить ориентированность конкретной программы профессионального обучения на цели развития предприятия, оценивается ее вклад в каждую цель и затем эти оценки складываются.

Определение коэффициентов целеориентированности позволяет повысить эффективность системы профессионального обучения за счет концентрации на достижении целей организации, а также отказа от тех программ обучения, которые не работают на эти цели.

Задание 5.16. Для расширения базы анализа управления человеческими ресурсами на предприятии необходимо дополнить обработку информации о системе обучения персонала на предприятии. Нужно учитывать, что обучение является важнейшим звеном системы управления человеческими ресурсами и

должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей предприятия, обеспечивая максимальную готовность сотрудников предприятия к решению стоящих перед ними задач». Из процедур, с которыми связано обучение персонала, особо подчеркнем отбор, оценку рабочих результатов, анализ профессиональной деятельности, оплату труда, адаптацию и планирование карьеры.

Для проведения анализа потребуется собрать данные для заполнения таблицы 5.16, а также выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.16 – Шкала интегрированности профессионального обучения

Описание	Шкала				Вес
	никогда	редко	часто	всегда	
План обучения основывается на результатах планирования потребности в персонале					
Потребность в обучении определяется на основании оценки персонала по ключевым компетенциям соответствующей должностной позиции					
Потребность в обучении определяется на основании оценки результатов деятельности персонала					
Каждый сотрудник, занимающий новую должность, проходит подготовку независимо от того, нанят он извне или перемещен изнутри					
Обучение является неотъемлемой программ карьерного роста и продвижения					
Результаты обучения отражаются на статусе сотрудников					
Результаты обучения отражаются на компенсациях сотрудников					

Указанный ранее алгоритм действий для проведения анализа управления человеческими ресурсами предприятия включает следующие элементы. Оценка по каждому критерию производится экспертами на основании соответствующих кадровых документов. Каждой оценке присваивается балл: «никогда» – 0, «редко» – 1, «часто» – 2, «всегда» – 3. Для каждой шкалы определяется удельный вес, т. е. доля ее значимости в общем результате (100 %). После этого оценки умножаем на соответствующие веса и суммируем полученные произве-

дения. И, наконец, сопоставляются итоговую сумму с максимально возможной. Так мы получаем коэффициент интегрированности профессионального обучения в систему управления персоналом (КЗ). Контроль данного коэффициента позволяет оценивать степень целостности управления человеческими ресурсами, а также значительно повышать заинтересованность сотрудников в результатах обучения.

Задание 5.17. Для расширения базы анализа управления человеческими ресурсами на предприятии необходимо дополнить обработку информации о системе обучения персонала на предприятии. Нужно учитывать, что

Для этого потребуется собрать данные для заполнения таблицы 5.17, а также выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.17 – Показатели обучения персонала на предприятии

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Инвестиции в обучение и развитие персонала в расчете на одного работника, руб.			
Охват обучением руководителей, %			
Охват обучением специалистов, %			
Охват обучением производственного персонала, %			
Количество программ обучения, шт.			
Количество часов обучения на одного работника, ч			

Указанный ранее алгоритм действий для проведения анализа управления человеческими ресурсами предприятия включает следующие элементы:

- 1) сравнение фактических и требуемых показателей эффективности и качества работы подразделения;
- 2) анализ необходимости планирования преемственности;
- 3) оценка результатов деятельности с помощью методики «Performance management»;
- 4) анализ результатов оценки руководителей подразделений по методике «360 градусов».

Задание 5.18. Для расширения базы анализа управления человеческими ресурсами на предприятии необходимо дополнить обработку информации о системе оплаты труда персонала на предприятии. Нужно учитывать, что модель грейдинга должна обеспечить прозрачность, привязать оплату труда к опыту, навыкам и обязанностям. Внедрение такой системы должно снизить разрыв между ожиданиями и реальными зарплатами, а также способствовать удержанию талантов на предприятии, создавая понятные карьерные траектории.

Для проведения анализа потребуется собрать данные для заполнения таблицы 5.18, а также выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.18 – Структура модели грейдинга для сотрудников предприятия

Уровень (грейд)	Название уровня	Требования (опыт, навыки, образование)	Зарплатная вилка (руб./мес.,)	Ключевые компетенции	Примеры должностей
Уровень 1	Начинающий специалист				
Уровень 2	Специалист				
Уровень 3	Старший специалист				
Уровень 4	Эксперт				
Уровень 5	Лидер				

Указанный ранее алгоритм действий для проведения анализа управления человеческими ресурсами предприятия включает следующие элементы:

1) Анализ и подготовка означает необходимость выбрать актуальные должностные инструкции, описать функционал каждой должности.

2) Выбор метода оценки подразумевает необходимость определить факторы оценки должностей (например, уровень ответственности, сложность задач, опыт, влияние на результат).

3) Оценка должностей предполагает присвоение каждой должности баллов по выбранным критериям, чтобы определить ее вес в структуре предприятия.

4) Формирование грейдов требует объединить должности с близким количеством баллов в группы, составить таким образом уровни (грейды).

