

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. И РАЗЗАКОВА**

Инженерно-экономический факультет

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

**Сквозная программа практик
по направлению
580800 «Управление персоналом»**

**Академическая степень
Бакалавр**

Разработана на основе ГОС ВПО III поколения
направления 580800 «Управление персоналом»

Бишкек 2019

Составитель: *ст. преподаватель Изакова Р.А.*

«Сквозная программа практик по направлению 580200 «Менеджмент»
профиль «Производственный менеджмент»»/ КГТУ им. И.Раззакова; сост.:
Изакова Р.А.;–Бишкек, 2019.– 67с.

Б.: ИЦ «Текник», 2019 г.

Рецензент: к.э.н., доц. Канаева И.Б.

Учебное пособие содержит программно-методическое обеспечение учебной, производственной и предквалификационной практик студентов: структуру программы практик, содержание учебной, производственной и предквалификационной практик, рекомендации для студента и руководителей практики от университета и организации, требования к оформлению отчетной документации, критерии оценки прохождения практики и представления отчета. В содержании учебно-методического пособия отражены основные разделы учебных дисциплин, необходимые для формирования и развития общекультурных, профессиональных и специальных компетенций, расширения и углубления теоретических знаний бакалавров и приобретения практических навыков управления организациями.

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Общие положения

Раздел 2. Структура программы практик бакалавра менеджмента

- 2.1. Цели и виды практик
- 2.2. Сроки и продолжительность практик
- 2.3. Базы практик и рабочие места студентов
- 2.4. Организация практик
- 2.5. Инструктаж по безопасности труда

Раздел 3. Содержание практик и программно-методическое обеспечение

- 3.1. Общекультурные и профессиональные компетенции, формируемые при прохождении практик
- 3.2. Содержание учебной практики
- 3.3. Содержание производственной практики
- 3.4. Содержание предквалификационной практики

Раздел 4. Индивидуальное задание по учебно-исследовательской работе бакалавра менеджмента

Раздел 5. Оформление и представление отчета по практике

- 5.1. Требования по оформлению дневника-отчета
- 5.2. Представление результатов прохождения практики

Раздел 6. Приложения

1. Форма бланка направления студента на практику
2. Оформление титульного листа дневника-отчета
3. Отзыв организации (форма отзыва для руководителя практики от организации)
4. Содержание дневника-отчета
5. Календарный график выполнения программы практики
6. Матрица анализа внешней среды организации
7. Показатели эффективности деятельности организации
8. Распределение показателей эффективности (ответственности за результат) между руководителями и подразделениями организации
9. Анализ функциональных сфер деятельности организации
 - 9.1. Характеристика сильных и слабых сторон деятельности организации по ключевым направлениям деятельности
 - 9.2. Анализ административной деятельности
 - 9.3. Анализ маркетинговой деятельности организации
 - 9.4. Оценка рынков сбыта организации
 - 9.5. Анализ и оценка конкурентов
 - 9.6. Исследование конкурентоспособности организации и основного конкурента

9.7. Характеристика сильных и слабых сторон основного продукта организации

9.8. Анализ системы управления персоналом организации

9.9. Анализ финансовой деятельности организации

9.10. Анализ производственной деятельности организации

Введение

Учебная, производственная и предквалификационная практики являются обязательными и представляют собой вид учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся.

Практика проводится в сторонних организациях или на кафедрах вуза (учебная практика), обладающих необходимым кадровым и научно-техническим потенциалом.

Аттестация по итогам практики производится в виде защиты обучающимся выполненного общего и индивидуального задания и представления отчета, оформленного в соответствии с правилами и требованиями, установленными вузом.

Программа практики является основополагающим методическим документом, определяющим содержание обучения студентов профессионально-практической деятельности в условиях реального производства.

Раздел 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Направление 580800 «Управление персоналом» утверждено приказом Министерства образования и науки Кыргызской Республики в связи с переходом на уровневую систему подготовки специалистов и введению государственных образовательных стандартов, ориентированных на компетентностный подход к трактовке качества результатов образования.

