

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

**«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

Производственная практика

Педагогическая практика

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРАКТИКИ

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Наименование направленности: Управление проектами

Уровень квалификации выпускника - магистр

Форма обучения – очно-заочная

Программа практики адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2025

**ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА
ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА**

Рабочая программа практики

Составители: к.и.н., доц. К.А.Чистякова
к.и.н., профессор О.Ю. Артемов,

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры управления

№4 от 28.11.2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка	4
1.1. Цель и задачи практики	4
1.2. Вид и тип практики	5
1.3. Места проведения практики	5
1.4. Тип (типы) и задачи профессиональной деятельности	5
1.5. Планируемые результаты обучения при прохождении практики, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций	5
1.6. Место практики в структуре образовательной программы	13
1.7. Объем практики	14
2. Содержание практики	15
3. Оценка результатов практики	17
3.1. Формы отчётности	17
4) Характеристика научного руководителя НИР (См. Приложение)	17
3.2. Критерии выставления оценки по практике	17
3.3. Оценочные средства (материалы) для промежуточной аттестации обучающихся по практике	18
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение практики	22
4.1. Список источников и литературы	22
4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	23
5. Материально-техническая база, необходимая для проведения практики	24
6. Организация практики для лиц с ограниченными возможностями здоровья	25
Приложение 1. Аннотация программы практики	27
Приложение 2	32
Форма титульного листа отчета о прохождении практике	32
Приложение 3	33
Образец оформления характеристики с места прохождения практики	33
Приложение 4	34
ГРАФИК ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ	34
Приложение 5	36
ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ МАТЕРИАЛОВ ПО ПРАКТИКЕ	36

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи практики

Цель практики: подготовка магистрантов, способных разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять в педагогической деятельности креативный подход и инновационные методики.

Задачи практики:

- ~ формирование компетенций, необходимых для подготовки магистрантов к педагогической деятельности по проектированию и реализации учебного процесса в образовательных учреждениях в соответствии с современными методами преподавания;

- ~ определение роли управленческих дисциплин в общей системе обучения магистров менеджмента;

- ~ разработка методов и приемов, а также организационных форм обучения магистрантов с учетом специфических особенностей управленческих наук;

- ~ овладение знаниями, образовательными технологиями и методиками преподавания управленческих дисциплин в высшей школе;

- ~ обучение основным структурным элементам педагогического мастерства и искусства;

- ~ овладение технологиями эффективного взаимодействия с обучающимися;

- ~ стимулирование активной познавательной и развивающейся деятельности студентов как в процессе учебного знания, так и внеучебной деятельности;

- ~ планирование и организация учебно-воспитательной деятельности;

- ~ формирование личностной педагогической культуры;

- ~ выполнение функций преподавателя при реализации образовательных программ в учебных заведениях высшего образования;

- ~ овладение необходимыми для работы педагога методическими умениями в соответствии с современными требованиями (проектирование содержания и форм учебной работы, отбор и применение современных интерактивных форм и методов обучения), включая руководство исследовательской работой обучающихся;

- ~ анализ нормативно-правовых документов, определяющих организацию учебного процесса в университете;

- ~ подготовку и проведение учебных занятий с использованием современных средств и методов обучения, в том числе, методов и средств электронного обучения;

- ~ разработку учебно-методических материалов (пособий, практикумов, методических указаний) с использованием современных информационных ресурсов и технологий;

усвоение методов контроля и оценки профессионально-значимых качеств обучаемых (применение тестовых методик, методов оценки проектной деятельности и др.).

1.2. Вид и тип практики

Вид практики: Производственная практика

Тип практики: Педагогическая

1.3. Места проведения практики

Практика проводится в структурных подразделениях РГГУ, предназначенных для практической подготовки

1.4. Тип (типы) и задачи профессиональной деятельности

Тип профессиональной деятельности:

педагогический.

Задачи профессиональной деятельности:

формирование компетенций, необходимых для подготовки магистрантов к педагогической деятельности в соответствии с современными методами преподавания;

овладение знаниями, образовательными технологиями и методиками преподавания управленческих дисциплин;

обучение основным структурным элементам педагогического мастерства и искусства;

овладение технологиями эффективного взаимодействия с обучающимися;

обучение умениям и навыкам педагогического мастерства, необходимого для разработки учебно-методического обеспечения образовательного процесса, а также проведения тренингов и иных форм учебных занятий;

формирование личностной педагогической культуры.

1.5 Планируемые результаты обучения при прохождении практики, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода,	УК-1.1. Анализирует, верифицирует, оценивает полноту и достаточность информации; при необходимости	<i>Должен знать:</i> основы логики и общелогические методы познания; когнитивные технологии;

<p>вырабатывать стратегию действий</p>	<p>восполняет и синтезирует недостающие данные. грамотно, логично и аргументированно формирует собственные суждения; демонстрирует в ходе профессиональной деятельности высокий уровень академической культуры</p>	<p>основы информационной эвристики</p> <p><i>Должен уметь:</i> осуществлять поиск и отбор информации; строить на ее основе логичные рассуждения и выводы; делать информационные сообщения и выступать с научными докладами</p> <p><i>Должен владеть:</i> технологиями анализа, оценки и структуризации информации; современными практиками проверки и подтверждения доказательств каких-либо теоретических положений, алгоритмов, программ и процедур путём их сопоставления с опытными (эталонными или эмпирическими) данными, алгоритмами и программами; высоким уровнем академической культуры, предполагающей использование в практике работы различных видов и способов учебно-познавательной и учебно-исследовательской деятельности</p>
	<p>УК-1.2. Разрабатывает альтернативные стратегии действий и модели организационного поведения на основе критического анализа проблемных ситуаций и системного подхода, способствующих нахождению оптимальных решений</p>	<p><i>Должен знать:</i> теории систем и системного анализа; модели организационного поведения; технологии принятия решений</p> <p><i>Должен уметь:</i> использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом; исследовать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры; проводить критический анализ проблемных ситуаций;</p>

		<p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> методологией научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы; технологиями поиска и оценки оптимальных решений
<p>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>УК-3.1. Разрабатывает и в зависимости от конкретной ситуации корректирует стратегию работы коллектива, определяет роли и функции его участников, проявляет способность мобилизовать других на достижение поставленных целей, проявляет в качестве лидера заботу о всех членах команды</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> основы управления человеческими ресурсами; основы организационного поведения; основы социологии труда; модели межличностных и межгрупповых коммуникаций; теории лидерства; принципы командообразования; современные стратегии управления человеческими ресурсами <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> разрабатывать и корректировать в зависимости от ситуации стратегию работы коллектива; определять роли и функции его участников; развивать межличностные и межгрупповые коммуникации <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> стратегическим мышлением; навыками лидерства командообразования; управленческими практиками мобилизации персонала на достижение поставленных целей
	<p>УК-3.2. Принимает организационные решения в сложных нестандартных ситуациях, с различным уровнем риска и неопределенности, в условиях наличия различных мнений, а также демонстрирует способность нести ответственность за работу команды в целом</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> основы управления человеческими ресурсами; основы организационного поведения; модели межличностных и межгрупповых коммуникаций; теории лидерства; принципы командообразования; основы риск-менеджмента

		<p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> владеть навыками лидерства и командообразования; принимать организационные решения с учетом различных факторов и обстоятельств; отвечать за результаты деятельности коллектива <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> методами принятия и реализации управленческих решений, направленных на преодоление неопределенности, контроль рисков ситуаций, минимизацию потерь в случае их неизбежности; способностью нести ответственность за результаты командной работы
<p>УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>	<p>УК-5.1. Демонстрирует способность адаптироваться к условиям работы в составе многоэтнических и поликонфессиональных групп</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> основы культурологии; ценности, нормы, ролевые структуры, коммуникативные модели основных деловых культур <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> адаптироваться к другой культуре; вести себя в соответствии с ее нормами и правилами <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> пониманием многообразия форм проявления культур, возможными подходами и конкретными способами их взаимодействия и взаимодополнения в современных условиях; технологиями эффективных межкультурных коммуникаций в рамках профессиональной деятельности
<p>УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>	<p>УК-5.2. Конструктивно взаимодействует с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения поставленных задач</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> основы культурологии; социокультурные особенности основных деловых культур; типологию социальной интеграции

	и усиления социальной интеграции	<p><i>Должен уметь:</i> налаживать межличностные отношения с представителями основных деловых культур; конструктивно взаимодействовать с представителями основных деловых культур; противостоять тенденциям, ведущим к социальной поляризации людей</p> <p><i>Должен владеть:</i> практиками межкультурного общения; способами эффективной социальной регуляции межкультурного взаимодействия</p>
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1. Демонстрирует способность к самообразованию, использует предоставленные возможности для приобретения новых знаний, умений и навыков	<p><i>Должен знать:</i> основы управления временем; формы обучения и образовательные практики;</p> <p><i>Должен уметь:</i> формулировать цели и задачи, используя инструменты тайм-менеджмента; планировать и осуществлять эффективные организационные действия по их достижению</p> <p><i>Должен владеть:</i> методиками самообразования и самообучения; современными технологиями тайм-менеджмента</p>
	УК-6.2. Строит траектории личностного и профессионального роста с опорой на методы тайм-менеджмента, самоорганизации и самооценки	<p><i>Должен знать:</i> профессиональные стандарты Минтруда РФ; основы управления временем; современные технологии тайм-менеджмента</p> <p><i>Должен уметь:</i> интегрировать полученные знания в области организации времени в практику своей повседневной деятельности; планировать свой профессиональный рост и деловую карьеру</p>

		<p><i>Должен владеть:</i> современными технологиями тайм-менеджмента, самоорганизации и самооценки; способами и приемами развития успешной деловой карьеры</p>
<p>ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;</p>	<p>ОПК-1.2. Демонстрирует способность при решении профессиональных задач обобщать и критически оценивать результаты научных исследований и передовые практики в области управления (на государственном и иностранном (-ых) языках)</p>	<p><i>Должен знать:</i> организационные и управленческие теории; современные концепции управления; стандарты организации и выполнения научно-исследовательских работ</p> <p><i>Должен уметь:</i> профессионально разбираться в тенденциях (трендах) развития современного управления; применять передовой зарубежный опыт управления в деятельности отечественных предприятий; принимать управленческие решения на основе учета изменений факторов внешней и внутренней сред в национальном, международном и глобальном масштабах</p> <p><i>Должен владеть:</i> передовыми приемами и практиками в области управления; способами их адаптации в деятельности конкретной организации</p>
<p>ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе</p>	<p>ОПК-3.2. Оценивает социальную и экономическую эффективность управленческих решений; несет правовую, административную, нравственную, экологическую и иную ответственность за их практическую реализацию</p>	<p><i>Должен знать:</i> основные типы задач управления, решаемые в организации; уровни разработки и принятия управленческих решений; виды ответственности современного менеджмента</p> <p><i>Должен уметь:</i> применять функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества</p>

<p>кросс-культурной) и динамичной среды;</p>		<p>~ управленческих решений; ~ разрабатывать организационные и стратегические управленческие решения, а также нести за них в полной мере надлежащую ответственность; ~ рассчитывать потенциальную социальную и экономическую эффективность принимаемых управленческих решений</p> <p><i>Должен владеть:</i> методологическими и практико-ориентируемыми подходами к оценке эффективности управленческих решений; социально-психологическими инструментами контроля и оценки исполнения управленческих решений</p>
<p>ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.</p>	<p>ОПК-5.3. Умеет применять в педагогической деятельности результаты исследований в менеджменте, а также обучать передовому опыту персонал на основе активных образовательных форм и практик</p>	<p><i>Должен знать:</i> ~ основы психологии и педагогики; ~ современные персонально-технологии; ~ особенности процесса организации эффективных межличностных коммуникаций; ~ виды контроля результатов обучения</p> <p><i>Должен уметь:</i> ~ изучать передовой опыт по управлению организациями; ~ определять цели и задачи обучения; ~ разрабатывать учебные планы и программы; ~ обеспечивать на практике их методическое и организационное обеспечение; ~ оценивать результаты обучения</p> <p><i>Должен владеть:</i> ~ традиционными и активными формами обучения; ~ педагогическими техниками и мастерством</p>
<p><i>Тип задач профессиональной деятельности (вид) деятельности- педагогический</i></p>		

<p>ПК-6. Способен разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять в педагогической деятельности креативный подход и инновационные методики</p>	<p>ПК-6.1. Генерирует, проектирует и проводит учебные занятия с учетом современного состояния и требований рынка труда</p>	<p><i>Должен знать:</i> ~ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»; ~ Нормативно-правовые акты Министерства образования и науки в РФ; ~ федеральные государственные образовательные стандарты; ~ профессиональные стандарты Минтруда РФ; ~ основы психологии и педагогики; ~ приемы и технологии педагогического мастерства; ~ принципы деятельностного подхода</p> <p><i>Должен уметь:</i> ~ разрабатывать и реализовывать программы управленческих дисциплин в рамках основной образовательной программы; ~ осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов; ~ проводить систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к образовательному процессу; ~ формировать мотивацию к обучению; ~ объективно оценивать знания обучающихся на основе эффективных методов контроля</p> <p><i>Должен владеть:</i> ~ современными формами и методами обучения; ~ индивидуальным подходом к каждому обучающемуся; ~ техниками контроля знаний, переданным обучающимся</p>
<p>ПК-6. Способен разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять в педагогической деятельности креативный подход и инновационные методики</p>	<p>ПК-6.2. Разрабатывает учебно-методическое и информационное обеспечение, соответствующее организационной форме образовательного процесса</p>	<p><i>Должен знать:</i> ~ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»; ~ Нормативно-правовые акты Министерства образования науки в РФ; ~ федеральные государственные образовательные стандарты; ~ профессиональные стандарты Минтруда РФ; ~ основы психологии и педагогики; ~ приемы и технологии педагогического мастерства</p> <p><i>Должен уметь:</i></p>

		<p>разрабатывать учебно-методическое и информационное управленческих дисциплин в рамках основной образовательной программы;</p> <p>~ осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов;</p> <p>~ вносить в методические материалы изменения, инициированные рынком труда</p> <p><i>Должен владеть:</i></p> <p>~ системным и методологическим мышлением педагога;</p> <p>~ современными приемами и технологиями разработки учебно-методического и инновационного обеспечения управленческих дисциплин;</p> <p>~ научным и академическим стилем, используемым при подготовке учебно-методических и информационных материалов</p>
--	--	--

1.6. Место практики в структуре образовательной программы

Педагогическая практика относится к обязательной части Блока 2. Практика учебного плана программы подготовки по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление проектами».

Для прохождения практики необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Методология исследовательской деятельности и академическая культура», «Современные концепции и проблемы российского менеджмента», «Технологии проектного управления», «Информационное обеспечение проекта», «Управление проектно-ориентированной организацией», «Педагогические методы и методики преподавания управленческих дисциплин» и др.

В результате прохождения практики формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин «Финансовое моделирование в управлении проектами», «Управление проектами в MS Project», «Управление рисками проекта в ПО PRIMAVERA» и прохождения преддипломной практики.

1.7 Объем практики

Общая трудоёмкость практики составляет 9 з.е., 324 академических часа, в том числе контактная работа 12 академических часов.

Продолжительность практики составляет 6 недель.

2. Содержание практики

№	Наименование раздела	Содержание и виды работ
1.	Инструктаж по технике безопасности	При необходимости
2	1-й этап	На первом этапе практики (1-я неделя) магистрант составляет индивидуальный план прохождения практики и утверждает его у руководителя. В соответствии со своим индивидуальным планом магистрант самостоятельно осуществляет: изучение психолого-педагогической литературы по проблеме обучения в высшей школе; знакомство с методиками подготовки и проведения занятий; освоение инновационных образовательных технологий; знакомство с возможностями технических средств обучения и т.д. Результатом этого этапа являются конспекты, схемы, презентации, наглядные пособия и другие дидактические материалы
3	2-й этап	На втором этапе (1-2 недели) магистрант присутствует в качестве наблюдателя на нескольких занятиях опытных педагогов и анализирует их с точки зрения организации педагогического процесса, особенностей взаимодействия педагога и студентов, формы проведения занятия и т.д. Результаты анализа оформляются в письменном виде в свободной форме
4	3-й этап	Третьим этапом является разработка магистрантом собственного практического занятия и его методическое обеспечение (3-5 недели)
5	4-й этап	Четвертый этап предполагает проведение разработанного магистрантом практического занятия (6 неделя или в другое возможное время)
6	Подготовка и защита отчёта по практике	Проверка знаний, умений и навыков магистрата в соответствии с требованиями настоящей Программы

Примечание. Обязательным условием допуска магистрантов к проведению учебных занятий является предварительная подготовка, включающая посещение и анализ занятий опытных преподавателей, обеспечивающих реализацию современных продуктивных технологий обучения, и разработку планов/ сценариев занятий и комплекта дидактических материалов. В процессе подготовки занятия магистрант выполняет сбор и структурирование информации по теме занятия, подготовку дидактических материалов: конспекта, презентации, раздаточных материалов к занятию, комплекта вопросов и заданий. При обсуждении особенностей технологии организации учебного занятия необходимо обратить внимание на рациональное сочетание методов и средств обучения, способных обеспечить высокий уровень интерактивности занятия. Допустимо участие магистранта в дистанционной форме обучения, например, обеспечивая подготовку и проведение вебинаров, видеоконференций.

Магистрант может проводить учебные занятия совместно с преподавателем (как стажер) и самостоятельно, при условии предварительной разработки и утверждения руководителем магистранта материалов к ведению занятий.