5) Установление зарплатных вилок подразумевает необходимость соотносить полученные грейды с рыночным уровнем заработной платы и финансовыми возможностями предприятия.

Задание 5.19. Для развития базы анализа управления человеческими ресурсами на предприятии необходимо дополнить обработку информации о системе социальных льгот по здоровью для персонала предприятия. Нужно учитывать, что социальные льготы способствуют привлечению талантов, поскольку хороший набор бонусов выделяет предприятие на рынке труда и помогает находить лучших специалистов. В такой же степени достигается и удержание персонала, забота о сотрудниках снижает текучесть кадров, так как сотрудники стремятся продолжить работу на предприятии с устроенным бытом и медицинским обеспечением. Рост производительности сотрудников достигается благодаря тому, что довольный и защищенный сотрудник работает эффективнее и охотнее вовлекается в задачи бизнеса. Укрепление бренда создается в результате того, что предприятие формирует имидж заботливого и надежного работодателя.

Для проведения анализа потребуются собрать данные для заполнения таблицы 5.19, а также выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.19 – Социальные льготы по здоровью для сотрудников предприятия

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Здоровье			
ДМС с первых дней работы (добровольное медицинское страхование), включая стоматологию			
Корпоративная пенсионная программа			
Компенсация 10 дней больничного			
Три дополнительных дня отпуска в год			
Компенсация покупки лекарств			
Путевки в санаторий			

Указанный ранее алгоритм действий для проведения анализа управления человеческими ресурсами предприятия включает следующие элементы:

- 1) Определить все действующие на предприятии льготы по здоровью.
- 2) Провести подсчет общих затрат предприятия на содержание социального пакета по здоровью.
- 3) Оценить уровень востребованности социальных льгот по здоровью, то есть какими льготами сотрудники пользуются реально, а какие остаются без внимания.

Задание 5.20. Для развития базы анализа управления человеческими ресурсами на предприятии необходимо дополнить обработку информации о системе социальных льгот по поддержке семьи для персонала предприятия. Нужно учитывать, что социальные льготы по поддержке семей сотрудников направлены на поддержку благосостояния, то есть помогают решать базовые жизненные и финансовые вопросы (материальная помощь, компенсация питания). Также необходимо принимать во внимание, что таким образом достигается улучшение климата, то есть предприятие создает комфортную и доверительную атмосферу в коллективе.

Для проведения анализа потребуется собрать данные для заполнения таблицы 5.20, а также выполнить действия по представленному ниже алгоритму.

Таблица 5.20 – Социальные льготы по поддержке семей сотрудников предприятия

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Поддержка семьи сотрудника			
Новогодние подарки и поздравления для детей			
ДМС для семьи работника			
Компенсация путевок для детей сотрудников			
Выплата на детские подарки			

Указанный ранее алгоритм действий для проведения анализа управления человеческими ресурсами предприятия включает следующие элементы:

1) Проанализировать статистику, позволяющую определить сколько на предприятии многодетных семей, родителей-одиночек.

2) Оценить текущую востребованность существующих льгот для поддержки семей сотрудников предприятия.

3) Ознакомиться с актуальными исследованиями рынка труда и лучшими корпоративными практиками (например, материалами Российского союза промышленников и предпринимателей – РСПП по поддержке семьи и детства).

4) Рассчитать финансовую модель для новых льгот, то есть во сколько обойдется предприятию внедрение трех наиболее востребованных инициатив.

5) Подготовить итоговый вывод с предложениями по обновлению социального пакет по поддержке семей сотрудников предприятия.

Данный подраздел следует завершить краткими выводами, которые составят основу заключения и доклада при защите курсовой работы.

5.4 Методические указания по выполнению подраздела «2.4 Разработка предложений по совершенствованию управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами и оценка их эффективности»

Основной целью выполнения данного подраздела является разработка предложений по совершенствованию управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами и осуществление экономической оценки предложенных мероприятий. При этом должны учитываться результаты всех аналитических исследований, проведенных в предыдущих подразделах. Кроме того, необходимо учитывать, что предложения должны носить конкретный характер и быть направлены на устранение недостатков и проблем в сфере управления предприятием, выявленных в предыдущих подразделах.

Следует также обосновать стоимость всех предложенных мероприятий. Затем необходимо оценить величину результата мероприятий, который в данном случае может быть выражен в виде увеличения объемов реализации товаров, возрастании величины прибыли предприятия, рассчитать сумму дополни-

тельной прибыли в результате реализации мероприятий, сравнить со всеми соответствующими затратами, и, таким образом, дать экономическую оценку предложенных мероприятий.

6 ЗАЩИТА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Основное условие успешной защиты курсовой работы – самостоятельное выполнение практического исследования, составляющего смысловое наполнение курсовой работы, и способность исчерпывающим образом ответить на вопросы относительно проведенного исследования. Для успешной защиты также очень важным является правильное выполнение всех предыдущих этапов подготовки курсовой работы.

При определении оценки за защиту курсовой работы учитываются следующие факторы:

- 1) своевременность представления курсовой работы;
- 2) качество оформления курсовой работы;
- 3) качество содержания курсовой работы;
- 4) подготовленность студента к устному выступлению и презентации результатов своей работы;
- 5) продемонстрированный студентом уровень владения материалом курсовой работы;
- 6) уровень ответов на дополнительные вопросы по содержанию курсовой работы.