В программе подготовки бакалавра важнейшее место отводится различного вида практикам, поскольку именно этот вид учебной деятельности студентов предоставляет возможности для формирования и оценивания профессиональных компетенций.

Методические рекомендации состоят из шести разделов. В первом разделе содержатся общие положения, которые должны лечь в основу прохождения практики бакалавром. Второй раздел рекомендаций посвящен структуре программ учебной и производственной практик. В нем рассматриваются цели и виды практик, их продолжительность и сроки проведения, даются рекомендации по подбору баз практик. В третьем разделе рассмотрены вопросы содержания практик, приведены методические рекомендации по порядку их прохождения студентами. Четвертый раздел содержит индивидуальные задания. Пятый раздел включает требования по оформлению документов, необходимых при прохождении практики. В шестом разделе приводятся различные приложения, которые могут быть включены в программы практики.

Раздел 2. СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ ПРАКТИК БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Цели и виды практик. Учебная, производственная и предквалификационная практики являются составной частью учебного процесса подготовки квалифицированных бакалавров менеджмента.

Область профессиональной деятельности бакалавров и организация практик включают:

- организации любой организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие, государственные, муниципальные), в которых выпускники работают в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня в различных службах аппарата управления;
- органы государственного и муниципального управления; структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Объектами профессиональной деятельности бакалавров в период прохождения практики и последующего трудоустройства являются: процессы управления организациями различных организационно-правовых форм; процессы государственного и муниципального управления.

Виды профессиональной деятельности бакалавров, включенные в программу практики: организационно-управленческая; информационно-аналитическая; предпринимательская. Конкретные виды профессиональной деятельности, к которым в основном готовится бакалавр, определяются высшим учебным заведением совместно с заинтересованными участниками образовательного процесса.

Задачи профессиональной деятельности бакалавров:

а) *организационно-управленческая деятельность:*

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой и т.д.);
- участие в разработке и реализации мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

б) информационно-аналитическая деятельность:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- построение внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирование деятельности и контроля;
- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- оценка эффективности проектов;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности; оценка эффективности управленческих решений;

в) предпринимательская деятельность

- разработка бизнес-планов создания нового бизнеса;
 - организация предпринимательской деятельности.

Во время практик происходит закрепление и конкретизация результатов теоретического обучения, приобретение студентами компетенций практической работы по присваиваемой квалификации и избранному направлению подготовки, а также сбор необходимого материала для выполнения курсовой и выпускной квалификационной работ.

Целями практик является:

- 1) развитие компетенций, сформированных при изучении курсов и курсов по выбору «Менеджмент», «Маркетинг», и др.;
- 2) подготовка студента к выполнению в условиях реального производственного и управленческого процессов ключевых видов профессиональной деятельности менеджера (управленческой, организационной, экономической, маркетинговой, информационно-аналитической, проектно-исследовательской);
- 3) развитие и накопление практических умений и навыков по анализу и совершенствованию систем управления в организации;
- 4) формирование общекультурных, профессиональных и специальных компетенций менеджера в сфере организационного управления (малого бизнеса, социального менеджмента, управления проектами).

Задачи практики:

- развитие способностей студента к самостоятельной деятельности в сфере управления: организаторских, аналитических, коммуникативных, исследовательских, самоорганизации и самоконтроля;
- изучение и участие в разработке организационно-методических и нормативно-технических документов для решения отдельных задач управления в организации по месту прохождения практики;
- разработка предложений по совершенствованию направлений деятельности менеджера низшего и среднего уровней управления в организации;

- формирование и развитие у студентов профессионально значимых качеств, устойчивого интереса к профессиональной управленческой деятельности, потребности в самообразовании;
- сбор необходимых материалов и документов для выполнения курсовой и выпускной квалификационной работы в соответствии с выбранной темой.

2.2. Сроки и продолжительность практики.

Практика для студентов по направлению подготовки бакалавров менеджмента проводится в соответствии с учебным планом для соответствующей формы обучения.