Объем учебных занятий определяет руководитель практики. Минимальный объем должен составлять не менее 6 часов, из них не менее 4 часов – в лекционной форме. Конкретная тематика занятий определяется руководителем магистранта.

При оценке качества **лекции** первостепенное внимание должно быть обращено на следующее: научность содержания; соответствие способа развёртывания тезиса уровню подготовленности слушателей; правильность подбора материала для данной аудитории, соответствие программе; соответствие средств активизации внимания и мыслительной деятельности составу аудитории; воздействие личности лектора на аудиторию: выразительность и доступность речи.

Каждый лектор должен быть знаком со схемой анализа лекции. Знание схемы даёт возможность преподавателю-лектору при подготовке и чтении лекции учесть все выделенные в ней элементы, все основные требования и добиться более высокою её качества. При оценке качества лекции посещающий подчёркивает в схеме качественные и количественные показатели, соответствующие его мнению о наблюдаемом педагогическом процессе. Затем количественные показатели суммируются, образуя итоговую оценку. Несомненно, что каждая количественная оценка должна быть аргументирована, а при выставлении итоговой оценки целесообразно учитывать и общее представление об успешности решения лектором основных образовательных, воспитательных и развивающих задач. При определении итоговой оценки прослушанной лекции следует обратить внимание на успешность решения таких важных требований, как проблемность, научность, связь с жизнью, наличие профессиональной направленности лекции. При условии успешного решения перечисленных требований к лекции её профессиональная значимость повышается.

При оценке качества **семинарского (практического) занятия** помимо общих сведений, следует обратить внимание на такие составляющие, как: рациональное использование форм, методов, приёмов обучения, направленных на эффективное достижение учебных целей занятия: наличие контакта преподавателя со студентами, создание обстановки доброжелательности и требовательности; использование на занятиях активных методов обучения, технология развития личности студента; осуществление преемственности между темами, видами занятий, в отборе учебного материала; систему получения обратной связи (опрос, тестирование и проч.); методическое обоснование применения демонстрационного и раздаточного материала; педагогическую технику преподавателя. На основании вышеперечисленных критериев делается общий вывод об эффективности занятия. Поощряется использование в

процессе подготовки и организации занятий технологий развития критического мышления и проектных методов в работе.

Разработка и процедура проведения занятия

Магистрант разрабатывает утвержденную руководителем тему (Приложение 6). В рамках сроков практики проводится занятие на тему «Современные подходы в управлении проектами», на котором магистрант выступает с докладом и презентацией (в формате Power Point), в котором излагает основные положения разработанной им лекции (или семинарского занятия). По окончании практики магистрант представляет отчетность руководителю (п.3.1.).

3. Оценка результатов практики

3.1. Формы отчётности

Формами отчётности по НИР являются:

- 1) Отчёт обучающегося (см. Приложение) который состоит из следующих разделов: титульный лист, содержание, введение, две главы, заключение, список использованных источников и литературы, приложения (документы, подтверждающие результаты НИР, сканы документов, скриншоты материалов с сайта и фотоотчет)
- 2) Индивидуальное задание (см. Приложение)
- 3) План –график работы над НИР (см. Приложение)
- 4) Характеристика научного руководителя НИР (См. Приложение)

3.2. Критерии выставления оценки по практике

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по практике	Критерии оценки результатов практики
100-83/ А,В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если характеристика с места прохождения практики содержит высокую положительную оценку, отчет выполнен в полном соответствии с предъявляемыми требованиями, аналитическая часть отчета отличается комплексным подходом, креативностью и нестандартностью мышления студента, выводы обоснованы и подкреплены значительным объемом фактического материала. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по практике	Критерии оценки результатов практики
		<p>сложности, правильно обосновывает принятые решения. Компетенции, закреплённые за практикой, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если характеристика с места прохождения практики содержит положительную оценку, отчет выполнен в целом в соответствии с предъявляемыми требованиями без существенных неточностей, включает фактический материал, собранный во время прохождения практики.. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетвори- тельно»/ «зачтено (удовлетвори- тельно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если характеристика с места прохождения практики содержит положительную оценку, отчет по оформлению и содержанию частично соответствует существующим требованиям, но содержит неточности и отдельные фактические ошибки, отсутствует иллюстративный материал. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворите льно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если характеристика с места прохождения практики не содержит положительной оценки. Отчет представлен не вовремя и не соответствует существующим требованиям. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

3.3. Оценочные средства (материалы) для промежуточной аттестации обучающихся по практике

Вопросы для самоподготовки

1. Какое место занимает обучение в развитии человека?
2. Какие признаки составляют понятие обучения?
3. Как происходит обучение?
4. Какие цели ставит современное обучение?
5. Какие этапы выделяются в традиционной модели обучения?
6. Какие задачи решает современная школа?
7. Что называется содержанием образования?
8. Что такое учебный план? Для чего нужны учебные программы?
9. Какие функции выполняет учебник?
10. Каковы методы работы с книгой?
11. Когда и зачем применяются упражнения?
12. Какие основные виды обучения вам известны?
13. Что такое педагогическая технология?
14. Какие технологии преобладают в массовой практике обучения?

Тесты

1. *Содержание учебного процесса определяется:*
 - A. Финансовыми документами
 - B. Учебными планами
 - C. Опытными документами
 - D. Образовательными технологиями
2. *Учебный план – это документ...*
 - A. Сертификат
 - B. Распорядительный документ
 - C. Приказ
 - D. Устав
3. *На основе учебного плана составляются...*
 - A. Тестовые задания
 - B. Отчеты структурных подразделений
 - C. Учебные программы
 - D. Планы работы кафедр
4. *Рабочие учебные планы разрабатываются и утверждаются...*
 - A. Министерством науки и образования УР
 - B. Образовательной организацией
 - C. Рособнадзором
 - D. Министерством образования и науки РФ
5. *К организационным формам обучения относятся:*
 - A. Эссе
 - B. Доклад
 - C. Реферат

D. Лекция

6. *Причины, влияющие на течение и результаты дидактического процесса, принято называть...*

- A. Факторами
- B. Принципами
- C. Мотивами
- D. Правилами

7. *Продуктивность методов обучения зависит от:*

- A. Знаний и навыков их использования педагогом
- B. Самостоятельности студентов
- C. Изложения в учебнике
- D. Мотивации студентов

8. *К методам обучения относятся:*

- A. Формы
- B. Средства
- C. Приемы
- D. Принципы

9. *Продуктивность педагогического процесса зависит от:*

- A. Внутреннего стимула преподавателя
- B. Устремлений личности
- C. Способов поощрения и наказания
- D. Внутренних стимулов обучающихся

10. *Система методов должна быть...*

- A. Динамичной
- B. Объективной
- C. Объемной
- D. Характерной

11. *В репродуктивном методе обучения выделяются следующие признаки:*

- A. Знания добывают самостоятельно
- B. Знания сообщают дистанционно
- C. Знания несут ознакомительный характер
- D. Знания сообщаются преподавателем

12. *Сущность частично – поискового метода обучения выражается в следующих его характерных признаках:*

- A. Знания добывают самостоятельно
- B. Знания сообщают дистанционно
- C. Знания учащимся не предлагаются в «готовом» виде, их нужно добывать самостоятельно
- D. Знания несут ознакомительный характер

D. Знания несут ознакомительный характер

13. *Исследовательский метод обучения предусматривает...*

- A. Творческое усвоение знаний
- B. Усвоение знаний по заданному образцу
- C. Рациональное усвоение знаний
- D. Репродуктивное усвоение знаний

14. К словесным методам относятся:

- A. Демонстрация
- B. Иллюстрация
- C. Объяснение
- D. Цитирование

15. К практическим методам обучения относятся:

- A. Иллюстрации
- B. Объяснения
- C. Упражнения
- D. Чтение

16. Интерактивные методы в дидактике:

- A. Проблемное изложение
- B. Мозговой штурм
- C. Информационно – рецептивный
- D. Репродукция

17. Метод по типу познавательной деятельности

- A. Проблемное изложение
- B. Просмотр
- C. Интерпретация
- D. Репродукция

18. К научным требованиям по содержанию образования относятся:

- A. Патриотизм
- B. Сознательность и активность
- C. Преемственность
- D. Занимательность

19. Основные понятия рейтинг – контроля:

- A. Правила
- B. Принципы
- C. Модуль
- D. Нормы

20. К исследовательским методам в обучении относятся:

- A. Решение задач
- B. Упражнения
- C. Анкетирование
- D. Демонстрация

Контрольные вопросы (промежуточная аттестация)

1. Какова общая модель дидактического процесса?
2. В чем сущность партнерской технологии?
3. Как развивается педагогический процесс по продуктивной технологии?
4. Какими требованиями вызвана к жизни щадящая технология?
5. Как развивается педагогический процесс по щадящей технологии?
6. Каковы преимущества и недостатки щадящей технологии?

7. Сравните между собой технологии по главным критериям.
8. Как связаны технологии с рыночными требованиями?
9. В чем недостатки объяснительно – иллюстрированного обучения?
10. Какими особенностями характеризуется проблемное обучение?
11. Что такое организационные формы обучения?
12. Какими особенностями характеризуется классно – урочная форма организации обучения?
13. Какие признаки составляют понятие метода?
14. В чем заключается сущность традиционной классификации методов?
15. В чем преимущества и недостатки беседы?
16. Что изучает дидактика?

Дополнительные вопросы для обсуждения (промежуточная аттестация)

1. Планирование учебного процесса.
2. Федеральные Государственные образовательные стандарты образования. Системы образования.
3. Учебный план. Система индивидуальных планов. Учебная программа.
4. Учебно-методический комплекс: рабочая программа дисциплины, календарный план занятий, методические материалы.
5. Учебники, учебные пособия, методические пособия. Методическая инфраструктура.
6. Методическое обеспечение образовательного процесса. Написание и оформление учебно-методических материалов.
7. Особенности преподавания менеджмента.
8. Особенности преподавания маркетинга.
9. Проектный подход к управленческому образованию.
10. Преподавание экономических дисциплин.
11. Цели, задачи и применение ситуационных задач и кейсов. Моделируемые и реальные экономические кейсы.
11. Экономическая модель ситуационной задачи. Многовариантные ситуационные задачи.
12. Бизнес-кейсы. Работа с кейсами и ситуационными задачами.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение практики

4.1. Список источников и литературы

Литература основная

Симонов, В. П. Педагогика и психология высшей школы. Инновационный курс для подготовки магистров : учебное пособие / В. П. Симонов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2024. — 320 с. - ISBN 978-5-9558-0336-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1839689>.

Шарипов, Ф. В. Педагогика и психология высшей школы : учебное пособие / Ф. В. Шарипов. - Москва : Логос, 2020. - 448 с. - (Новая университетская библиотека). - ISBN 978-5-98704-587-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1213106>.

Литература дополнительная

Григоренко, Н.Н. Психология и педагогика профессионального образования: практикум для обучающихся по направлению подготовки 51.04.03 «Социально-культурная деятельность», профиль подготовки «Менеджмент социально-культурной деятельности», квалификация (степень) выпускника «магистр» / Н.Н. Григоренко. - Кемерово : Кемеров. гос. ин-т культуры, 2018. - 84 с. - ISBN 978-5-8154-0466-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1041152>.

Кудряшева, Л. А. Педагогика и психология : учебное пособие / Л.А. Кудряшева. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 160 с. — (Краткий курс). - ISBN 978-5-9558-0262-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843769>.

4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – URL.: <http://school-collection.edu.ru/>

Инновации в образовании. Научный журнал. – URL: <https://ores.su/ru/journals/innovatsii-v-obrazovanii/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». – URL: <http://window.edu.ru/>

Информационно-поисковая система: Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/>

Образовательный портал prezentacya.ru. – URL: <http://prezentacya.ru/>

Педагогика. Научно-теоретический журнал Российской академии образования. – URL: <http://pedagogika-rao.ru/journals/>

Педагогическое образование и наука. Научно-методический журнал Международной академии наук педагогического образования. – URL: http://www.manpo.ru/manpo/publications/nmj_poin.shtml

Портал «Социально-гуманитарное и политологическое образование». – URL: https://www.untehdon.ru/obrazovatelnye_portaly

Преподаватель XXI века. Общероссийский журнал о мире образования. – URL: <http://prepodavatel-xxi.ru/>

- Российский общеобразовательный портал. –
URL: <http://www.school.edu.ru/>
- Федеральный портал «Российское образование». –
URL: <http://www.edu.ru/>
- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов –
URL: <http://fcior.edu.ru/>

5. Материально-техническая база, необходимая для проведения практики

Организационное собрание (лекция-консультация) проводится в аудитории, оснащенной аудио-визуальным компьютерным и проекционным оборудованием для показа презентации по структуре и содержанию практики и составления отчетностей.

Для обеспечения самостоятельной работы студентов используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security
4. Adobe Master Collection
5. AutoCAD
6. Archicad
7. SPSS Statistics
8. ОС «Альт Образование»
9. Visual Studio
10. Adobe Creative Cloud

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

Самостоятельная работа обучающихся также может проводиться для подготовки к выполнению текущего и итогового контроля непосредственно на рабочем месте в организации.

Научному руководителю практики для контроля можно составить сведения в электронном виде, либо в виде печатного документа (в виде таблицы, либо в свободном порядке), в котором зафиксирована следующая информация о практике студента:

№ договора о сотрудничестве	Наименование предприятия, учреждения, организации	Дата заключения и срок действия договора	Адрес предприятия, телефон	Материально-техническое обеспечение рабочего места обучающегося

6. Организация практики для лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости программа практики может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса лицам с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого от студента требуется представить заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК) и личное заявление (заявление законного представителя).

В заключении ПМПК должно быть указано:

- ~ рекомендуемая учебная нагрузка на обучающегося (количество дней в неделю, часов в день);
- ~ оборудование технических условий (при необходимости);
- ~ сопровождение и (или) присутствие родителей (законных представителей) во время учебного процесса (при необходимости);
- ~ организация психолого-педагогического сопровождение обучающегося с указанием специалистов и допустимой нагрузки (количества часов в неделю).

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся при необходимости, могут быть созданы фонды оценочных средств, адаптированные для лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе.

Форма проведения текущей и итоговой аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно (на бумаге, на компьютере), в форме тестирования и т.п.). При необходимости студенту предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

Форма проведения практики для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (инвалидностью) устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере и т.п.).

Выбор мест прохождения практик для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) производится с учетом требований их доступности для данных обучающихся и рекомендации медико-социальной экспертизы, а также индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда.

При направлении инвалида и обучающегося с ОВЗ в организацию или предприятие для прохождения предусмотренной учебным планом практики РГГУ согласовывает с организацией (предприятием) условия и виды труда с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы и индивидуальной программы реабилитации инвалида. При необходимости для прохождения практик могут создаваться специальные рабочие места в соответствии с характером нарушений, а также с учетом профессионального вида деятельности и характера труда, выполняемых обучающимся-инвалидом трудовых функций.

Защита отчета по практике для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств общего и специального назначения. Перечень используемого материально-технического обеспечения:

- учебные аудитории, оборудованные компьютерами с выходом в интернет, видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- библиотека, имеющая рабочие места для обучающихся, оборудованные доступом к базам данных и интернетом;
- компьютерные классы;
- аудитория Центра сопровождения обучающихся с инвалидностью с компьютером, оснащенная специализированным программным обеспечением для студентов с нарушениями зрения, устройствами для ввода и вывода голосовой информации.

Для лиц с нарушениями зрения материалы предоставляются в форме электронного документа и/или в печатной форме увеличенным шрифтом.

Для лиц с нарушениями слуха материалы предоставляются в форме электронного документа и/или в печатной форме.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата материалы предоставляются в форме электронного документа и/или в печатной форме.

Защита отчета по практике для лиц с нарушениями зрения проводится в устной форме без предоставления обучающимся презентации. На время защиты в аудитории должна быть обеспечена полная тишина, продолжительность защиты увеличивается до 1 часа (при необходимости). Гарантируется допуск в аудиторию, где проходит защита отчета, собаки-проводника при наличии документа, подтверждающего ее специальное обучение, выданного по форме и в порядке, утвержденных приказом Минтруда России от 22.06.2015 № 386н.

Для лиц с нарушениями слуха защита проводится без предоставления устного доклада. Вопросы комиссии и ответы на них представляются в письменной форме. В случае необходимости, РГГУ обеспечивает предоставление услуг сурдопереводчика.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата защита итогов практики проводится в аудитории, оборудованной в соответствии с требованиями доступности. Помещения, где могут находиться люди на креслах-колясках, должны размещаться на уровне доступного входа или предусматривать пандусы, подъемные платформы для людей с ограниченными возможностями или лифты. В аудитории должно быть предусмотрено место для размещения обучающегося на коляске.

Дополнительные требования к материально-технической базе, необходимой для представления отчета по практике лицом с ограниченными возможностями здоровья, обучающийся должен предоставить на кафедру не позднее, чем за два месяца до проведения процедуры защиты.

Приложение 1. Аннотация программы практики

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ПРАКТИКИ

(Вид практики: Производственная практика

Тип практики: Педагогическая)

Цель практики: подготовка магистрантов, способных разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять в педагогической деятельности креативный подход и инновационные методики.