Этапы процедуры защиты:

- 1) подписанную студентом и руководителем работу студент передает преподавателю, который осуществляет прием курсовых работ;
- 2) студент делает доклад в течение 6–7 минут;
- 3) студент отвечает на вопросы преподавателя;
- 4) преподаватель может высказать комментарии по теме курсовой работы;

5) по результатам защиты преподаватель определяет общую оценку работы по пятибалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основные источники

1. Иванова, М. О. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / М. О. Иванова. – Санкт-Петербург: СПбГУ ГА им. А. А. Новикова, 2024. – 153 с. – ISBN 978-5-907354-93-7. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/449360> (дата обращения: 30.07.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Ковалев, В. А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / В. А. Ковалев, Е. А. Кипервар, Л. В. Трункина. – Омск: ОмГТУ, 2024. – 152 с. – ISBN 978-5-8149-3866-4. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/504287> (дата обращения: 30.07.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Дополнительные источники

3. Михайловская, С. А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С. А. Михайловская. – Чита: ЗабГУ, 2022. – 152 с. – ISBN 978-5-9293-3090-2. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/363353> (дата обращения: 30.07.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

5. Ракитянская, А. И. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А. И. Ракитянская, С. А. Тимошенко. – Санкт-Петербург: СПбГАУ, 2023. – 80 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/340106> (дата обращения: 30.07.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва: Дашков и К, 2021. – 392 с. – ISBN 978-5-394-04494-6. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/229967> (дата обращения: 30.07.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Примеры структур содержания курсовой работы

1. Пример структуры содержания курсовой работы для темы

**«Повышение эффективности управления предприятием на основе системы
управления человеческими ресурсами»**

Содержание

Введение

1 Проблемы повышения эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами

1.1 Понятие и направления повышения эффективности управления предприятием

1.2 Основные инструменты управления человеческими ресурсами и их роль в управлении предприятием

1.3 Необходимость применения системы управления человеческими ресурсами для повышения эффективности управления предприятием

2 Пути повышения эффективности управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами

2.1 Общая характеристика предприятия и его деятельности

2.2 Анализ основных результатов деятельности предприятия и их динамики

2.3 Выявление проблем в управлении предприятием и в управлении человеческими ресурсами

2.4 Разработка предложений по совершенствованию управления предприятием на основе управления человеческими ресурсами и оценка их эффективности

Заключение

Список использованных источников

Приложение – Финансовая отчетность предприятия

2. Пример структуры содержания курсовой работы для темы
«Повышение конкурентоспособности предприятия на основе применения
методов управления человеческими ресурсами»

Содержание

Введение

1 Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия на основе применения методов управления человеческими ресурсами

1.1 Понятие и направления повышения конкурентоспособности предприятия

1.2 Основные инструменты управления человеческими ресурсами и их роль в повышении конкурентоспособности предприятия

1.3 Предпосылки применения системы управления человеческими ресурсами для повышения конкурентоспособности предприятия

2 Пути повышения конкурентоспособности предприятия на основе применения методов управления человеческими ресурсами

2.1 Общая характеристика предприятия и его деятельности

2.2 Анализ основных результатов деятельности предприятия и их динамики

2.3 Выявление проблем в обеспечении конкурентоспособности предприятия и в управлении человеческими ресурсами

2.4 Разработка предложений по повышению конкурентоспособности предприятия на основе управления человеческими ресурсами и оценка их эффективности

Заключение

Список использованных источников

Приложение – Финансовая отчетность предприятия

**3. Пример структуры содержания курсовой работы для темы
«Совершенствование внутреннего мониторинга на предприятии
с учетом подходов управления человеческими ресурсами»**

Содержание

Введение

1 Проблемы совершенствования внутреннего мониторинга на предприятии с учетом подходов управления человеческими ресурсами

1.1 Понятие и направления совершенствования внутреннего мониторинга на предприятии

1.2 Основные инструменты управления человеческими ресурсами и их роль в совершенствовании внутреннего мониторинга на предприятии

1.3 Особенности применения системы управления человеческими ресурсами для совершенствования внутреннего мониторинга на предприятии

2 Пути совершенствования внутреннего мониторинга на предприятии с учетом подходов управления человеческими ресурсами

2.1 Общая характеристика предприятия и его деятельности

2.2 Анализ основных результатов деятельности предприятия и их динамики

2.3 Выявление проблем в обеспечении внутреннего мониторинга на предприятии и в управлении человеческими ресурсами

2.4 Разработка предложений по совершенствованию внутреннего мониторинга на предприятии с учетом подходов управления человеческими ресурсами и оценка их эффективности

Заключение

Список использованных источников

Приложение – Финансовая отчетность предприятия

Локальный электронный методический материал

Юлия Сергеевна Коноплина

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Редактор С. Кондрашова
Корректор Т. Звада

Уч.-изд. л. 2,9. Печ. л. 3,3.

Издательство федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
236022. Калининград, Советский проспект, 1