На прохождение практики бакалавром менеджмента отведено 5 недель (6 кредитов), из них:

Виды практики	Курс	Семестр	Сроки	Содержание
Учебная практика (2 кредита)	2	4	2 недели	Знакомство с базой практики, изучение подсистем управления в организации, особенностей управления организацией с учетом ее отраслевой принадлежности, специфики и масштабов деятельности.
Производственная практика (4 кредита)	3	6	3 недели	Изучение динамики деятельности базы практики, характеристика функциональных сфер ее деятельности, выполнение индивидуального задания.

2.3. Базы практики и рабочие места студентов. Учебная и производственная практики осуществляются на предприятиях, учреждениях и организациях независимо от организационно-правовых форм, которые предоставляют места для прохождения практики студентов.

За время практики студент должен ознакомиться: со структурой организации, ее организационными элементами; с финансово-экономической документацией, методами получения внутрифирменной статистической и учетной информации; проведением экономико-статистического анализа, обобщением первичной и вторичной экономической и маркетинговой информации; оценкой производственно-экономического потенциала организации и определением путей достижения эффективности воспроизводственного цикла.

Профессиональная подготовка студента предполагает в период практики обязательное выполнение самостоятельного управленческого

задания по профилю направления подготовки, включающего исполнение ряда управленческих функций (планирование, разработка планов и программ, организация, контроль и др.), задания НИРС; а также экономических расчетов на основе организационно-экономической и управленческой документации, нормативной информации.

Рабочим местом студента является любое структурное подразделение организации, например: плановый отдел, отдел труда и заработной платы, отдел маркетинга, а также другие экономические или производственные службы. Во время прохождения практики студент подчиняется внутреннему распорядку предприятия, при этом по согласованию с предприятием он может занимать штатную должность. Одновременно с выполнением возложенных на него функций студент должен полностью освоить задания, входящие в программу практики, и оформить отчет. Эти задания, как правило, должны быть связаны с текущей работой подразделения, а также носить учебный характер.

На рабочем месте будущий бакалавр менеджмента должен получить определенные практические навыки выполнения конкретной работы по управлению организацией.

2.4. Организация практики. Общее организационное руководство учебной и производственной практиками студентов осуществляется кафедрой. Ежегодно назначается руководитель практикой, который осуществляет общую организацию и контроль практики студентов в рамках своей компетенции.

В обязанности преподавателя – руководителя практики от университета входит:

совместное составление с практикантом программы (Приложение 2, 4) и календарного плана практики (Приложение 5);

Руководитель практики отвечает перед заведующим кафедрой, деканом за организацию и качественное проведение практики, и выполнение студентами программы практики.

Руководитель практики обеспечивает соблюдение правил охраны труда и техники безопасности при проведении практики, правил трудовой и общественной дисциплины всеми практикантами.

В подготовительный период руководитель обязан:

- получить от заведующего кафедрой или декана факультета указания по подготовке и проведению практики;

- ознакомиться в деканате с содержанием и особенностями договоров, заключенных с предприятиями, организациями и учреждениями; при необходимости принять активное участие в их заключении;

- проконтролировать получение студентами дневников практики;

- проконтролировать наличие в дневниках индивидуального задания студенту от научного руководителя;

- спланировать и обеспечить своевременное проведение и оформление всех организационно-подготовительных мероприятий перед выездом

студентов на практику: проведение инструктажа по технике безопасности с оформлением всех установленных документов;

- быть в курсе проблем студентов-практикантов, состояния их академической успеваемости, соблюдения ими учебной дисциплины;
- подготовить и провести организационное собрание со студентами-практикантами за неделю до начала практики.

На собрании необходимо:

- сообщить студентам точные сроки практики;
- сообщить фамилии и телефоны должностных лиц, занимающихся практикой в университете;
- подробно ознакомить студентов-практикантов с программой практики, выделяя главные вопросы и разъясняя индивидуальные задания;
- сообщить об учебных пособиях, необходимых для выполнения программы практики, указать, где и какая литература может быть получена;
- сообщить требования по ведению дневника и составлению отчета по практике;
- информировать студентов о дате подведения итогов практики на соответствующей кафедре;
- подготовить проект приказа об организации практики студентов и согласовать его с учебным отделом и другими отделами университета до начала практики;

В период прохождения производственной преддипломной практики руководитель обязан в той или иной форме контролировать выполнение студентами программы практики, графика ее проведения и индивидуальных заданий; консультировать студентов по вопросам выполнения программы практики.