Задачи практики:

- ~ формирование компетенций, необходимых для подготовки магистрантов к педагогической деятельности по проектированию и реализации учебного процесса в образовательных учреждениях в соответствии с современными методами преподавания;
- ~ определение роли управленческих дисциплин в общей системе обучения магистров менеджмента;
- ~ разработка методов и приемов, а также организационных форм обучения магистрантов с учетом специфических особенностей управленческих наук;
- ~ овладение знаниями, образовательными технологиями и методиками преподавания управленческих дисциплин в высшей школе;
- ~ обучение основным структурным элементам педагогического мастерства и искусства;
- ~ овладение технологиями эффективного взаимодействия с обучающимися;
- ~ стимулирование активной познавательной и развивающейся деятельности студентов как в процессе учебного знания, так и внеучебной деятельности;
- ~ планирование и организация учебно-воспитательной деятельности;
- ~ формирование личностной педагогической культуры;
- ~ выполнение функций преподавателя при реализации образовательных программ в учебных заведениях высшего образования;
- ~ овладение необходимыми для работы педагога методическими умениями в соответствии с современными требованиями (проектирование содержания и форм учебной работы, отбор и применение современных интерактивных форм и методов обучения), включая руководство исследовательской работой обучающихся;
- ~ анализ нормативно-правовых документов, определяющих организацию учебного процесса в университете;
- ~ подготовку и проведение учебных занятий с использованием современных средств и методов обучения, в том числе, методов и средств электронного обучения;
- ~ разработку учебно-методических материалов (пособий, практикумов, методических указаний) с использованием современных информационных ресурсов и технологий;

~ усвоение методов контроля и оценки профессионально-значимых качеств обучаемых (применение тестовых методик, методов оценки проектной деятельности и др.).

В результате освоения практики обучающийся должен:

Знать:

- основы логики и общелогические методы познания;
- когнитивные технологии;
- основы информационной эвристики;
- теории систем и системного анализа;
- модели организационного поведения;
- технологии принятия решений;
- основы управления человеческими ресурсами;
- основы организационного поведения;
- основы социологии труда;
- модели межличностных и межгрупповых коммуникаций;
- теории лидерства;
- принципы командообразования;
- современные стратегии управления человеческими ресурсами;
- основы риск-менеджмента;
- основы культурологии;
- ценности, нормы, ролевые структуры, коммуникативные модели основных деловых культур;
- социокультурные особенности основных деловых культур;
- типологию социальной интеграции;
- основы управления временем;
- формы обучения и образовательные практики;
- профессиональные стандарты Минтруда РФ;
- современные технологии тайм-менеджмента
- организационные и управленческие теории;
- современные концепции управления;
- стандарты организации и выполнения научно-исследовательских работ
- основные типы задач управления, решаемые в организации;
- уровни разработки и принятия управленческих решений;
- виды ответственности современного менеджмента;
- основы психологии и педагогики;
- современные персонал-технологии;
- особенности процесса организации эффективных межличностных коммуникаций;
- виды контроля результатов обучения;
- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»;
- нормативно-правовые акты Министерства образования и науки в РФ;
- федеральные государственные образовательные стандарты;
- приемы и технологии педагогического мастерства;
- принципы деятельностного подхода;

Уметь:

- осуществлять поиск и отбор информации;
- строить на ее основе логичные рассуждения и выводы;
- делать информационные сообщения и выступать с научными докладами;

- использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом;
- исследовать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры;
- проводить критический анализ проблемных ситуаций;
- разрабатывать и корректировать в зависимости от ситуации стратегию работы коллектива;
- определять роли и функции его участников;
- развивать межличностные и межгрупповые коммуникации;
- владеть навыками лидерства и командообразования;
- принимать организационные решения с учетом различных факторов и обстоятельств;
- отвечать за результаты деятельности коллектива;
- адаптироваться к другой культуре;
- вести себя в соответствии с ее нормами и правилами;
- налаживать межличностные отношения с представителями основных деловых культур;
- конструктивно взаимодействовать с представителями основных деловых культур;
- противостоять тенденциям, ведущим к социальной поляризации людей;
- формулировать цели и задачи, используя инструменты тайм-менеджмента;
- планировать и осуществлять эффективные организационные действия по их достижению;
- интегрировать полученные знания в области организации времени в практику своей повседневной деятельности;
- планировать свой профессиональный рост и деловую карьеру;
- профессионально разбираться в тенденциях (трендах) развития современного управления;
- применять передовой зарубежный опыт управления в деятельности отечественных предприятий;
- принимать управленческие решения на основе учета изменений факторов внешней и внутренней сред в национальном, международном и глобальном масштабах;
- применять функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений;
- разрабатывать организационные и стратегические управленческие решения, а также нести за них в полной мере надлежащую ответственность;
- рассчитывать потенциальную социальную и экономическую эффективность принимаемых управленческих решений;
- изучать передовой опыт по управлению организациями;
- определять цели и задачи обучения;
- разрабатывать учебные планы и программы;
- обеспечивать на практике их методическое и организационное обеспечение;
- оценивать результаты обучения;
- разрабатывать и реализовывать программы управленческих дисциплин в рамках основной образовательной программы;
- осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов;

- проводить систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к образовательному процессу;
- формировать мотивацию к обучению;
- объективно оценивать знания обучающихся на основе эффективных методов контроля;
- разрабатывать учебно-методическое и информационное управленческих дисциплин в рамках основной образовательной программы;
- осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов;
- вносить в методические материалы изменения, инициированные рынком труда;

Владеть:

- технологиями анализа, оценки и структуризации информации;
- современными практиками проверки и подтверждения доказательств каких-либо теоретических положений, алгоритмов, программ и процедур путём их сопоставления с опытными (эталонными или эмпирическими) данными, алгоритмами и программами;
- высоким уровнем академической культуры, предполагающей использование в практике работы различных видов и способов учебно-познавательной и учебно-исследовательской деятельности
- методологией научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы;
- технологиями поиска и оценки оптимальных решений;
- стратегическим мышлением;
- навыками лидерства командообразования;
- управленческими практиками мобилизации персонала на достижение поставленных целей;
- методами принятия и реализации управленческих решений, направленных на преодоление неопределенности, контроль рискованных ситуаций, минимизацию потерь в случае их неизбежности;
- способностью нести ответственность за результаты командной работы;
- пониманием многообразия форм проявления культур, возможными подходами и конкретными способами их взаимодействия и взаимодополнения в современных условиях;
- технологиями эффективных межкультурных коммуникаций в рамках профессиональной деятельности;
- практиками межкультурного общения;
- способами эффективной социальной регуляции межкультурного взаимодействия;
- методиками самообразования и самообучения;
- современными технологиями тайм-менеджмента;
- современными технологиями тайм-менеджмента, самоорганизации и самооценки;
- способами и приемами развития успешной деловой карьеры
- передовыми приемами и практиками в области управления;
- способами их адаптации в деятельности конкретной организации;

- методологическими и практико-ориентируемыми подходами к оценке эффективности управленческих решений;
- социально-психологическими инструментами контроля и оценки исполнения управленческих решений;
- традиционными и активными формами обучения;
- педагогическими техниками и мастерством;
- современными формами и методами обучения;
- индивидуальным подходом к каждому обучающемуся;
- техниками контроля знаний, переданным обучающимся;
- системным и методологическим мышлением педагога;
- современными приемами и технологиями разработки учебно-методического и инновационного обеспечения управленческих дисциплин;
- научным и академическим стилем, используемым при подготовке учебно-методических и информационных материалов;

Приложение 2
Форма титульного листа
отчета о прохождении практике

ФОРМА ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА ОТЧЕТА О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКЕ

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

Отчёт о прохождении практики
Вид практики: Производственная практика

Тип – Педагогическая практика

Направление подготовки – 38.04.02 Менеджмент

Направленность – Управление проектами

Форма обучения – очно-заочная

Квалификация – магистр

Студента/ки __ курса
очной/очно-заочной/заочной формы обучения
_____ (ФИО)

Руководитель практики
_____ (ФИО)

Москва 202__

Приложение 3
Образец оформления характеристики
с места прохождения практики

ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ С МЕСТА ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Характеристика¹
на студента (студентку) 1 курса факультета управления
Российского государственного гуманитарного университета
[Ф.И.О. студента]

[Ф.И.О. студента] проходил/а [вид, тип практики] практику в [наименование организации] на должности [название должности].

За время прохождения практики обучающийся/обучающаяся ознакомился/лась с [перечень], выполнял/а [перечень], участвовал/а в [перечень].

За время прохождения практики [Ф.И.О. студента] зарекомендовал/а себя как [уточнение].

Оценка за прохождение практики – [оценка]

Руководитель практики
от организации

подпись

Ф.И.О.

Дата

¹ Оформляется либо на бланке организации, либо заверяется печатью.

ГРАФИК ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____
« ____ » _____ 202__ г.

<i>Дата (даты)</i>	<i>Раздел практики</i>	<i>Отметка о выполнении</i>
	Инструктаж о технике При необходимости	
	1-й этап Составление индивидуального плана прохождения практики и утверждение его руководителем.	
	2-й этап Изучение психолого-педагогической литературы по проблеме обучения в высшей школе; знакомство с методиками подготовки и проведения занятий; освоение инновационных образовательных технологий; знакомство с возможностями технических средств обучения и т.д. <i>(Результатом этого этапа являются конспекты, схемы, презентации, наглядные пособия и другие дидактические материалы)</i>	
	3-й этап Присутствие магистранта в качестве наблюдателя на нескольких занятиях опытных педагогов и анализ их с точки зрения организации педагогического процесса, особенностей взаимодействия педагога и студентов, формы проведения занятия и т.д.	
	4-й этап Разработка магистрантом собственного практического занятия и его методическое обеспечение	
	5-й этап Проведение разработанного магистрантом практического занятия	
	Подготовка и защита отчёта о прохождении практики Проверка знаний, умений и навыков магистрата в соответствии с требованиями настоящей Программы	

Индивидуальное задание на практику

- ~ анализ нормативно-правовых документов, определяющих организацию учебного процесса в университете;
- ~ определение роли управленческих дисциплин в общей системе обучения магистров менеджмента;
- ~ разработка методов и приемов, а также организационных форм обучения с учетом специфических особенностей управленческих наук;
- ~ овладение знаниями, образовательными технологиями и методиками преподавания управленческих дисциплин в высшей школе;
- ~ обучение основным структурным элементам педагогического мастерства и искусства;
- ~ овладение технологиями эффективного взаимодействия с обучающимися;
- ~ формирование личностной педагогической культуры;
- ~ овладение необходимыми для работы педагога методическими умениями в соответствии с современными требованиями (проектирование содержания и форм учебной работы, отбор и применение современных интерактивных форм и методов обучения);
- ~ подготовку и проведение учебных занятий с использованием современных средств и методов обучения, в том числе, методов и средств электронного обучения;
- ~ разработку учебно-методических материалов (пособий, практикумов, методических указаний) с использованием современных информационных ресурсов и технологий;
- ~ усвоение методов контроля и оценки профессионально-значимых качеств обучаемых (применение тестовых методик, методов оценки проектной деятельности и др.);
- ~ выполнение функций преподавателя при подготовке и проведении собственного учебного занятия.

Руководитель практики
от кафедры

подпись

Ф.И.О.

Руководитель практики
от организации

подпись

Ф.И.О.

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ МАТЕРИАЛОВ ПО ПРАКТИКЕ

Материалы должны быть представлены в формате Word под Windows.

Формат листа А4.

Поля: верхнее – 2.0, нижнее – 2.0, левое – 3.0 и правое – 1.5 см.

Шрифт – Times New Roman, размер – 14 кегль, красная строка (отступ) – 1.25 см и междустрочный интервал – 1.5 см.

Номера страниц ставятся в верхнем правом углу (12 кегль).

Формулы должны быть выполнены в редакторе Microsoft Equation.

Ссылки на использованные источники оформляются в квадратных скобках с указанием номера источника и страницы:

Решающим фактором в современной рыночной среде и конкурентной борьбе между организациями выступает персонал и его мотивация достижению поставленных целей и обусловленных бизнесом задач [2, с.17].

Пример оформления ссылки на электронные ресурсы:

Dooley R. The Hidden Danger in Product Bundles. 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/bundling.htm> (дата обращения 05.04.2022).

Общий объем Отчета – 20-25 страниц.

СТРУКТУРА ОТЧЕТА ПО ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

Введение

Что должно быть в разделе:

- ~ актуальность педагогической деятельности;
- ~ цель и задачи практики;
- ~ объект и предмет исследования;
- ~ основание и исходные данные для разработки темы;
- ~ направления и/или этапы (методология и/или технология) прохождения практики;
- ~ обоснование необходимости проведения исследований (ее потенциальная научная и/или практическая ценность).

Основная часть

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Краткая характеристика основных терминов, понятий, категорий и пр. по теме педагогической практики.

1.2. Оценка современного состояния исследуемой проблемы (анализ имеющихся по ней источников и литературы, используемых методов / технологий).

2. ПРИКЛАДНОЙ РАЗДЕЛ

2.1. Название темы разрабатываемого практического занятия. Его цель и задачи. Структура проведения.

2.2. Методическое обеспечение занятия.

Заключение

В заключении Отчета по практике следует кратко и лаконично отразить основные результаты проделанной работы, включая выводы по полученным результатам и рекомендации по применению.

Список использованных источников и литературы

Составляется ко всему Отчету в целом с указанием общего количества страниц в каждой монографии, учебнике, учебном пособии, методической разработке, научной статье и ином издании.

Сначала указываются источники (законодательные и нормативно-правовые акты по степени важности и дате утверждения), затем литература (учебные и научные статьи вместе, без дополнительного деления по алфавиту), в конце электронные ресурсы.

Приложения.

Таблицы финансового анализа предприятия, рекомендованные для изучения

- материалы Попова А.А., предоставляющие возможность рассчитать деловую активность, платежеспособность, рентабельность, финансовую устойчивость, агрегированный баланс, а также провести анализ структуры активов баланса, коэффициентный и динамический анализ /з на основе 1 и 2 формы бухгалтерской отчетности предприятия;
- материалы Зайковского В.Э., позволяющие на основе 1 и 2 форм внешней бухгалтерской отчетности произвести расчет банкротства предприятия по модели Альтмана, Таффлера и Лиса, оценить финансовое состояние предприятия по показателям ликвидности, финансовой устойчивости, состоянию основных средств, оборачиваемости активов, рентабельности. Помимо этого, можно найти связь между неплатежеспособностью предприятия с задолженностью государства перед ним, а также сравнить графики изменения активов и пассивов предприятия во времени;
- материалы Малахова В.И., рассчитывающие баланс в процентной форме, дающие оценку эффективности управления, финансовой (рыночной) устойчивости, ликвидности и платежеспособности, рентабельности, деловой активности, положения предприятия на РЦБ, а также позволяющие строить диаграммы актива баланса, динамики выручки, валовой и чистой прибыли,/ задолженности;
- материалы Репина В.В., с помощью которых можно вычислять движения денежных средств, прибыль-убыток, изменения задолженности, изменения запасов, динамику изменения статей баланса, финансовые показатели в формате GAAP, а также проводить коэффициентный финансовый анализ предприятия;
- материалы Салова А.Н. и Маслова В.Г., основанные на методе спектра. Его суть заключается в проведении анализа финансовых коэффициентов путем сравнения полученных значений с нормативными величинами, при этом используется система «разнесения» этих значений по зонам удаленности от оптимального уровня. Анализ финансовых коэффициентов производится путем сравнения полученных значений с рекомендуемыми нормативными величинами, играющими роль пороговых нормативов. Чем удаленнее значение коэффициентов от нормативного уровня, тем ниже степень финансового благополучия и выше риск попадания в категорию несостоятельных предприятий;
- финансовая модель Сколково, включающая в себя: отображение прибыли в процентах и рублях EBITDA (до вычета налогов, процентов по кредиту и инвестиций, либо только инвестиций); отображение чистой прибыли (БДР); создание финансового плана (БДДС); планирование ресурсов и активов (ББЛ); отображение рентабельности по продуктовым группам; отображение затрат по статьям с необходимой детализацией; другие показатели, необходимые для отображения достижения целей.

Финансовая модель бизнеса, как правило, состоит из четырех блоков:

1. Выручка и воронка продаж.
 2. Постоянные и переменные расходы.
 3. Амортизация, налоги, кредиты, чтобы рассчитать чистую прибыль.
 4. Оборотный капитал и движение денежных средств, баланс.
- и др.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Обосновывая свои предложения, студент должен показать преимущества предлагаемого варианта перед существующими аналогами, раскрыть их значение для практического применения и показать их *экономическую эффективность*. Объем раздела – 8–10 страниц, кроме того, его основные результаты должны быть представлены в иллюстративном материале (раздаточном и в виде презентации) при защите работы. Каждое разработанное мероприятие, направленное на решение выявленных проблем деятельности организации, должно быть четко сформулировано и подкреплено соответствующими расчетами. Расчеты будут выглядеть более убедительными, если студент представит несколько альтернативных вариантов и обоснует выбор одного из них для внедрения.

При проектировании мероприятий по реорганизации каких-либо сфер деятельности организации производится оценка экономичности предлагаемых изменений. Применяемое в этом случае понятие эффективности означает превышение полученных результатов над затратами по их осуществлению в течение установленного нормативного срока их окупаемости, достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками, а также получение большего объема продукции из определенного количества ресурсов.

Различают эффективность производства, эффективность выбора товаров для производства, эффективность управления, эффективность потребления (распределение товаров между потребителями) и др. (табл. 1). При обосновании мероприятий присутствуют как основные результаты, нацеленные на коммерческий эффект, так и сопутствующие, которые также должны быть учтены. Набор последних результатов очень многообразен, а механизм их денежного измерения возможен, но затруднен. Поэтому для их оценки рекомендуется привлечение различных методов. Использование того или иного метода определяется конкретным характером задачи. Эффективность по одному из видов результатов может изменяться за счет другого (экономическая – социальная, организационная – экономическая и др.).