По окончании практики руководитель обязан:

- в недельный срок после окончания практики предоставить заведующему кафедрой письменный отчет о проведении практики вместе с замечаниями и конкретными предложениями по совершенствованию практической подготовки студентов;
- уточнить на кафедре сроки предоставления на проверку отчетов и время приема зачета по практике и довести их до сведения студентов;
- принимать участие в работе кафедральной комиссии по приему защиты отчетов по практике у студентов;
- отчитаться на заседании кафедры о результатах практики, предоставить в учебный отдел отчет о проведении практики студентов за подписью заведующего кафедрой для сводного отчета по университету в установленные сроки.

В обязанности руководителя практики от организации входит:

- 1) оказание помощи студентам-практикантам в их адаптации в организации;
- 2) обеспечение практикантов рабочими местами;

- 3) совместное составление со студентом календарного рабочего плана прохождения практики, регулярный контроль за его соблюдением и качеством выполнения студентом заданий практики с соответствующей записью в дневнике;
- 4) проведение запланированных консультаций по программе практики;
- 5) ознакомление студентов-практикантов с оперативной учетной документацией и внутренними нормативными актами (положениями, инструкциями, регламентами);
- 6) помощь студентам в подборе материалов для выполнения программы практики, их анализе, проведении специальных исследований в соответствии с программой практики и индивидуальными заданиями;
- 7) контроль за соблюдением студентами-практикантами трудовой дисциплины и информирование организаторов практики;
- 8) участие в работе комиссии по защите отчетов по практике;
- 9) при согласовании с научным руководителем курсовой и выпускной квалификационной работ дает отзыв или экспертное заключение о практической значимости представленных студентом материалов.

Руководитель практики от организации может давать студентам самостоятельные управленческие задания, которые должны соответствовать задачам и содержанию программ учебной и производственной практик. По окончании практики руководитель от организации проверяет отчет и дает письменный отзыв-характеристику с оценкой его содержания и качества практической работы студента.

Производственная практика студента, в отличие от учебной, может осуществляться по индивидуальному плану студента, при наличии согласованного и утвержденного научным руководителем выпускной квалификационной работы. Закрепление научного руководителя и темы выпускной квалификационной работы проводится решением кафедры.

2.5. Обязанности и права студента в период практики.

Основным нормативно-методическим документом, регламентирующим работу студента на практике, является программа практики.

На период прохождения практики для студентов устанавливается режим работы, обязательный для тех структурных подразделений организации, в которых студенты проходят практику. Каждый студент обязан максимально использовать отведенное для практики время, обеспечить качественное выполнение всех заданий, предусмотренных программой практики.

Студенты при прохождении практики обязаны:

- 1) передать по месту организации практики направление (Приложение 1);
- 2) прибыть на место практики в установленные сроки, предъявить направление на практику и получить разрешение руководителя на выполнение функционала специалиста, предусмотренного программой практики;
- 3) соблюдать правила и нормы охраны труда, техники безопасности, правила внутреннего распорядка организации;

- 4) составить индивидуальный план своей деятельности на практике и согласовать его со своим руководителем – преподавателем практики;
- 5) участвовать в подготовке и проведении установочной и итоговой конференций по практике;
- 6) в полном объеме выполнять все задания, предусмотренные календарным планом и программой практики;
- 7) собрать необходимую информацию для написания отчета по практике;
- 8) подготовить письменный отчет о прохождении практики (Раздел 3) и представить его на кафедре в установленные сроки.

В случае производственной необходимости и по желанию студентов руководители организаций могут использовать студентов на штатных должностях с выплатой им заработной платы. По окончании трудового договора студент может обратиться к руководителю организации или структурного подразделения с просьбой дать ему рекомендацию. Контроль выполнения студентами программы практики обеспечивается проверкой собранных материалов руководителями – преподавателями.

2.6. Инструктаж по безопасности труда.