Таблица 1

Виды эффективности менеджмента

Основные	Разработка проектов новых фирм Разработка новых производств (инвестиций) Рациональное размещение производств Разработка новых организационных структур предприятий Создание новых форм и методов организации производства Разработка новых форм и методов управления производством Разработка схем управления персоналом Совершенствование организации труда работников Проектирование новых рынков сбыта продукции
Социальные	Повышение материального уровня работников Изменение характера труда и улучшение его условий Повышение профессионально-квалификационного уровня Уменьшение вредного воздействия на человека техники, технологии производства

	Уменьшение текучести кадров Развитие новых форм социальной адаптации управленческих решений Улучшение социально-психологического климата в коллективе Повышение надежности работы персонала
Организационные	Создание нового отдела Разработка новой системы мотивации труда Установление нового порядка взаимосвязей между работниками
Технологические	Использование современных технологий в сфере производства, управления
Этические	Повышение организационной культуры Соблюдение морального кодекса
Психологические	Достижение лояльности работников по отношению к организации Соблюдение требований корпоративной культуры Соблюдение правил трудового поведения
Экологические	Улучшение параметров окружающей среды при принятии новых организационно-управленческих решений Разработка инвестиционных проектов по комплексному использованию ресурсов: утилизация отходов, экономия при замене, новые способы переработки Уменьшение рентных платежей Снижение заболеваемости работников при использовании экологически рациональных решений
Научные	Создание новых изделий, процессов Обнаружение новых ранее неизвестных факторов и их влияние на результаты деятельности Создание новых методов исследования и измерений Решение новых научных задач Разработка новой или дополнение существующей классификации
Финансовые	Повышение доходности (прибыли) по проектируемым организационно-управленческим решениям
Правовые	Переход на легальный бизнес Организация трудовой деятельности в правовом поле Отказ от «серой» заработной платы
Другие	Повышение частных технико-экономических показателей

При принятии решений по внедрению мероприятий должны быть учтены различные виды результатов. Прежде всего производятся расчеты экономической эффективности основных мероприятий, а далее подсчитываются сопутствующие результаты. Так, например, экономическая эффективность управления выбирается в качестве главного показателя, а социальная является ограничением. Требуется выбрать такой вариант управления, при котором наибольший экономический результат достигается при решении важных социальных проблем организации.

В целом можно утверждать, что экономическая эффективность (эффективность производства) – это соотношение экономического результата и затрат факторов производственного процесса. Для количественного определения экономической эффективности используется показатель эффективности, также это – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

На практике определение экономической эффективности не является строгим и общепризнанным для понимания. Зачастую под эффективностью понимается экономический эффект (результат функционирования экономической системой). Так,

показателем экономической эффективности на уровне предприятия рассматриваются: прибыль – абсолютный показатель, и рентабельность – относительный показатель. В данном случае прибыль целесообразно называть показателем эффективности, а рентабельность – показателем экономической эффективности.

Также необходимо отметить, что экономическая эффективность является показателем эффективности среди таких категорий, как социальная эффективность, экологическая эффективность, производственная эффективность и т. д. Особенностью данных показателей является не столько соотношение результатов с затратами ресурсов, сколько непосредственно достижение самого результата: если он достигнут, то функционирование системы эффективно.

Экономическая эффективность складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы и является итоговой характеристикой функционирования национальной экономики и получения максимум возможных благ от имеющихся ресурсов. Для этого нужно постоянно соотносить выгоды (блага) и затраты, или, говоря по-другому, вести себя рационально. Рациональное поведение заключается в том, что производитель и потребитель благ стремятся к наивысшей эффективности и для этого максимизируют выгоды и минимизируют затраты.

В соответствии с «Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов» (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477):

эффективность проекта: это отношение суммарного полезного эффекта к совокупным текущим и капитальным затратам за его жизненный цикл.

эффективность мероприятий: показатель, рассчитываемый как соотношение экономического (социального или др.) эффекта и затрат на осуществление мероприятия;

эффект экономический от внедрения мероприятий: дополнительный положительный экономический результат в стоимостном измерении;

эффект социальный: дополнительный положительный социальный результат от реализации многообразных ожиданий, потребностей и интересов работников и т.д.

Эффективность проектируемой реорганизации разделяется по уровням воздействия, охвату людей (отдел, производство, организация, отрасль, регион, страна).

В соответствии с действующими методиками для обоснования проектируемых мероприятий рассчитывается их годовой экономический эффект. Результирующий эффект организации представляет собой дополнительную прибыль, которая достигается в результате экономии различных ресурсов, повышения производительности труда или рентабельности производства. Результирующий эффект подразделения не всегда может быть выражен в виде роста прибыли организации, и тогда производится расчет промежуточных результатов: рост производительности труда, экономия ресурсов, экономия времени и т. д.

Экономический эффект – разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.

Различают положительный и отрицательный экономический эффект.

Положительный экономический эффект достигается в случае, когда результаты деятельности предприятия (продукт в стоимостном выражении) превышают затраты. Этот эффект называется прибылью. Для его получения необходимо расширение производства, либо экономия ресурсов на единицу продукта, либо и то и другое.

Если затраты превышают результаты, имеет место отрицательный экономический эффект, то есть убыток.

Приведем общую формулу расчета экономического эффекта за отчетный период:

$$\text{Эф} = \text{Э} - \text{ЭНК} \times \text{ОЗ},$$

где:

Эф – экономический эффект за год;

Э – экономия либо результаты, которые достигаются в итоге конкретной деятельности;

ЭНК – нормативный коэффициент эффективности – постоянная величина, которая зависит от конкретной сферы деятельности (например, легкая промышленность – 0,25; автомобильная промышленность – 0,23; станкостроительная и инструментальная промышленность – 0,21; электроэнергетика, банки, строительный комплекс, пищевая промышленность, сельское хозяйство, транспорт и связь – 0,15);

ОЗ – общие затраты на конкретную деятельность, для которой подсчитывается экономический эффект.

Основные понятия оценки эффективности управления

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемых работ.

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и др.).

В общем виде эффективность управленческой деятельности выражают следующей формулой:

$$Э_y = P_y : Z_y,$$

где: Э_y - эффективность управления;

P_y – результативность управления;

Z_y – управленческие затраты.

Критерий эффективности – это признак, на основании которого производится оценка эффективности чего-либо или классификация.

Показатель эффективности – это средство количественного измерения уровня эффективности.

Виды критериев эффективности:

1) общие – экономические результаты деятельности организации, т.е. осуществление организацией своей миссии при наименьших затратах;

2) локальные:

- затраты живого труда на производство продукции или оказания услуг;
- затраты финансовых ресурсов;
- затраты материальных ресурсов;
- показатели использования основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений;

3) качественные:

- увеличение доли продукции высшего качества;
- обеспечение экологической чистоты;
- выпуск продукции, необходимой обществу;

- улучшение условий труда и быта работников;
- ресурсоэнергосбережение и др.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления (аппарат управления) может характеризоваться количественными показателями (экономический эффект и эффективность) и качественными показателями (социальная эффективность).

Следует отличать понятия «эффект» и «эффективность».

Экономический эффект – это результат труда человека в процессе производства материальных благ.

Экономический эффект – это абсолютный (разностный) показатель, он показывает экономический результат или прирост между первоначальным и полученным итогом в результате внедрения интенсивных технологий, организационно-экономических мероприятий и т.д. Например:

1. Получение прибыли, результата:

$$\text{Абсолютный эффект} = \text{результат} - \text{затраты.}$$

Результат – выгода, прибыль, дополнительный доход, экономия, разница между ценами продажи и др.

Затраты – экономический эквивалент расходов, понесенных для получения результатов.

2. Прирост прибыли, полученной в результате реализации дополнительного объема продукции, работ, услуг, тыс. руб. ($\Delta\Pi$):

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{факт}} - \Pi_{\text{б}}$$

где:

$\Pi_{\text{факт}}$ – прибыль от фактического выпуска (в результате внедрения новых технологий и др.), тыс. руб.;

$\Pi_{\text{б}}$ – прибыль базовая (до внедрения новых технологий), тыс. руб.

3. Резерв снижения себестоимости единицы продукции, руб. (P_c):

$$P_c = C_{\text{факт}} - C_{\text{в}}$$

где:

$C_{\text{факт}}$ – себестоимость единицы продукции фактическая, руб.

$C_{\text{в}}$ – себестоимость единицы продукции возможная, руб.

4. Прирост числа обрабатываемых документов, обслуживаемых посетителей и т.д.

Для характеристики экономического эффекта системы управления на государственном уровне среди других используется обобщающий показатель — валовой внутренний продукт (валовая добавленная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли – валовой выпуск, на уровне предприятия – прибыль.

Эффект сам по себе недостаточно характеризует деятельность организации или управленца. Для более полной характеристики важно знать, какими затратами получен этот эффект. Для этого используется показатель экономической эффективности.

Экономическая эффективность – это относительный показатель, показывающий отношение полученного результата к затратам, обусловившим этот результат, и положительность ресурсного баланса, то есть обеспечение экономической системы необходимыми ресурсами.

Определить эффективность – значит соотнести результат с затратами (или ресурсами), которые этот результат вызвали. Однако содержание показателя эффективности, на какой вопрос он будет давать ответ, зависит от того, что исследователь берет в качестве результата и что в качестве затрат.

В производственно-хозяйственной деятельности для конструирования и определения показателей эффективности можно использовать мнемонический прием, предложенный профессором Демченко, так называемую матрицу относительных

показателей эффективности (матрица Демченко). Смысл ее заключается в том, что в качестве реквизитов матрицы, как по строкам, так и по столбцам, выступают одни и те же показатели результатов и затрат, выбор которых зависит от целей исследования. Показатели эффективности определяются в ячейках матрицы путем деления реквизита каждого столбца на реквизит строки.

В табл. 2 в качестве примера представлено определение основных показателей производственно-хозяйственной деятельности. Однако в зависимости от целей анализа возможна любая детализация результатов и затрат. Матрица симметрична относительно главной диагонали, и значения показателей обратно пропорциональны. Если показатели, расположенные выше главной диагонали, будут расти, показатели, расположенные ниже главной диагонали, будут снижаться.

Таблица 2

Матрица показателей эффективности

	Выпуск продукции	Капитал	Численность работающих	Прибыль	Производственная площадь
Выпуск продукции (ВП)	1	К/ВП	Ч/ВП	ПР/ВП	Пл/ВП
Капитал (К)	ВП/К	1	Ч/К	ПР/К	Пл/К
Численность работающих (Ч)	ВП/Ч	К/Ч	1	ПР/Ч	Пл/Ч
Прибыль (ПР)	ВП/ПР	К/ПР	Ч/ПР	1	Пл/ПР
Производственная площадь (Пл)	ВП/Пл	К/Пл	Ч/Пл	ПР/Пл	1

Ниже главной диагонали чаще всего соотносятся показатели результата с затратами на получение этого результата, т.е. ниже главной диагонали расположены показатели отдачи.

Выше главной диагонали показатели носят обратный характер и показывают, какова емкость нашего результата относительно какого-либо вида затрат (например, численность делится на выпускаемую продукцию). Выше главной диагонали располагаются показатели емкости.

Часто можно слышать, что задачей какой-либо деятельности является «получение максимума результатов при минимуме затрат». С точки зрения математики, такое выражение некорректно, поскольку это означает, что результат должен стремиться к бесконечности, а затраты к нулю. То есть предлагается получить все из ничего. С точки зрения экономики это очень трудно осуществимая задача. Чаще всего повышения эффективности достигают двумя путями:

- либо достижения максимума результата при фиксированном объеме затрат;
- либо достижения минимума затрат при фиксированном объеме результата.

Таким образом, для того чтобы добиться повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности, необходимо рассмотреть, что собой представляют результаты деятельности предприятия, и что собой представляют его ресурсы и затраты.

Для полной характеристики эффективности затрат служат показатели общей и

сравнительной эффективности.

Абсолютную эффективность определяют по всем направлениям капитальных вложений как отношение суммы эффекта ко всему объему капиталовложений, вызвавших этот эффект.

Коэффициент абсолютной эффективности (\mathcal{E}_a) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_a = \frac{\text{ДП} (C_1 - C_2) B_2}{K},$$

где:

ДП – дополнительная прибыль, полученная в результате капиталовложений, вызвавших экономический эффект;

C_1 и C_2 – себестоимость единицы продукции или работ до и после осуществления капиталовложений (K);

B_2 – объем производства продукции (работы) после осуществления капиталовложений.

Сравнительная экономическая эффективность (\mathcal{E}_{cp}) рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_{cp} = C + E_n \cdot KB,$$

где:

C – текущие затраты по данному варианту капитальных вложений (KB), тыс. руб.;

E_n – установленный для данной отрасли нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (в настоящее время – не менее 0,33, что соответствует окупаемости капитальных вложений в течение не более 3 лет).

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности, то есть качественной оценкой деятельности, выражающей соответствие цели органа управления потребностям населения.

Социальная эффективность проявляется в улучшении условий труда работников, повышении уровня заработной платы, удовлетворенности результатами собственного труда, повышении благосостояния народа, обеспечении продовольственной безопасности страны, улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Показателями социальной эффективности могут быть:

- ~ степень выполнения заказов потребителей;
- ~ доля объема продаж фирмы на рынке;
- ~ своевременность выполнения заказа;
- ~ полнота выполнения заказа;
- ~ оказание дополнительных услуг;
- ~ послепродажный сервис;
- ~ доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива;
- ~ количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения;
- ~ степень технической оснащенности управленческого труда;
- ~ текучесть работников аппарата управления;
- ~ квалификационный уровень персонала и т. п.

Социальный эффект трудно измерить количественно. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, обоснованность управленческих решений, культура управления и другие, не измеряются в принципе или измеряются ограниченно.

Величина социального эффекта может быть определена посредством экспертных оценок и расчетным методом.

Индекс социальной эффективности ($I_{СЭФ}$):

$$I_{СЭФ} = \frac{\mathcal{E}_C}{K} \cdot 100,$$

где:

\mathcal{E}_C – величина социального эффекта (в качестве величины социального эффекта можно считать повышение заработной платы в результате внедрения новых методов и форм организации труда, новых технологий и др.),

K – сумма инвестиционных вложений.

Если $I_{СЭФ} < 1$, то принятие управленческого решения социально малоэффективно.

Общим показателем социальной эффективности управления служит динамика уровня и качества жизни населения. В числе главных показателей качественного уровня жизни выступают:

- ~ средняя продолжительность жизни;
- ~ уровень образования человека;
- ~ реальный среднедушевой валовой внутренний продукт.

Экономическую эффективность управления (\mathcal{E}_y) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

обобщающий показатель:

$$\mathcal{E}_y = D / Z,$$

где:

D – доходы предприятия,

Z – затраты на содержание аппарата управления.

частные показатели:

~ доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия;

~ доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии;

~ норма управляемости (фактическая численность работающих в расчете на одного работника аппарата управления);

~ снижение трудоемкости обработки управленческой информации;

~ сокращение управленческого персонала;

~ сокращение сроков обработки информации;

~ сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления. Это количественно измеряемые показатели.

Показатель эффективности – это количественная оценка работы предприятия, косвенно характеризующая эффективность управления.

Основными показателями, характеризующими работу аппарата управления, являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

Показатели и характеристики оценки эффективности организационных систем

Определить, что такое собственно организационный потенциал, достаточно сложно. Необходимо выявить возможности, заложенные во взаимодействии, при лучшем

качестве которого организации с одинаковыми развитостью, ресурсами и технологией могут производить больше продукции.

В научной литературе выведена зависимость, состоящая в том, что чем больше подчинённых, тем больше потенциальных взаимосвязей (формула В.С. Грайчунаса):

$$C = \frac{n \cdot 2^n}{2} + n - 1$$

где:

n – число работников, подчинённых руководителю;

C – число потенциальных взаимосвязей.

Исходя из этого, обосновывают возможности руководителя управлять, объёмы и иерархию конкретной организации, построение в ней информационного обмена и другие информационные проявления.

При определении соответствия организационной структуры предъявляемым требованиям, то есть определении степени рациональности структуры организации, в качестве оценочных критериев используют принципы управления:

соотношение между централизацией и децентрализацией;

объём контрольных функций, установленный для каждого уровня управления;

анализ и оценка аппарата управления (количество сотрудников, наличие элементов дублирования, распределение полномочий и ответственности);

анализ функций управления (способы и технология принятия решений, принципы и методы мотивирования работников);

оценка хозяйственной деятельности (изменение технологии, углубление межфирменного сотрудничества, внедрение инноваций) и т. п.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

При оценке эффективности организационной структуры могут быть использованы следующие группы показателей:

характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта могут рассматриваться: объём выпускаемой продукции, прибыль, себестоимость, капитальные вложения, качество продукции и т.п.;

характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров и т.д.;

характеризующие рациональность организационной структуры и её технико-организационный уровень. К ним относятся: звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций управления и др. Они могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур.

Существуют разные методы изучения зависимости между конечным результатом, достигнутым организацией, и производительностью аппарата управления, которая может

определяться как количество произведённой организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления. Для этого используются следующие коэффициенты:

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления ($K_э$):

$$K_э = \frac{P_{\Pi}}{З_{у}}$$

где:

P_{Π} – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления;

$З_{у}$ – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт оргтехники, приём и передачу управленческой информации).

2. Коэффициент звенности ($K_{ЗВ}$):

$$K_{ЗВ} = \frac{\Pi_{ЗВ \text{ факт}}}{\Pi_{ЗВ \text{ оптим}}}$$

где:

$\Pi_{ЗВ \text{ факт}}$ – количество звеньев существующей организационной структуры;

$\Pi_{ЗВ \text{ оптим}}$ – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации ($K_{ТК}$):

$$K_{ТК} = \frac{\Pi_{\text{ПР ф}}}{\Pi}$$

где:

$\Pi_{\text{ПР ф}}$ – количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации;

Π – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

4. Коэффициент дублирования функций ($K_{Д}$):

$$K_{Д} = \frac{\Pi_{ОЗ}}{K_{Н}}$$

где:

$\Pi_{ОЗ}$ – количество работ, закреплённых за несколькими подразделениями;

$K_{Н}$ – нормативное количество работ.

5. Коэффициент эффективности использования информации ($K_{ЭИЦ}$):

$$K_{ЭИЦ} = \frac{I_{Э \text{ ИСП}}}{I_{\text{ВХОД}}}$$

где:

$I_{Э \text{ ИСП}}$ – количество случаев эффективного использования документа;

$I_{\text{ВХОД}}$ – информация на входе.

Показатели и характеристики оценки организационной структуры управления

Рассмотрим показатели, раскрывающие взаимосвязи между подразделениями организационной структуры управления (ОСУ) производством.

1. Уровень централизации производства $K_{Ц}$:

$$K_{Ц} = \text{ВП}_{Ц} : \text{ВП}_{\text{общ}}$$

где:

$ВП_{ц}$, $ВП_{общ}$ – выпуск продукции определенного типа в централизованном подразделении и на предприятии в целом.

2. Полнота производственной стадии $Д_{ч.п.п.}$:

$$Д_{ч.п.п.} = Ч_{п.п.с.} : Ч_{п.п.п.},$$

где:

$Ч_{п.п.с.}$ – численность работников предпроизводственной стадии;

$Ч_{п.п.п.}$ – численность промышленно – производственного персонала.

3. Уровень интеграции подразделений предпроизводственной стадии $К_{и.п.п.с.}$:

$$К_{и.п.п.с.} = ВП_{с.п.п.с.} : ВП_{п.п.с.},$$

где:

$ВП_{с.п.п.с.}$ – стоимость работ, выполняемых в подразделении предпроизводственной стадии для нужд собственного производства;

$ВП_{п.п.с.}$ – объем работ в подразделении предпроизводственной стадии.

4. Коэффициент интеграции основного производства $К_{и.о.п.}$:

$$К_{и.о.п.} = РП : ВП,$$

где:

$РП$ – объем продукции, реализуемой на сторону;

$ВП$ – объем всей продукции предприятия.

5. Уровень специализации производственных подразделений $К_{сп.}$:

$$К_{сп.} = ВП_{с.} : ВП,$$

где:

$ВП_{с.}$ – объем специализированной продукции;

$ВП$ – объем валовой продукции.

6. Соотношение численности линейного и функционального персонала $К_{с.}$:

$$К_{с.} = АУП_{л.} : АУП_{ф.},$$

где:

$АУП_{л.}$ – численность руководителей среднего звена в ОСУ;

$АУП_{ф.}$ – численность работников всех функциональных служб.

7. Степень формализации труда работников $К_{ф.}$:

$$К_{ф.} = АУП_{н.} : АУП,$$

где:

$АУП_{н.}$ – численность работников, труд которых организован на основе нормативной документации;

$АУП$ – общее число работников в организационной структуре управления (ОСУ).

8. Уровень механизации и автоматизации труда работников:

$$К_{м.а.} = Т_{м.а.} : АУП,$$

где:

$Т_{м.а.}$ – количество управленческой техники и оргтехники (в стоимостном выражении).

9. Экономичность труда в ОСУ ($\mathcal{E}_{АУП}$):

$$\mathcal{E}_{АУП} = С_{АУП} : С_{общ.},$$

где:

$С_{АУП}$ – общая сумма затрат на управление;

Собщ - общая сумма затрат на производство продукции.

10. Эффективность труда в ОСУ ($P_{\text{АУП}}$):

$$P_{\text{АУП}} = B : \text{АУП},$$

где:

РП – объем реализованной продукции (в стоимостном выражении).

11. Коэффициент целенаправленности ОСУ ($K_{\text{ц.осу}}$):

$$K_{\text{ц.осу}} = \text{АУП}_y : \text{АУП},$$

где:

АУП_y – численность административно–управленческого персонала, занятого решением специальных проблем.

12. Показатели иерархичности управления:

а) иерархичность управления руководителей среднего звена должна соответствовать равенству:

$$\frac{P}{N_{\text{уп}} \cdot C \cdot N_{\text{ус}} \cdot h} = 1,$$

где:

Р – общая численность работающих в системе управления;

$N_{\text{уп}}$ – норма управляемости для руководителей низшего звена;

С – сменность работы;

$N_{\text{ус}}$ – средняя норма управляемости для руководителей высших ступеней;

h – количество уровней;

б) иерархичность управления функционального руководства:

$$\frac{I}{h_{\text{ф}}} = 1,$$

где:

I – число исполнителей;

$h_{\text{ф}}$ – количество уровней функционального руководства.

Показатели и характеристики оценки эффективности отдельных элементов системы управления

1. Занятость персонала в аппарате управления (K_3):

$$K_3 = \text{АУП} : \text{ППП},$$

где:

АУП – численность аппарата управления;

ППП – численность промышленно-производственного персонала.

2. Коэффициент полноты охвата функций управления ($K_{\text{оф}}$):

$$K_{\text{оф}} = K_{\text{ф}} : K_{\text{н}},$$

где:

$K_{\text{ф}}$ – количество работ, проводимых в аппарате управления фактически;

$K_{\text{н}}$ – количество работ, проводимых в аппарате управления по установленным положениям.

3. Коэффициент глубины специализации управленческих работ ($K_{кг}$):

$$K_{кг} = 1 - \frac{T_{\text{проф. работ}}}{T_p}$$

где:

$T_{\text{проф. работ}}$ – объем работ, профильных для данного подразделения;

T_p – общая трудоемкость работ, выполняемых данным подразделением

4. Коэффициент надёжности системы управления ($K_{над}$):

$$K_{над} = 1 - \frac{K_{нер}}{K_{общ}}$$

где:

$K_{нер}$ - количество нереализованных решений;

$K_{общ}$ - общее количество решений, принятых в подразделении.

5. Степень централизации функций ($K_{ц}$):

$$K_{ц} = \frac{P_{фц}}{P_{ф}}$$

где:

$P_{фц}$ – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

$P_{ф}$ – общее число принятых решений на всех уровнях управления.

6. Коэффициент рациональности структуры:

$$K_{рс} = 1 - \frac{A_{ф}}{A_{н}}$$

или

$$K_{рс} = 1 - \frac{Ч_{ф}}{Ч_{н}}$$

где:

$A_{ф}$, $A_{н}$ – количество подразделений в аппарате управления фактически и по типовой структуре;

$Ч_{ф}$, $Ч_{н}$ – численность работников системы управления (СУ) фактически и по типовой структуре.

7. Уровень управляемости:

$$K_y = Y_{ф} : Y_{н},$$

где:

$Y_{н}$ – норма управляемости;

$Y_{ф}$ – фактический уровень сферы контроля.

8. Показатель экономии в сфере управления (в результате проведённого комплекса мероприятий по его совершенствованию) (P):

$$P = \left[\frac{\Phi_1 / \Phi_2}{\Psi} - 1 \right] \div 3$$

где:

Φ_1 , Φ_2 – годовой фонд рабочего времени всех управленческих работников до и

после мероприятий;

Ч – численность работников управления до преобразований;

З – среднегодовая заработная плата одного управленческого работника.

9. Коэффициент эффективности совершенствования управления (КЭ):

$$КЭ = Э_r / З_y,$$

где:

Э_r – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

З_y – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Показатели и характеристики оценки эффективности производственной деятельности

На каждом предприятии оценивается экономическая эффективность использования материальных ресурсов, основных фондов и оборотных средств, инвестиций в основной капитал, деятельности персонала, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность предприятия в целом.

1. Показатель эффективности использования материальных ресурсов характеризует материалоемкость продукции (Me),

$$Me = MЗ : ВП,$$

где:

MЗ – материальные затраты,

ВП – стоимость выпущенной продукции.

Эффект от снижения материалоемкости определяют как размер снижения материальных затрат:

$$DMЗ_{(Me)} = (Me_1 - Me_0) \cdot ВП_1,$$

где:

Me₁, Me₀ – материалоемкость до и после проведения мероприятий;

ВП₁ – размер валовой продукции, получаемый после внедрения мероприятий

Снижение материалоемкости – одно из направлений повышения эффективности (внедрение новых технологий)

2. Использование основных фондов характеризуется следующими показателями:

Фондоотдача – отношение стоимости произведенной за год продукции Q к среднегодовой стоимости ОФ:

$$Ф_o = ВП / ОФ.$$

Фондоемкость – показатель использования ОФ, обратный фондоотдаче (отношение стоимости ОФ к объему выпущенной продукции):

$$Ф_e = ОФ / ВП.$$

Фондовооруженность труда Ф_в – характеризует степень оснащенности труда работающих Т:

$$Ф_v = Ф / Т.$$

Повышение фондоотдачи возможно на основе повышения коэффициента сменности работы предприятия и сокращения потерь рабочего времени оборудования.

Эффективность использования оборотных средств

Коэффициент оборачиваемости (К_{об}) определяют отношением реализованной продукции (РП) к величине оборотных средств (О). Коэффициент оборачиваемости

показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства или сколько руб. приходится на 1 руб. авансированных оборотных средств.

Коэффициент закрепления (K_3) имеет обратное значение коэффициенту оборачиваемости.

Продолжительность одного оборота в днях ($t_{об}$) рассчитывают, как отношение продолжительности календарного периода времени к коэффициенту оборачиваемости:

$$t_{об} = Д / K_{об},$$

где:

Д – продолжительность квартала в днях.

Для нахождения суммы оборотных средств, сэкономленных в результате ускорения их оборачиваемости, следует сравнить фактическую потребность в оборотных средствах с потребностью в оборотных средствах в отчетном периоде, исходя из планового уровня оборачиваемости:

$$DO_3 = \bar{O}_1 - \bar{O}_1 \cdot K_{3(пл)} = (K_{3(1)} - K_{3(пл)}) \cdot Q_1.$$

Отрицательное отклонение свидетельствует об относительной экономии оборотных средств, что равносильно дополнительному привлечению в оборот текущих активов в сумме полученной условной экономии.

Положительное отклонение свидетельствует об относительном перерасходе оборотных средств, что равносильно отвлечению из оборота оборотных средств в сумме перерасхода.

Показателем эффективности капитальных вложений (Экап) является срок окупаемости капитальных вложений (лет):

$$\text{Экап} = K : \Delta П,$$

где:

К – объем капитальных вложений,

$\Delta П$ – прирост прибыли, вызванный этими вложениями.

3. Важной количественной характеристикой эффективности служит производительность.

Производительность (в общем) – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Производительность отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала, является производительность труда:

$$ПТ = ВП : ЧР,$$

где:

ВП – выпуск продукции (в натуральном или стоимостном выражении);

ЧР – среднегодовая численность работников.

4. Обобщающим показателем, позволяющим оценить эффективность работы предприятия в целом, является уровень рентабельности, рассчитываемый как отношение полученной прибыли к затратам:

$$Р = П : З \times 100.$$

5. Для того, чтобы рассмотреть эффективность управления за два и более периода, динамический показатель эффективности можно представить следующим образом:

$$\mathcal{E} = (Пт - Пб) : (Зут - Зуб),$$

где:

Пот и Пб – прибыль предприятия в текущем и базисном периодах;

Зут, Зуб – расходы на управление в текущем и базисном периодах.

Полученный коэффициент показывает, на сколько рублей за рассматриваемый

период изменяется конечный показатель (прибыль) при изменении управленческих расходов на 1 руб. Он отражает динамику, темпы роста эффективности управления.

6. Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два и более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента, выраженный в процентах:

$$\Delta \mathcal{E} = ((\mathcal{E}_2 - \mathcal{E}_1) \times 100) : \mathcal{E}_2,$$

где:

\mathcal{E}_1 и \mathcal{E}_2 – экономическая эффективность управления предприятием в текущем и базисном периодах.

7. Определенный интерес представляет подход к показателю эффективности коллективного управленческого труда (\mathcal{E}):

$$\mathcal{E} = B : (Z_{пл} + \Phi_{об} + E \cdot \Phi_{ос}),$$

где:

B – объем конечной продукции, руб.;

$Z_{пл}$ – затраты на оплату работников, руб.;

$\Phi_{об}$ – текущие затраты на оборотные фонды, руб.;

$\Phi_{ос}$ – стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.;

E – коэффициент эффективности производственных фондов (может использоваться нормативный).

8. Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления определяется по формуле:

$$K_{\mathcal{E}} = \mathcal{E}_{год} / Z_{у},$$

где:

$\mathcal{E}_{год}$ – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$Z_{у}$ – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле:

$$\mathcal{E}_{год} = C - Z_{у} \cdot E_{н},$$

где:

C – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$E_{н}$ — отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

9. Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности $K_{\mathcal{E}}$ (близкий по своему смыслу к $K_{\mathcal{E}}$ – коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$K_{\mathcal{E}} = \Delta \mathcal{E} / Z,$$

где:

$\Delta \mathcal{E}$ – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб.;

Z – общие затраты на совершенствование управления.

В силу специфики управленческого труда и сложности определения его результатов расчет производительности труда для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда практически невозможен.

10. Годовой экономический эффект можно рассчитать по формуле:

$$\text{Эг} = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_n \cdot Z_{\text{ед}},$$

где:

C_1, C_2 – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда (трудовые затраты), руб.;

B_2 – годовой объем работ после внедрения мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда в натуральном выражении;

E_n – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости (T_n)); E_n для мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда устанавливается равным 0,15; $T_n = 6,7$ года;

$Z_{\text{ед}}$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении.

В связи с этим специалисты рекомендуют использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:

$$\text{Э} = \text{Эв} + \text{Эдс} + \text{Эт} - \text{З},$$

где:

Э – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

Эв – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

Эдс – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

Эт – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

З – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

11. Показатель, косвенно оценивающий качество принятых управленческих решений через количество выполненных решений, рассчитывается по формуле:

$$K_k = (P_v - P_n) : P_n \cdot 100,$$

где:

K_k – коэффициент качества УР (управленческих решений);

P_n – количество принятых УР;

P_v – количество выполненных УР;

P_n – количество выполненных некачественных решений.

Выраженный в процентах данный показатель характеризует, по существу, качество управления.

Эффект коммерческих решений в общем виде, прежде всего, количественно выражается в приросте объема товарооборота, ускорения товарооборачиваемости и уменьшении объема товарных запасов. Конечный экономический результат проявляется в увеличении доходов организации и уменьшении расходов.

12. Расчет экономической эффективности решений, результатом которых явилось увеличение товарооборота, следовательно, доходов и прибыли, производится на основании материалов оперативного учета и бухгалтерских данных организации за последний отчетный период по формуле:

$$\text{Эт} = \Pi \cdot T = \Pi \cdot (T_{\text{ф}} - T_{\text{п}}),$$

где:

Эт – экономическая эффективность от увеличения товарного роста, тыс. руб.;

П – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота, тыс. руб.;

Т – прирост товарооборота, млн. руб.;

Тф – товарооборот фактический (после проведенного мероприятия по изучению спроса), млн. руб.;

Тп – товарооборот по плану (или за сопоставимый период – месяц, год – до проведения мероприятия), млн. руб.

13. Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса, результатом которых явилось снижение товарных запасов, характеризуется сокращением издержек обращения на остаток товаров, что влияет на объем полученной прибыли:

$$\text{Эз} = P_1 \cdot Z = P_1 \cdot (Z_1 - Z_2),$$

где:

Эз – экономическая эффективность мероприятия от снижения товарного запаса, тыс. руб.;

P_1 – издержки обращения на 1 млн. руб. товарных остатков, тыс. руб.;

Z – размер уменьшения товарных запасов, млн. руб.;

Z_1 – товарные запасы до проведения мероприятий, млн. руб.;

Z_2 – товарные запасы после проведения мероприятий, млн. руб.

14. Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса отражается также на ускорении оборачиваемости товаров и оценивается по формуле:

$$\text{Эу} = P_2 \cdot O = P_2 \cdot (O_{\text{ф}} - O_{\text{п}}),$$

где:

Эу – эконом. эффективность от ускорения оборачиваемости товаров, тыс. руб.;

P_2 – однодневный размер издержек обращения:

$P_2 = (\text{Издержки обращения на реализованный товар за год}) : 360$ (тыс. руб.);

O – ускорение оборачиваемости товаров (в днях);

$O_{\text{ф}}$ – оборачиваемость в днях фактическая (после проведения мероприятий);

$O_{\text{п}}$ – оборачиваемость в днях (до проведения мероприятий).

Показатели и характеристики оценки эффективности системы управления персоналом

1. Оценка движения численности персонала

Пример. Изменение численности работников автотранспортного предприятия за год характеризуется следующими данными, чел. (табл. 3).