Важнейшим условием, дающим право на проведение производственной практики, является инструктаж по безопасности труда. Он строго обязателен.

Инструктаж проводится в университете при отъезде студентов на практику и в принимающей организации – по их прибытии. В соответствии с ГОСТ 12.0.004-90 «Организация обучения безопасности труда» студенты-практиканты в обязательном порядке проходят вводный инструктаж и, при необходимости, первичный инструктаж на рабочем месте.

На крупных предприятиях к проведению отдельных разделов вводного инструктажа могут быть привлечены соответствующие специалисты.

Раздел 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИК И ПРОГРАММНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

3.1. Общекультурные и профессиональные компетенции, формируемые при прохождении практик.

В процессе *учебной и производственной практик бакалавр менеджмента* по направлению 580200 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент» с квалификацией (степенью) «бакалавр» должен обладать следующими компетенциями:

а) общекультурными (ОК):

- знанием и пониманием законов развития природы, общества и мышления и умением оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК-2);
- способностью занимать активную гражданскую позицию (ОК-3);
- умением анализировать и оценивать исторические события и процессы (ОК-4);
- владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения (ОК-5);
- умением логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);
- готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);
- умением использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);
- стремлением к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);
- осознанием социальной значимости своей будущей профессии, обладанием высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-12);
- способностью анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13)
- владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15);
- владеть основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией (ОК-17);
- способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ОК-19);

б) профессиональными (ПК):

организационно-управленческая деятельность:

- способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);
 - готовностью к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);
 - способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
 - владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
 - знанием современных концепций организации операционной деятельности и готовностью к их применению (ПК-22);
- информационно-аналитическая деятельность:*
- способностью к экономическому образу мышления (ПК-26);
 - способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления (ПК-27);
 - пониманием основных мотивов и механизмов принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28);
 - способностью анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);
 - знанием экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и способностью проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);
 - умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);
 - умением моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов (ПК-35);
 - умением использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте (ПК-36);
 - умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37);
 - способностью применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации (ПК-38);
 - владением навыками составления финансовой отчетности и осознанием влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации (ПК-39);

- способностью анализировать финансовую отчетность и принимать обоснованные инвестиционные, кредитные и финансовые решения (ПК-40);
 - способностью оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат; иметь навыки калькулирования и анализа себестоимости продукции и способностью принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета (ПК-41);
 - способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);
 - способностью проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования (ПК-43);
 - способностью обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования (ПК-44);
 - владеть техниками финансового планирования и прогнозирования (ПК-45);
 - пониманием роли финансовых рынков и институтов, способностью к анализу различных финансовых инструментов (ПК-46);
 - способностью проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);
- предпринимательская деятельность:*
- умением находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);
 - способностью разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49);
 - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).

Развитие специальных компетенций предусмотрено профилем направления подготовки.

3.2. Содержание УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ.

В ходе прохождения учебной практики студент должен ознакомиться с базой практики, изучить подсистемы управления в организации, особенностями управления организацией с учетом ее отраслевой принадлежности, специфики и масштабов деятельности организации, а также собрать материалы, необходимые для подготовки отчета по практике и контрольных и/или курсовой работ.

Программа практики включает в себя обязательное выполнение каждым студентом заданий по плану-графику для данного вида практики (табл. 1). Руководитель практики от университета, учитывая особенности организации - базы практики, может внести уточнения в содержание заданий.

Таблица 1

Учебно-тематический план учебной практики бакалавра

№	Этапы прохождения практики	Сроки
1.	Согласование программы практики. Знакомство с организацией, изучение и анализ документов, характеризующих систему управления организацией	2 дня
2.	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой управления организации. Изучение содержания работы менеджера по общим функциям управления	3 дня
3.	Знакомство, описание производственно-технической подсистемы	1 день
4.	Изучение особенностей социальной подсистемы	1 день
5.	Знакомство и описание экономической подсистемы управления	1 день
6.	Изучение информационной подсистемы управления	1 день
7.	Знакомство с маркетинговой подсистемой управления. Изучение и писание основных элементов внешней среды организации	1 день
8.	Оформление, сдача и защита отчета по ознакомительной практике. Итоговая конференция по практике	
ИТОГО: 2 недели (10 рабочих дней)		

В ходе прохождения учебной практики студент должен выполнить следующие задания:

1. Дать общую характеристику конкретной организации (или одного из подразделений крупной организации).
2. Определить структуру и особенности ключевых подсистем управления в организации (или ее подразделения):

Информационная подсистема – совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих каналы и сети организации соответствующей информацией для коммуникаций в управлении организацией.