Таблица 3

Оценка движения численности персонала

– состояло в списках предприятия на начало года	185
– принято за год	68
– выбыло за год	72
в том числе уволено:	
по собственному желанию	51
за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	4

Сумма числа принятых и выбывших работников за период дает представление об общем обороте рабочей силы на предприятии ($O_{об}$). При этом число принятых работников образует абсолютную величину оборота по приему (O_n), а число выбывших – абсолютную величину оборота по увольнению (O_y):

$$O_{об} = O_n + O_y = 68 + 72 = 140 \text{ (чел.)}$$

Число уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины образует абсолютный размер текучести рабочей силы:

$$(O_{тек}) : O_{тек} = 51 + 4 = 55 \text{ (чел.)}$$

– Для нахождения относительных показателей движения рабочей силы необходимо рассчитать среднее списочное число работников предприятия за год (T). При этом численность работников на конец года может быть определена на основе данных о численности на начало года и данных о приеме и выбытии работников:

$$T = \frac{185 + (185 + 68 - 72)}{2} = 183 \text{ (чел.)}$$

Коэффициент общего оборота рабочей силы равен:

$$K_{об} = (O_n : T) \cdot 100\% = (140 : 183) \cdot 100\% = 76,5\%$$

Коэффициент стабильности кадров:

$$K_{стаб} = 100\% - K_{об} = 100 - 76,5 = 23,5\%$$

Коэффициент оборота по приему (K_n), по увольнению (K_y) и текучести рабочей силы ($K_{тек}$) рассчитывается аналогичным образом:

$$\begin{aligned} K_n &= (O_n : T) \cdot 100\% = (68 : 183) \cdot 100\% = 37,2\%; \\ K_y &= (O_y : T) \cdot 100\% = (72 : 183) \cdot 100\% = 39,3\%; \\ K_{тек} &= (O_{тек} : T) \cdot 100\% = (53 : 183) \cdot 100\% = 30,1\%. \end{aligned}$$

На предприятии наблюдается очень активное движение кадров, что негативно может отразиться на эффективности деятельности.

Оборот по выбытию незначительно превышает оборот по приему кадров. Текучесть кадров составляет 30,1%, почти третью часть работников. Напомним, что нормальный уровень текучести не должен превышать 5%. Стабильно в течение года работали только 23,5%, или 43 человека.

На данном предприятии необходимо проводить мероприятия по сохранности кадров и снижению текучести.

2. Оценка эффективности деятельности менеджера и персонала

В настоящее время не существует единой методики определения личного вклада менеджера. В Японии, например, для этих целей используют показатель «управленческая добавленная стоимость» – это разница между расходами предприятия на содержание менеджера и ценностью, которая им создается:

$$УДС = ДБС - ДАС - ОИ - УИ,$$

где:

ДБС (добавленная бизнесом стоимость) – это разница между величиной общего дохода фирмы от реализации товаров и услуг и объемов затрат и налогов. В затраты

включаются расходы на сырье и материалы, запасные части, электроэнергию, услуги, платежи по банковским кредитам.

$$\text{ДБС} = \text{ОД} - \text{ЗН},$$

где:

ОД – общий доход фирмы;

ЗН – затраты и налоги;

ДАС (добавленная акционерами стоимость) – это величина дохода, который могли бы получить акционеры при альтернативном инвестировании собственного капитала. Объем добавленной акционерами стоимости может выражаться банковской процентной ставкой, умноженной на величину собственного капитала;

ОИ (операционные издержки) – это фонд заработной платы, амортизационные отчисления, а также текущие расходы;

УИ (управленческие издержки) – это расходы на содержание управленческого персонала.

Отрицательное значение УДС говорит о неэффективной деятельности менеджера.

Рентабельность управления – это отношение управленческой добавленной стоимости к управленческим затратам, аналогичное понятие рентабельности инвестирования:

$$P_u = \text{УДС} : \text{УИ} \cdot 100.$$

3. Показатели эффективности повышения качества персонала и качества трудовой жизни

3.1. Относительная экономия (условное высвобождение) численности работающих за счет прироста выработки в результате повышения квалификации работников [5, с. 324]:

$$\begin{aligned} \text{Эч} &= (\text{Ч}_{\text{нв}} \cdot \text{Р}_{\text{нв}}) : 100 \\ \text{при } \text{Р}_{\text{нв}} &= (\text{Р}_{\text{нв}2} - \text{Р}_{\text{нв}1}) : \text{Р}_{\text{нв}1} \cdot 100, \end{aligned}$$

где:

Ч_{нв} – численность работающих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации;

Р_{нв} – прирост процента выполнения норм выработки рабочими;

Р_{нв1}, Р_{нв2} – выполнение норм выработки соответственно до и после повышения квалификации, %.

3.2. Экономия за счет снижения трудоемкости:

$$\text{Эч} = (\Sigma(t_1 - t_2) \cdot \text{В}2) : (\text{Фд} \cdot \text{Кн.б}) \cdot 100,$$

где t₁, t₂ – трудоемкость единицы продукции, работ до и после внедрения мероприятий, норма-час;

Фд – фонд рабочего времени одного работника до внедрения (эффективный);

В2 – годовой объем производства после внедрения;

Кн.б. – коэффициент выполнения норм в базисном году.

3.3. Экономия (условное высвобождение численности) за счет прироста объема производства:

$$\text{Эч} = \text{ч}1 \cdot (1 + \text{Р} : 100) - \text{ч}2,$$

где:

ч1 и ч2 – численность работающих до и после внедрения;

Р – прирост объема производства в результате внедрения мероприятия, %.

3.4. Экономия по себестоимости за счет снижения текучести рабочей силы:

$$\text{Эс} = (\sum_{i=1}^n P_{тi} (1 + K_{т2} : K_{т1})),$$

где: $(\sum_{i=1}^n P_{тi})$ – среднегодовой ущерб от текучести кадров;

$P_{т1}$ – ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» 2 недели;

$P_{т2}$ – ущерб от недополучения продукции от новичков;

$P_{т3}$ – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

$P_{т4}$ – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

$P_{тn}$ – другие расходы, связанные с текучестью;

$K_{т2}$ – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по НОТ или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников предприятию, улучшение отношения к труду;

$K_{т1}$ – фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;

n – количество видов ущерба.

3.5. Экономия в связи с сокращениями заболевания и травматизма:

$$\text{Эн} = (H1 - H2) (\sum_{i=1}^n P_{нi}),$$

где:

$H1$ и $H2$ – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дней;

$(\sum_{i=1}^n P_{нi})$ = средний дневной ущерб в связи с травматизмом или профзаболеванием, руб., определяется по данным за последние 3–5 лет, состоит из

следующих:

$P_{н1}$ – выплата по временной нетрудоспособности;

$P_{н2}$ – оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание;

$P_{н3}$ – выплата пенсий при уходе за инвалидом;

$P_{н4}$ – затраты на медицинское оборудование и медикаменты;

$P_{н5}$ – затраты на санаторно-курортное лечение за счет фирмы;

$P_{нn}$ – другие,

n – всего затрат.

Методы прогнозирования рядов динамики и корреляционно-регрессионного анализа для расчета показателей эффективности организации

Для повышения достоверности результатов корреляционно-регрессионного метода анализа целесообразно собрать массив данных за достаточно большое количество лет (не менее 10 лет). Для построения однофакторной модели – 5-7 лет.

Рассмотрим зависимость эффективности работы персонала от качественных характеристик персонала (табл. 4 и 5).

Таблица 4

Качественные характеристики персонала по организации

	Средне- годовая	Кoeffи- циент	Кoeffи- циент	Кoeffи- циент	Доля работников, повышавших	Доля работников

Год	численность, чел.	общего оборота кадров	стабиль- ности кадров	текущести кадров	квалификацию в последние 5 лет	с высшим образованием
	Ч	К общ об	К стаб	К тек	Дпк	Дво
2009	100	22	78	8	65	45
2010	110	31	69	7	64	46
2011	105	43	57	8	65	46
2012	104	12	88	3	76	46
2013	100	70	30	3	69	50
2014	101	42	58	7	63	51
2015	109	32	68	4	65	54
2016	105	21	79	4	65	68
2017	115	33	67	2	74	68
2018	120	15	85	2	75	76
2019	118	18	82	3	67	75
2020	136	15	85	4	64	75
2021	140	40	60	6	60	68
2022	145	44	56	6	58	55

Таблица 5

Экономические показатели развития организации

Год	Средне- годовая числен- ность, чел.	Выручка, тыс. руб.	Себе- стоимость, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Выручка на 1 работника, тыс. руб.	Прибыль на 1 работника, тыс. руб.
	Ч	В	С	Пр	В1р	П1р
2009	6354	3854	2500	63,5	6354	3854
2010	7356	5011	2345	66,9	7356	5011
2011	8780	5890	2890	83,6	8780	5890
2012	7320	2970	4350	70,4	7320	2970
2013	8387	4187	4200	83,9	8387	4187
2014	9820	7361	2459	97,2	9820	7361
2015	15600	12000	3600	143,1	15600	12000
2016	18700	14660	4040	178,1	18700	14660

2017	23600	18600	5000	205,2	23600	18600
2018	43000	37350	5650	358,3	43000	37350
2019	45005	40115	4890	381,4	45005	40115
2020	48950	44200	4750	359,9	48950	44200
2021	51000	46200	4800	364,3	51000	46200
2022	51200	46600	4600	353,1	51200	46600

Показателем экономической эффективности выступают показатели производительности труда.

В экономической практике уровень производительности труда характеризуется через показатели выработки и трудоемкости. Выработка (W) продукции в единицу времени измеряется соотношением объема произведенной продукции (q) и затратами (T) рабочего времени:

$$W = q / T.$$

Это прямой показатель производительности труда. Обратным показателем является трудоемкость:

$$t = T / q,$$

откуда $W = 1 / q.$

Система статистических показателей производительности труда определяется единицей измерения объема произведенной продукции. Эти единицы могут быть натуральными, условно-натуральными, трудовыми и стоимостными. Соответственно применяют натуральный, условно-натуральный, трудовой и стоимостный методы измерения уровня и динамики производительности труда.

В зависимости от того, чем измеряются затраты труда, различают следующие уровни его производительности:

$$\text{Средняя часовая выработка} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Число чел.-час., отработанных в течение периода времени}}.$$

Она показывает среднюю выработку рабочего за один час фактической работы (исключая время внутрисменных простоев и перерывов, но с учетом сверхурочной работы).

$$\text{Средняя дневная выработка} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Число человеко-дней, отработанных всеми рабочими}}.$$

Она характеризует степень производственного использования рабочего дня.

$$\text{Средняя месячная выработка} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Среднесписочное число рабочих (ППП)}}.$$

В этом случае в знаменателе отражаются не затраты, а резервы труда.

Средняя квартальная выработка рассчитывается аналогично среднемесячной. В настоящее время среднесписочная выработка определяется соотношением товарной

продукции (объема продукции, работ, услуг) к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала.

Между вышеперечисленными средними показателями существует взаимосвязь (табл. 6):

$$W_{\text{ппп}} = W_{\text{ч}} \cdot \text{П}_{\text{р.д}} \cdot \text{П}_{\text{р.п}} \cdot d_{\text{рабочих в ппп}}$$

где:

$W_{\text{ппп}}$ – выработка на одного работника;

$W_{\text{ч}}$ – среднечасовая выработка;

$\text{П}_{\text{р.д}}$ – продолжительность рабочего дня;

$\text{П}_{\text{р.п}}$ – продолжительность рабочего периода;

$d_{\text{рабочих в ППП}}$ – доля рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала.

Таблица 6

Взаимосвязь показателей средней выработки

Средняя часовая выработка одного рабочего	• Средняя продолжительность рабочего дня
Средняя дневная выработка одного рабочего	• Среднее число дней работы одного рабочего
Средняя выработка одного рабочего за период (месяц, квартал, год)	• Доля рабочих в общей численности работников основной деятельности
Средняя выработка одного работника основной деятельности за период (месяц, квартал, год)	

Результатом роста производительности труда является прирост продукции за счет максимизации ее производства на каждую единицу трудовых затрат. С другой стороны, рост производительности труда приводит к экономии рабочего времени (или численности персонала) за счет уменьшения трудовых затрат на каждую единицу продукции.

Если есть возможность, то при расчете производительности труда лучше использовать натуральные измерители: количество произведенной продукции (штук, услуг, рассмотренных обращений и т.д.). Если имеются только стоимостные измерители, то используют показатель выручки или прибыли в расчете на 1 работника.

Для нашего примера показателями производительности труда могут выступать размер выручки в расчете на 1 работника (тыс. руб.) или размер прибыли в расчете на 1

работника.

Выручка – показатель стоимостной, на его величину влияют, в первую очередь, объем реализованной продукции и цена. Прибыль представляет разницу между выручкой и себестоимостью (которая, в свою очередь, тоже стоимостной показатель, зависящий от роста цен на затраты). Получается, что в прибыли отражается и рост цен на реализованную продукцию, и рост затрат, поэтому этот показатель предпочтительней выбрать в качестве расчета производительности труда.

Рассмотрим влияние факторов – качественных характеристик персонала - на его эффективность.

В нашей совокупности представлены данные за 14 лет, это позволяет нам рассмотреть однофакторную зависимость (например, зависимость производительности труда от коэффициента текучести кадров) или многофакторную модель – выбрать 2 фактора, влияющих на производительность труда.

Однофакторная модель

Используем метод наименьших квадратов для расчета однофакторной модели зависимости производительности труда Y от текучести кадров X .

Связь между двумя признаками может быть выражена различными уравнениями, например (табл. 7):

Прямой	$\bar{Y}_x = a_0 + a_1x;$
--------	---------------------------

Таблица 7

Расчет параметров линейной зависимости

Год		Коэффициент текучести, %	Прибыль на 1 работника, тыс. руб.	Расчетные данные			
				X^2	Y^2	XY	\tilde{Y}_x
		X	Y				
2009	1	8	25,0	64,0	625,0	200,0	23,6
2010	2	7	21,3	49,0	454,5	149,2	27,1
2011	3	8	27,5	64,0	757,6	220,2	23,6
2012	4	3	41,8	9,0	1749,5	125,5	41,0
2013	5	3	42,0	9,0	1764,0	126,0	41,0
2014	6	7	24,3	49,0	592,8	170,4	27,1
2015	7	4	33,0	16,0	1090,8	132,1	37,5
2016	8	4	38,5	16,0	1480,4	153,9	37,5
2017	9	2	43,5	4,0	1890,4	87,0	44,4
2018	10	2	47,1	4,0	2216,8	94,2	44,4
2019	11	3	41,4	9,0	1717,3	124,3	41,0
2020	12	4	34,9	16,0	1219,9	139,7	37,5
2021	13	6	34,3	36,0	1175,5	205,7	30,5

2022	14	6	31,7	36,0	1006,4	190,3	30,5
Всего		67	486,5	381,0	17740,8	2118,5	486,6

Для нахождения параметров a_0 и a_1 используем метод наименьших квадратов. Составляем систему нормальных уравнений для парной линейной регрессии.

$$\begin{aligned} a_0 n + a_1 \sum X &= \sum Y \\ a_0 \sum X + a_1 \sum X^2 &= \sum YX \end{aligned}$$

	$14a_0 + 67a_1 = 486,5$
	$67 a_0 + 381,0a_1 = 2118,5$

$$\begin{aligned} a_0 &= 51,36; a_1 = -3,47; \\ Y_x &= 51,36 - 3,47X. \end{aligned}$$

С увеличением коэффициента текучести на 1 % прибыль на 1 работника снижается на 3,47 тыс. руб.

Теснота связи при линейной зависимости измеряется с помощью линейного коэффициента корреляции, который можно определить по формуле:

$$r = \frac{\overline{XY} - \bar{X} \cdot \bar{Y}}{\sqrt{\left[\frac{\sum X^2}{n} - (\bar{X})^2 \right] \left[\frac{\sum Y^2}{n} - (\bar{Y})^2 \right]}}$$

Линейный коэффициент корреляции r составит (-0,932), следовательно, связь между исследуемыми показателями обратная, тесная.

Оценку тесноты связи можно также определить по показателю эмпирического корреляционного отношения.

Эмпирическое корреляционное отношение можно рассчитать двумя способами:

$$\eta = \sqrt{\frac{\delta^2_{Yx}}{\sigma^2_Y}} = \sqrt{\frac{\sum(\tilde{Y}_x - \bar{Y}_x)^2}{\sum(Y - \bar{Y})^2}} = \sqrt{1 - \frac{\sum(\tilde{Y}_x - Y)^2}{\sum(Y - \bar{Y})^2}}$$

где:

\tilde{Y}_x – расчетные значения результативного признака;

\bar{Y}_x – средняя из расчетных значений результативного признака;

Y – эмпирические (заданные) значения результативного признака;

\bar{Y} – средняя из эмпирических значений результативного признака.

Чем ближе корреляционное отношение к 1, тем связь между признаками теснее, тем точнее полученная модель (уравнение регрессии) описывает эмпирические данные.

Подкоренное выражение в теоретическом корреляционном отношении называется коэффициентом детерминации:

$$D = \frac{d^2_{Yx}}{s^2_Y}$$

Коэффициент детерминации показывает долю вариации результативного признака Y под влиянием признака фактора X .

В нашем случае $\eta = 0,931$, $D = 0,867$.

Связь между признаками очень тесная. Вариация размера прибыли на 1 работника на 86,7 % зависит от вариации коэффициента текучести кадров.

Полученное уравнение можно использовать для определения эффекта от снижения текучести кадров.

В 2022 г. текучесть составляла 6 %.

На 2023 г. предложены мероприятия по снижению текучести, в результате текучесть должна составить 5 %.

Студент предварительно рассчитывает затраты на снижение текучести кадров и планирует коэффициент текучести.

Допустим, затраты составят 200 тыс. руб.

Используем наше уравнение для определения планируемого размера прибыли в расчете на 1 работника:

$$Y_x = 51,36 - 3,47 * 5 = 34,01 \text{ (тыс. руб. на 1 чел.)}.$$

Размер планируемой прибыли составит:

$$\text{Прибыль} = \text{Прибыль на 1 раб.} \times \text{Число рабочих} = \\ 34,01 \times 145 = 4931,45 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Дополнительный размер прибыли составит:

$$\text{Эффект} = \text{Прибыль план} - \text{Прибыль 2022} = \\ 4931,45 - 4600 = 331,45 \text{ (тыс. руб.)}.$$

$$\text{Эффективность проекта} = \text{Эффект} : \text{Единовременные затраты} \\ = 331,45/200 = 1,657.$$

Индекс больше единицы, следовательно, проект эффективен.

Срок окупаемости затрат:

$$\text{Ток} = \text{Единовременные затраты} : \text{Эффект} = \\ 200/331,45 = 0,6 \text{ лет, или 7 месяцев}.$$

Многофакторная модель

Рассмотрим влияние на размер прибыли в расчете на 1 работника двух факторов: коэффициента текучести (X1) и доли работников, повышавших квалификацию за последние 5 лет (X2).

Для получения уравнения зависимости:

прямой	$\overline{Y_x} = a_0 + a_1 x_1 + a_1 x_2$
--------	--

В этом случае мы воспользуемся пакетом прикладных программ Excel Анализ данных – Регрессия.

В результате обработки информации получим следующие результаты:

ВЫВОД ИТОГОВ	
Регрессионная статистика	
Множественный R	0,932869
R-квадрат	0,870244
Нормированный R-квадрат	0,846652
Стандартная ошибка	3,143834
Наблюдения	14

Дисперсионный анализ	
	df
Регрессия	2
Остаток	11
Итого	13
	Коэффициенты
Y-пересечение	43,80542
Переменная X 1	-3,29713
Переменная X 2	0,101172

По полученным данным строим уравнение зависимости:

$$Y = 43,8 - 3,3 X_1 + 0,1 X_2$$

$$a_1 = -3,3; a_2 = 0,1.$$

Параметры уравнения a_1 и a_2 показывают влияние факторов:

при увеличении коэффициента текучести на 1 % прибыль на 1 работника снижается на 3,3 тыс. руб.;

при увеличении доли работников, повышавших квалификацию в последние пять лет, на 1 % прибыль на 1 работника увеличивается на 0,1 тыс. руб.

Надежность достаточно высокая, так как множественный коэффициент корреляции равен 0,93 (очень близко к 1), а коэффициент детерминации равен 0,87, или 87%.

В 2022 г. текучесть кадров составляла 6%, доля работников, повышавших квалификацию 55 %.

Допустим, студент разработал и обосновал предложения по снижению текучести на 1%, которая составит 5% (при затратах – 200 тыс. руб.) и увеличению доли работников, повышающих квалификацию в 2023 году, которая должна составить 70% (при затратах – 168 тыс. руб., например 21 чел. × 8 тыс. руб. на обучение).

Используем наше уравнение для определения планируемого размера прибыли в расчете на 1 работника:

$$Y_x = 44,80 - 3,3 \times 5 + 0,1 \times 70 = 34,3 \text{ (тыс. руб. на 1 чел.)}$$

Размер планируемой прибыли составит:

$$\text{Прибыль} = \text{Прибыль на 1 раб.} \times \text{Число рабочих} =$$

$$34,3 \times 145 = 4973,5 \text{ тыс. руб.}$$

Дополнительный размер прибыли составит:

$$\text{Эффект} = \text{Прибыль план} - \text{Прибыль 2022} =$$

$$4973,5 - 4600 = 373,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Эффективность проекта} = \text{Эффект} / \text{Единовременные затраты} =$$

$$373,5 / (200 + 168) = 1,01.$$

Индекс эффективности положителен (больше ноля), следовательно, проект эффективен.

Срок окупаемости затрат:

$$\text{Ток} = \text{Единовременные затраты} / \text{Эффект} = \\ 368/373,5 = 0,98 \text{ лет,} \\ \text{или 1 год и 1 месяц.}$$

Организация, которая вкладывает средства в развитие персонала, как правило, получает эффект через 2-3 года.

Традиционный финансовый анализ организации

Обращаем внимание студентов, на какие показатели следует особо обратить внимание:

~ разницу между поступлениями и выбытиями денег. Она всегда должна быть положительной. Отрицательная разница означает, что бизнес не генерирует живые деньги и рискует попасть в кассовый разрыв – например, замораживает их в запасах или дебиторской задолженности. Или он вообще убыточный и скоро обанкротится;

~ динамику по выручке, чтобы стремиться к тому, чтобы она росла;

~ переменные и постоянные расходы. Сокращение расходов – главный способ увеличить маржинальность и прибыль. Если расходы не контролировать, в какой-то момент они вырастут настолько, что компания будет работать в минус;

~ текущую ликвидность, означающую способность активов быстро превращаться в деньги без потери стоимости и характеризующую платежеспособность компании.

Далее разберемся, какие методы финансово-экономического анализа существуют, и как ими пользоваться на примере проекта «Детский сад поколения «Альфа».

1. Горизонтальный анализ. Дает возможность сравнить два периода: месяц с месяцем, год с годом, план с фактом.

Представим, что мы хотим сравнить выручку за апрель и май. Так мы поймем, насколько мы выросли или просели по этому показателю за месяц. Этот метод работает и с другими показателями: операционными расходами, чистой прибылью, дебиторской задолженностью. Какие именно цифры сравнивать – зависит от задач исследуемого бизнеса (табл. 8).

Таблица 8

Пример горизонтального анализа

(тыс. руб.)	Апрель	Май	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Выручка	1 000 000	1 200 000	200 000	20%
Чистая прибыль	400 000	490 000	90 000	22,5%
Дебиторская задолженность	190 000	215 000	25 000	13,2%
Кредиторская задолженность	240 000	180 000	- 60 000	- 25%
Постоянные затраты	- 350 000	- 350 000	0	0

Из данных, представленных в табл. 8, видно, что в мае все показатели кроме кредиторской задолженности выросли. Но в этом случае «минус» играет нам на пользу: значит, мы уменьшили кредиторскую задолженность.

2. Вертикальный анализ. Помогает рассчитать долю каждой статьи расходов в общих расходах компании. Этот метод можно сравнить с яблоком. Одна долька яблока –

это затраты на маркетинг, вторая – на производство, третья – на аренду, четвертая – на зарплату сотрудников. При этом дольки будут разного размера.

Если от месяца к месяцу доля какого-то типа расходов сильно изменилась, нужно искать причины этих изменений. Возможно, мы стали тратить больше денег на обучение персонала. Или поставщик повысил цены на те или иные материалы.

Из рис. 1 видно, что в мае общие расходы выросли. Из-за этого, например, доля расходов на аренду стала меньше, т.к. сумма аренды осталась прежней. Но это значит, что другие статьи расходов увеличились.

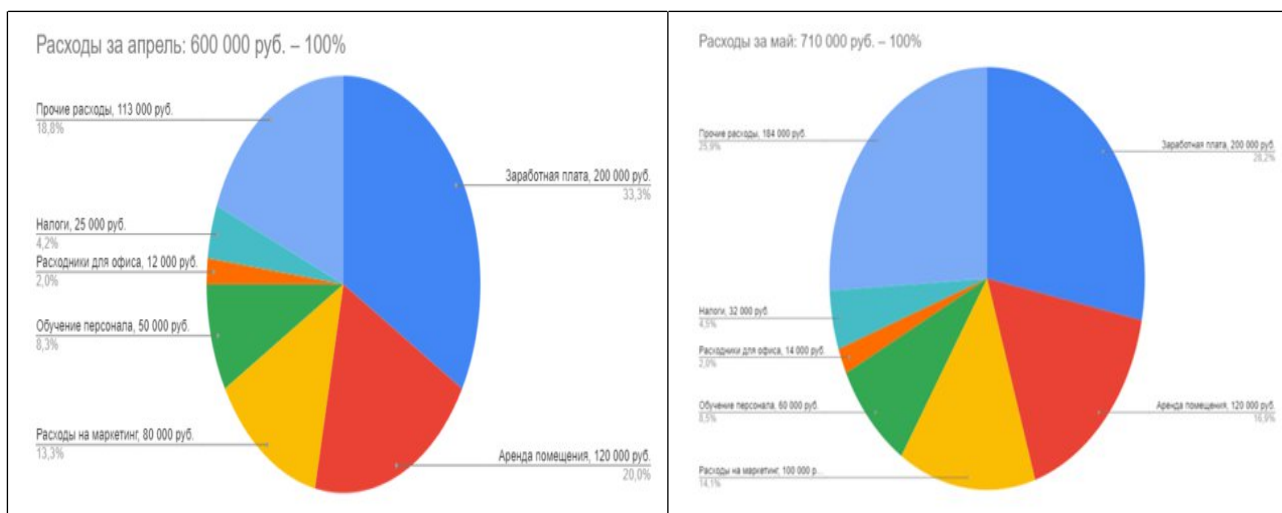


Рис. 1. Пример горизонтального уровня

Долю расходов нужно считать не только от общих расходов, но и от выручки. Особое внимание в этом случае нужно уделить переменным расходам.

Например, выручка детского сада в апреле составила 1 млн. Эти деньги были получены за счет продаж 40 абонементов по цене 25 тыс. 100 тыс. от выручки составили расходы на питание, их доля в этом случае – 8,3%. В мае цифры изменились: выручка – 1,2 млн (48 абонементов), расходы на питание – 150 тыс. (12,5%).

Возникает вопрос, почему детский сад стал тратить на питание в 1,5 раза больше, хотя количество детей увеличилось незначительно. Возможно, выросли цены на продукты. Но мы, как компания, этот рост цен учитываем? Мы пересматриваем прайс на свои услуги, чтобы этот рост компенсировать? Или мы стали чаще списывать продукты, потому что не успеваем до истечения срока годности “скормить” все нынешним клиентам. Тогда нужно подумать, как: а) закупать меньше продуктов или б) увеличить количество детей в саду, чтобы еда не пропадала.

Следует помнить: чем меньше переменные расходы, тем больше маржинальность.

3. Факторный анализ. Позволяет оценить изменение и влияние каждого фактора на какой-либо ключевой показатель.

Например, мы хотим понять, почему у нас изменилась чистая прибыль. В мае чистая прибыль детского сада выросла на 90 тыс. по сравнению с апрелем. Но за счет чего это произошло? Мы потратили больше денег на рекламу и привлекли больше клиентов? Менеджеры по продажам дожали большее количество лидов на покупку, выросла конверсия в покупателя? Или причиной роста стала сезонность?

Чтобы понять, за счет чего изменилась прибыль, нужно посмотреть, из чего она складывалась в апреле и из чего в мае.

$$\text{Чистая прибыль} = \text{выручка} - \text{себестоимость продаж} - \text{коммерческие расходы} - \text{управленческие расходы.}$$

Мы берем все эти данные по отдельности за апрель и май и рассчитываем абсолютное отклонение. Для этого нужно из показателя за май вычесть показатель за апрель.

Например, чистая прибыль детского сада в апреле составила 400 тыс., а в мае – 490 тыс. При этом по выручке мы выросли на 200 тыс., но и коммерческих расходов стало на 20 тыс. больше (табл. 9).

Таблица 9

Пример факторного анализа

	Апрель	Май	Величина влияния фактора
Выручка, тыс. руб.	1 000 000	1 200 000	200 000
Себестоимость продаж, тыс. руб.	-138 000	-216 000	78 000
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-200 000	-220 000	20 000
Управленческие расходы, тыс. руб.	-262 000	-274 000	12 000
Чистая прибыль, тыс. руб.	-400 000	-490 000	90 000

Чтобы рассчитать совокупное влияние факторов на чистую прибыль, важно понимать, насколько сильно изменился каждый фактор. Если прибыль выросла за счет увеличения выручки или за счет снижения расходов – это позитивный показатель для бизнеса. А если расходы растут вместе с выручкой, нужно думать, как держать их под контролем. Из данных, представленных в табл. 11, видно, что вместе с прибылью в мае выросли и остальные показатели. Но если рост управленческих расходов на 12 тыс. еще можно пережить, то с ростом себестоимости продаж нужно срочно разбираться.

4. Анализ по коэффициентам.

Коэффициенты – это показатели, которые рассчитываются на основе финансовой отчетности. У каждого коэффициента есть нормативный показатель. Сравнивая свои показатели с нормативными или с отраслевыми, можно понять, насколько платежеспособной и финансово устойчивой является компания.

Коэффициентов существует огромное множество, каждая компания считает что-то свое. Но есть общепризнанные показатели, которые нужно рассчитывать в любом бизнесе:

1. Коэффициент текущей ликвидности. Показывает способность компании погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Оборотные активы – это запасы или деньги, которые компания использует в течение года.
2. Коэффициент абсолютной ликвидности. Показывает, какую долю краткосрочной задолженности компания может погасить за счет денежных средств.
3. Коэффициент финансовой устойчивости. Говорит о способности компании оставаться платежеспособной в долгосрочной перспективе.
4. Коэффициент финансовой независимости. Характеризует независимость предприятия от заемных средств.

5. Рентабельность активов. Показывает, насколько эффективно компания использует свои активы и сколько прибыли на них зарабатывает.

6. Рентабельность собственного капитала. Показывает, какой процент годовых бизнес приносит собственнику.

В табл. 10 представлены рекомендуемые значения каждого коэффициента и формулы для расчетов.

Таблица 10

Финансовые коэффициенты: рекомендуемые значения и формулы для их расчетов

Финансовый коэффициент	Рекомендуемое значение	Формула для расчета
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2	$(\text{Запасы} + \text{Деньги} + \text{ДЗ}) / (\text{КО} + \text{КЗ})$
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	$\text{Деньги} / (\text{КО} + \text{КЗ})$
3. Коэффициент финансовой устойчивости	$>0,6$	$\text{СК} + \text{ДО} / \text{Валюта баланса}$
4. Коэффициент финансовой независимости	$>0,5$	$\text{СК} / \text{Валюта баланса}$
5. Рентабельность активов квартальная	Зависит от отрасли	$\text{Чистая прибыль за квартал} / \text{Ср. значение активов за квартал} * 100\%$
6. Рентабельность собственного капитала квартальная	Не менее 10%	$\text{Чистая прибыль за квартал} / \text{ср. значение СК за квартал} * 100\%$

Обозначения в таблице:

ДЗ – дебиторская задолженность;

КЗ – кредиторская задолженность;

КО – краткосрочные обязательства;

ДО – долгосрочные обязательства;

СК – собственный капитал;

ЧП – чистая прибыль;

Валюта баланса – сумма актива или пассива.

Бывает, что в бизнесе все хорошо: деньги есть, прибыль есть. Но если компания не отслеживает свои показатели и при этом активно пользуется кредитами, она может легко просмотреть зависимость от заемщиков. То есть, заемного капитала становится больше, чем собственного, и компания уже принадлежит кредиторам.

Например, количество клиентов в детском саду растет, мы покупаем соседнее помещение на кредитные деньги. Вроде прибыль мы получаем, но при этом у нас падает коэффициент финансовой независимости.

Чтобы вернуть этот показатель к нормативному, мы можем погашать кредиты более крупным шагом. Или мы можем заложить в стратегию, что больше мы не будем расширяться, пока мы не дотянем показатель хотя бы до нижней границы. А когда продолжим расширение, будем делать это уже за свои деньги. Т.е. отслеживая все эти коэффициенты в динамике, мы сможем держать руку на пульсе и предупреждать проблемы в бизнесе.

Рассчитывать на какой-то один метод финансового анализа неправильно. Нужно применять совокупность всех этих методов, только так можно составить полноценную картину и всесторонне оценить финансовое состояние и перспективы бизнеса.

Финансовое моделирование в MS Excel является наиболее распространенной разновидностью компьютерного моделирования, с помощью которого можно создавать самые сложные модели на основе математических, статистических и логических функций, состоящие из множества таблиц и визуализаций (диаграмм и графиков).

Под моделью в целом можно понимать информационную систему, в которой новая информация формируется на основе имеющихся данных с помощью выявления и описания взаимосвязей между исходными переменными внутренней и внешней среды.

В результате своего развития финансовое моделирование подняло процесс планирования (бюджетирования) и прогнозирования деятельности предприятий на более высокий уровень. Широта применения финансовых моделей постоянно увеличивается, и сегодня практически все стороны хозяйственной деятельности компаний можно описать финансовыми моделями. Разновидности финансовых моделей представлены в табл. 11.

Таблица 1. Виды финансовых моделей

Направление управления	Финансовая модель	Разновидности моделей
Бюджетирование	Система бюджетов компании	По отраслям и сферам деятельности. По видам бюджетов: ■ капитальные вложения; ■ производственные запасы; ■ материальные затраты; ■ ФОТ; ■ коммерческие, управленческие расходы и др.
Управленческий учет	Прогнозная финансовая отчетность: ■ отчет о прибылях и убытках; ■ отчет о движении денежных средств; ■ прогнозный баланс	По отдельной компании или консолидированная
	Учет и планирование движения денежных средств и платежный календарь	По отдельной компании или консолидированная
	Дебиторская и кредиторская задолженность	По отраслям и сферам деятельности
Инвестиционный анализ	Оценка эффективности инвестиционного проекта	По отраслям и сферам деятельности
Операционный анализ	Расчет точки безубыточности и маржинальной прибыли	По отраслям и сферам деятельности
	Анализ операционной деятельности (выручка – затраты – прибыль)	По отраслям и сферам деятельности
	Анализ результатов сделки (цена, скидка, отсрочка, доставка и др.)	По видам товаров и контрагентов
Факторный (экономический) анализ	Анализ эффективности использования ресурсов компании	По видам ресурсов: ■ материалоемкость продукции; ■ фондоотдача; ■ зарплатоотдача и др.
Финансовый анализ	Оценка финансового состояния компании: ■ ликвидность и платежеспособность; ■ структура капитала и финансовая устойчивость; ■ деловая активность (оборачиваемость); ■ рентабельность (прибыльность)	По отдельной компании или консолидированная
Кредитный анализ	Оценка кредитоспособности компании	По методам кредитного анализа
Оценка бизнеса	Оценка стоимости компании	На основе: ■ анализа денежных потоков; ■ сравнения стоимости аналогичных компаний; ■ оценки стоимости объектов бизнеса

Финансовая модель представляет собой таблицу со связанными показателями и аналитической запиской. В ней собрана вся информация, как, сколько и за счет каких показателей бизнес зарабатывает или будет зарабатывать деньги.