Экономическая подсистема – обеспечивает совокупность экономических процессов, происходящих в организации: движение капитала, денежных средств; соотношение затрат и доходов, другие экономические показатели.

Производственно-техническая подсистема – материальные средства, комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии. Призвана обеспечивать переработку входящих ресурсов в готовый продукт или услугу, предлагаемые организацией внешней среде.

Маркетинговая подсистема – обеспечение потребностей клиентов в продуктах и услугах организации путем изучения рынка, создание системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы,

а также организация активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Социальная подсистема – совокупность людей, работающих в организации со сложным комплексом отношений между ними. Основу подсистемы составляет работа с персоналом: подбор, обучение, мотивация, развитие и обеспечение профессионального роста.

3. Выделить факторы внешней среды организации (или ее подразделения) и дать им характеристику.

1. Знакомство с организацией, изучение и анализ документов, характеризующих систему управления организацией. Знакомство с организацией начинается с экскурсии по основным производствам и ее подразделениям. Данный раздел практики предполагает изучение деятельности организации и ее характеристики:

- название организации;
- юридический адрес; назначение (миссия);
- правовые основания деятельности (устав, лицензия, свидетельство о государственной регистрации и т.д., дата выдачи, сроки действия);
- отраслевая принадлежность
- организационно-правовая форма и вид собственности; этапы истории развития организации (основания выделения – смена названия организационно-правовой формы и вида собственности, слияния или поглощения).

Если организация диверсифицированная или крупная специализированная (завод, концерн, холдинг и др.), в этом случае студент рассматривает одно из ее подразделений как самостоятельную организационную единицу.

Дополнительно в приложении к этому разделу рекомендуется представить копии основных организационных документов.

2. Ознакомление с видами деятельности и общей структурой управления организации. Изучение содержания работы менеджера по общим функциям управления. Данный раздел практики предполагает изучение студентом:

- основных функций управления, выполняемых специалистом, на рабочем месте которого организовано прохождение практики;
- видов деятельности и объема производства продукции (работ, услуг);
- производственной структуры (подразделения организации, функциональные взаимосвязи подразделений);
- организации управления (схема организационной структуры управления, функциональные взаимосвязи подразделений и служб);
- технико-экономических показателей деятельности за 3 года (объем реализации продукции (работ, услуг) в стоимостном и натуральном выражении, себестоимость);
- ассортимента выпускаемой продукции или услуг, их назначение и основных потребителей;

- финансового положения (прибыль, рентабельность); взаимоотношений с другими организациями (поставщики, кредитно-банковские учреждения, страховые организации, благотворительные организации и др.);
- внешнеэкономической деятельности (если есть). Необходимо описать структуру управления организацией.

Выяснить назначение и содержание блоков общего линейного и функционального руководства. Представить перечень должностей, выполняющих функциональные обязанности по каждому блоку. Для этого необходимо ознакомиться со штатным расписанием организации и:

1) представить организационную структуру в виде схемы, определить число уровней управления, количество структурных подразделений, сформулировать основную цель работы каждого из них (табл. 2);

2) определить тип структуры управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, штабная, программно-целевая и т.п.), указать их достоинства и недостатки.

Таблица 2

Характеристика структурных подразделений

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции	Количество сотрудников

Проанализировать виды и содержание деятельности, функции, выполняемые менеджером в организации (табл. 3).