Смысл финансовой модели заключается не только в том, чтобы показать, сколько выручки и прибыли может заработать бизнес, но и дать более детальную информацию, за счет чего можно увеличить или снизить прибыль.

Обычно финансовую модель делают на 12 месяцев, то есть на год. Можно и больше, если понятно, как компания и рынок будут развиваться в длительной перспективе.

Обычно финансовую модель делают в Google таблицах или Excel.

Рассмотрим финансовую модель на примере производства и продаж постельного белья.

Выручка – это сколько компания отгрузила товаров или оказала услуг. Рассчитывается по каждому месяцу.

Воронка продаж производства белья может состоять из:

1. Количества просмотров в Инстаграме.

2. Процентом роста просмотров каждый месяц.
3. Конверсии в заявку.
4. Количества заявок.
5. Конверсии в продажу.
6. Количества продаж.
7. Среднего чека.

Все эти показатели вбиваются в соответствующую таблицу. Цифры берутся из прошлогодних показателей либо среднерыночные или желаемые показатели. Если не знаем точно, берем приблизительные цифры.

Это нужно, чтобы прогнозировать размер выручки в разные месяцы и с разными показателями, например, когда мы поменяем в таблице размер конверсии, система автоматически покажет, как изменилась цифра выручки. Это важно для прогнозирования и планирования.

Так мы планируем выручку по каждому месяцу: вбиваем нужные формулы в Excel, и таблица сама считает план на год (табл. 12).

Таблица 12

Пример блока «выручка» и расшифровка воронки продаж в финмодели

	период —	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь
Отвеств. 1. Выручка		2 000 000	2 060 000	2 121 800	2 185 454	2 251 018	2 318 548	2 388 105	2 459 748	2 533 540
Розничные продажи										
Заходы на сайт	5 000	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628	5 796	5 970	6 149	6 334
Процент роста количества показов	3%									
CV1 (конверсия сайта)	4%	200	206	212	219	225	232	239	246	253
Заявка										
CV2 (конверсия в оплаты)	50%	100	103	106	109	113	116	119	123	127
Оплаченные заказы										
Средний чек	20 000									

Далее считаем расходы, которые компания несет в течение года. Их много, и они разные. В самом общем понимании расходы состоят из постоянных и переменных расходов.

Переменные расходы. Это те расходы, которые зависят от объема выручки. То есть если нет выручки, нет и переменных расходов. Это могут быть расходы на закупку товара, доставку, упаковку, бонусы продавцам – для каждого конкретного вида бизнес они будут свои.

К примеру, в производстве постельного белья к переменным переменные расходам относятся материалы, упаковка, доставка, зарплата швеям (в процентах от выручки).

Мы можем высчитывать их в абсолютных цифрах в деньгах или в процентах от выручки, все зависит от бизнес-модели (табл. 13).

Таблица 13

Переменные расходы в финмодели

Переменные расходы			-840 000	-865 200	-891 156	-917 891	-945 427	-973 790	-1 003 004	-1 033 094	-1 064 087
Материалы	30%		-600 000	-618 000	-636 540	-655 636	-675 305	-695 564	-716 431	-737 924	-760 062
Упаковка	5%		-100 000	-103 000	-106 090	-109 273	-112 551	-115 927	-119 405	-122 987	-126 677
Доставка	2%		-40 000	-41 200	-42 436	-43 709	-45 020	-46 371	-47 762	-49 195	-50 671
Зарплата производственных рабочих	5%		-100 000	-103 000	-106 090	-109 273	-112 551	-115 927	-119 405	-122 987	-126 677
Маржинальная прибыль			1 160 000	1 194 800	1 230 644	1 267 563	1 305 590	1 344 758	1 385 101	1 426 654	1 469 453
Рентабельность по маржинальной прибыли, %			58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%

Переменные расходы нам нужны, чтобы посчитать маржинальную прибыль. Она показывает, сколько компания получила денег после продажи товара или услуги (Выручка – Переменные расходы). То есть насколько бизнес эффективно продает свои услуги.

Когда мы поняли, как бизнес продает, переходим к подсчету постоянных расходов – тех, что бизнес понесет в любом случае.

Постоянные расходы могут быть прямыми или косвенными.

Постоянные прямые расходы – те, что прямо связаны с направлением бизнеса.

Например, у производства постельного белья два цеха: массовый пошив и пошив на заказ. У каждого свой цех, разные сотрудники, расходы.

В нашем примере в компании, которая сама же производит постельное белье, и сама его продает, к постоянным прямым расходам отнесем: аренду цеха, аренду склада и зарплату производственных рабочих на складе.

Этих расходов может не быть, все зависит от вида бизнеса. Например, у консалтинговой компании, где есть только персонал, офис и компьютеры, мы сразу идем считать постоянные косвенные расходы.

Валовая прибыль. Еще одна строчка в таблице, которая покажет промежуточный результат в наших подсчетах перед косвенными расходами. Это валовая прибыль. Рассчитывается по формуле: Маржинальная прибыль – Постоянные прямые расходы.

В целом она показывает, насколько эффективно вообще то или иное производство, магазин, направление в бизнесе. Например, может оказаться, что пошив постельного белья на госзаказ приносит валовую прибыль, а индивидуальный пошив только дает минус (табл. 14).

Таблица 14

Валовая прибыль в таблице финансовой модели

Общепроизводственные расходы											
		-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000
Аренда склада	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000
Ком. платежи	-5 000,00	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
ЗП кладовщика	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Аренда цеха	-30 000,00	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000
Валовая прибыль		1 076 000	1 110 800	1 146 644	1 183 563	1 221 590	1 260 758	1 301 101	1 342 654	1 385 453	
Рентабельность по валовой прибыли, %		53,80%	53,92%	54,04%	54,16%	54,27%	54,38%	54,48%	54,59%	54,68%	

Но валовая прибыль — это еще не чистая прибыль компании. Поэтому дальше считаем постоянные расходы, которые требуются на обслуживание бизнеса и привлечение клиентов, независимо от того, сколько у нее производств или направлений.

Постоянные косвенные расходы. Это те расходы, которые бизнес несет независимо от того, есть у него выручка или нет.

В нашей компании по продаже белья к постоянным расходам можно отнести (табл. 15):

- ~ зарплату бухгалтера, гендиректора и офисных сотрудников;
- ~ аренду офиса;
- ~ коммунальные платежи;
- ~ налоги на офисных сотрудников;
- ~ логистику;
- ~ расчетно-кассовое обслуживание;
- ~ плату за CRM.

Таблица 15

Постоянные расходы в таблице финансовой модели

Постоянные расходы			-265 300	-265 300	-265 300	-265 300	-265 300	-265 300	-265 300	-265 300	-265 300
Зарплата админ персонала	100000		-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000
Аренда офиса	75000		-75 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000
Коммунальные платежи	12300		-12 300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300
Налоги на сотрудников	33000		-33 000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000
РКО	10 000		-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
Прочие расходы	5000		-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Косвенные коммерческие			-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000
Расходы на интернет-рекламу	10 000,00		-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
Оплата труда коммерческих сотрудников	10 000,00		-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
Расходы на рекламу (маркетинговые расходы)	10 000,00		-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
Операционная прибыль (ЕБИТДА)			810 700	845 500	881 344	918 263	956 290	995 458	1 035 801	1 077 354	1 120 153

Когда мы расписали все расходы по месяцам, ниже рассчитывается ЕБИТДА – **показатель операционной прибыли** (Валовая прибыль – Косвенные расходы).

Этот показатель очень важен. Он показывает, насколько бизнес вообще способен генерировать прибыль. Если операционная прибыль отрицательная, это значит, что такой бизнес не жизнеспособен или требует кардинальных изменений в структуре.

Далее рассчитываем чистую прибыль. Даже после расчета ЕБИТДА мы до сих пор не понимаем, насколько жизнеспособен бизнес, может ли он потянуть на себе налоги, амортизацию и кредиты и оставить что-то еще, что собственник может положить в карман или направить на развитие бизнеса дальше.

$$\text{Чистая прибыль} = \text{ЕБИТДА} - \text{Амортизация} - \text{Кредиты} - \text{Налоги.}$$

Амортизация. Рассчитывается из времени службы техники и показывает, как этот ресурс техники изнашивается (Первоначальная стоимость : Срок полезного использования в годах).

В каждом бизнес своя техника – ее экономисты называют основными средствами. В нашем примере это швейные машины, оверлоки. Мы их купили за 200000 руб. и планируем использовать 5 лет.

Кредиты и налоги. Здесь указываем, сколько налогов и сколько процентов по кредитным обязательствам мы должны каждый месяц.

В нашем производстве кредитов нет, но есть налог на УСН (упрощенная система налогообложения) – 6%.

Теперь можно посчитать чистую прибыль, а также рентабельность по чистой прибыли.

Рентабельность по чистой прибыли показывает сколько копеек компания заработала на 1 руб. выручки ((Чистая прибыль : Выручка) x 100%). Она помогает

понять, сколько денег собственник может вывести себе в качестве дивидендов или вложить в развитие бизнеса (табл. 16).

Таблица 16

Чистая прибыль в финмодели

Операционная прибыль (ЕБИТДА)		810 700	845 500	881 344	918 263	956 290	995 458	1 035 801	1 077 354	1 120 153
Рентабельность по операционной прибыли, %		40,54%	41,04%	41,54%	42,02%	42,48%	42,93%	43,37%	43,80%	44,21%
Амортизация	-150 000	140 000	145 000	145 000	145 000	145 000	145 000	150 000	150 000	149 000
Налог на прибыль/УСН	6%	-120 000	-123 600	-127 308	-131 127	-135 061	-139 113	-143 286	-147 585	-152 012
Проценты по кредитам		-70 833	-70 833	-70 833	-70 833	-70 833	-70 833	-70 833	-70 833	-70 833
Чистая прибыль		759 867	796 067	828 203	861 303	895 396	930 512	971 681	1 008 935	1 046 308
Рентабельность по чистой прибыли, %		37,99%	38,64%	39,03%	39,41%	39,78%	40,13%	40,69%	41,02%	41,30%
ЧП накопленным итогом		759 867	1 555 933	2 384 136	3 245 439	4 140 835	5 071 346	6 043 027	7 051 963	8 098 270

После считаем количество денег в кассе и планируем движение денежных средств. После проведенного анализа нам стало известно, какие именно показатели влияют на прибыль и выручку: конверсия, себестоимость материалов, переменные и постоянные расходы. Значит появляется возможность оценить, насколько прибыльный бизнес. Вместе с тем, данные расчеты не дают полной картины того, как именно будут двигаться деньги внутри бизнеса от месяца к месяцу. Дело в том, что деньги поступают и тратятся в разное время, по разному графику, поэтому чистая прибыль почти никогда не равна деньгам в кассе.

Бывает, что в компании по всем отчетам прибыль есть, а денег в кассе нет. Или наоборот: деньги есть, а в отчетах убыток. Самая сложная ситуация, когда по отчетам прибыль есть, а в реальности в конце месяца платить зарплату нечем, – это называется кассовый разрыв.

И здесь поможет продолжение финмодели, дающее ответ на вопрос, что именно создает эту разницу между деньгами в таблице и деньгами в реальности.

Для этого нужно рассчитать операционный оборотный капитал (Запасы + Дебиторская задолженность – Кредиторская задолженность).

Запасы – стоимость продукции, которая сейчас находится на складе или едет от поставщика.

Дебиторская задолженность – количество денежных средств за отгруженные товары или оказанные услуги, за которые еще не заплатили.

Кредиторская задолженность – количество денежных средств, которые мы должны партнерам по бизнесу компании.

Оборотный капитал – «замороженные» деньги бизнеса. Если оборотный капитал положительный, значит, компания не использует какие-то свои деньги. Если оборотный капитал отрицательный, значит, компания уже пользуется чужими деньгами, которые надо будет возвращать.

Когда собственник видит, из чего состоит оборотный капитал и при каких условиях появляется кассовый разрыв, он может влиять на процессы и управлять запасами и задолженностью.

Например, может оказаться так, что вся чистая прибыль компании съедается запасами на складе и тем, что компания платит своим поставщикам авансом, а получает товары гораздо позже. Или наоборот, что услуги оказываются в одно время, а деньги клиент платит с большим опозданием. Эти моменты как раз и создают кассовый разрыв.

Исследуемое нами производство белья платит ткацкой фабрике за заказ на несколько тонн тканей сегодня, но сами ткани приедут только через 30 дней. Финмодель может показать, что при тридцатидневной отсрочке компании не хватает денег и появляется кассовый разрыв, а если поменять срок на 28 дней, то денег хватает. Отсюда можно сделать вывод, что надо передоговариваться с фабрикой о сроках поставки.

Дополнительно можно рассчитать движение денежных средств, баланс и рентабельность собственного капитала. Таблица в итоге может получиться более объемной, но она позволяет проследить взаимосвязи в бизнесе. Можно поменять какой-нибудь показатель в таблице на уровне воронки продаж и увидеть, как именно это сказывается на чистой прибыли за год.

Например, ставим большие или меньшие цифры конверсий, заходов на сайт, себестоимости материалов, бонусов продавцам, сроков поставок и смотрим, где прибыль увеличилась и на сколько, а когда снизилась и на сколько. Путем такой игры с показателями в табл. 17 мы видим, что именно и как влияет на прибыль: себестоимость материалов, размер конверсии или количество заходов на сайт.

Таблица 17

Анализ чувствительности компании

Анализ чувствительности					
Чтобы понять, какие показатели в бизнесе больше всего влияют на рост и падение чистой прибыли, мы проводим анализ чувствительности. Результаты в этой таблице.					
Если изменение значения показателя опускает чистую прибыль ниже нуля — ячейка окрасится в красный, если больше — в зеленый.					
11 479 111	Точка А	Изменение фактора	Значение чистой прибыли	Изменение чистой прибыли	Значимость показателя
Средний чек	20000	22000	12 955 082	1 475 971	4
% роста количества показов	3%	5%	13 273 212	1 794 101	3
Конверсия в заявку	4%	5%	15 169 038	3 689 927	1
Конверсия в оплату	50%	60%	14 431 053	2 951 942	2

Также обратим внимание на то, что у каждого показателя есть конкретные имя и фамилия человека, который за этот показатель отвечает. То есть финмодель помогает определить план для конкретного сотрудника и оценить эффективность его работы.

В нашем примере производства постельного белья ключевыми показателями являются просмотры в Инстаграме, конверсия в заявку и конверсия в продажу, из которых складывается итоговое число заказов.

У этих трех показателей могут быть три разных ответственных человека: Иванов, Петров и Сидоров. Так, если Иванов в этом году будет редко давать таргетированную рекламу и число просмотров в Инстаграме снизится, это автоматически повлияет на снижение заказов и всей выручки компании.

Финмодель покажет, как именно это скажется на денежных активах. Условно: если Иванов стал работать плохо и его плановый показатель по просмотрам в 10 000 человек в день снижается от месяца к месяцу, в финмодели можно увидеть, что это может стоить компании несколько миллионов рублей.

Без финмодели может показаться, что просмотры – это не так уж важно, можно дать Иванову еще один шанс. Но когда вы посчитаете, сколько именно убытков может

приносить плохая работа каждого конкретного сотрудника, сразу появится понимание, когда кого-то из них стоит заменить и как распределить ресурсы.

Или, например, менеджер по продажам Петров вместо конверсии в продажу 7 % стал выдавать 6 % – компания потеряла условно 5 млн. руб. за год. Всего 1 %, но в целом влияет на большие суммы в компании. Без финмодели весьма сложно увидеть этой четкой зависимости.

Таким образом, финансовая модель компании помогает понять, от какого вида деятельности можно отказаться, где повысить план для отдела продаж, маркетинга или отдела закупок, где необходимо передоговориться с поставщиками или сделать какие-то другие действия, которые повлияют на конкретный вид бизнеса.

Например, закрыть магазин, который убыточен по валовой прибыли.

Изменить систему оплаты труда, перейти на процентную систему, если расходы на ФОТ носят постоянный характер, а бизнес не приносит выручки.

Решить, как именно влиять на конверсию. Так, конверсия в покупку из отложенных в корзину товаров маленькая. Тут можно внедрить дополнительную рассылку о том, что товар до сих пор в корзине, отправить СМС об изменении цены или что-то еще. Без финмодели будет сложно понять, что клиенты теряются именно на этом этапе продаж.

Финмодель стоит делать как минимум раз в год. Это поможет следить за тем, куда движется бизнес, что больше всего приносит денег, а что съедает.

Однако надо понимать, что финмодель – это не точный бюджет, это примерный прогноз. Поэтому не стоит гнаться за максимальной точностью, главное – правильно построить взаимосвязи.