Таблица 3

Деятельность менеджера организации
(или подразделения)

Наименование должности и принадлежность к подразделению организации	Содержание деятельности и функций
Перечень видов деятельности, выполняемых менеджером	
Перечень функций менеджера	
Планирование	
Организация	
Мотивация	
Контроль	

Проанализировать эффективность распределения рабочего времени менеджера на основе проведения фотографии рабочего времени (ФРВ)1: оценить эффективность использования рабочего времени специалиста (табл. 4):

Таблица 4

ФРВ деятельности менеджера отдела _____
(наблюдательный лист)

Подразделение: _____

Должность: _____

Дата: «__» _____ 20__ г.

	Содержание наблюдения	Текущее время	Продолжительность работы, мин
1.	Начало наблюдения	8.00	15 мин.
2.	Подготовка рабочего места	8.15	
3.		
Общее время наблюдения, мин		
Сводка затрат времени			
№	Наименование элемента	Количество повторений	Удельный вес времени на выполнение работ
1.			
2.			

Минимальное количество наблюдений – пять. В качестве объекта наблюдения можно использовать специалиста или менеджера. При обработке данных ФРВ необходимо графически представить результаты по каждому дню наблюдений, а также сводные результаты.

При анализе ФРВ рекомендуется:

- 1) выделить удельный вес времени на выполнение менеджером (специалистом) творческих и нетворческих операций;
- 2) оценить рациональность использования рабочего времени;
- 3) выделить факторы нерационального использования рабочего времени;
- 4) указать причины, усугубляющие перегруженность менеджера ;
- 5) оценить график работы специалиста (менеджера) с точки зрения гибкости: гибкий цикл, скользящий график, переменный рабочий день, очень гибкий график, гибкое размещение.

Дополнительно в приложении к этому разделу рекомендуется представить копию должностной инструкции данного менеджера, за которым проводилось наблюдение и чьи обязанности выполнялись студентом в период практики.

3. Знакомство и описание производственно-технической подсистемы (организация основного производственного процесса). После знакомства с основным, вспомогательным и обслуживающим производством организации и ее структурными подразделениями:

- дать характеристику производственного процесса; описать особенности его организации (массовое или крупносерийное; непрерывное производство);
- определить форму организации технологического процесса (единичное, мелкосерийное или индивидуальное);
- представить структуру производственного цикла в виде схемы;
- назвать используемые технологические процессы (технологии производства);
- перечислить задействованное оборудование, режимы его работы;
- обозначить необходимость и перспективы совершенствования технологического и производственного процессов (по мнению специалистов организации);
- указать основные и вспомогательные обслуживающие процессы;
- описать организацию одного из обеспечивающих или обслуживающих производств (организацию ремонтного, транспортного и складского хозяйств и др.).

4. Изучение особенностей социальной подсистемы. Познакомиться с работой службы управления персоналом и его отделами. Обратить внимание на кадровую документацию и отчетность. На основе полученных материалов:

- перечислить функции службы управления персоналом; перечислить используемые в организации кадровые технологии;
- перечислить социальные программы в организации, выделив их направленность, категорию работников, планируемую эффективность;
- описать используемые в организации методы управления и подтвердить их практическим примером.

5. Знакомство и описание экономической подсистемы управления. После знакомства с программой данного раздела необходимо: указать, какие службы занимаются финансовыми и планово-экономическими вопросами; представить структуру финансовых ресурсов фирмы (прибыль, амортизационные отчисления, средства от продажи ценных бумаг, кредит и займы и т.д.), обозначить удельный вес каждой составляющей.

6. Изучение информационной подсистемы управления.

После знакомства с работой специалистов, организацией их работы на примере менеджера - специалиста конкретного подразделения необходимо рассмотреть и описать:

- техническое оснащение рабочего места менеджера (наличие ПК, АРМ, локальной сети, электронной почты,
- Интернет, баз данных, сканеров, ксероксов, факсов, телефонов и т.д.), по возможности отобразить графически;

- вид технологии (бумажная или электронная), преобладающей работе менеджеров;
- информационные каналы менеджера; программное обеспечение деятельности менеджера и основные пакеты прикладных программ, используемые в работе специалистов разных подразделений (бухгалтерия, маркетинг, кадры и т.д.);
- организацию системы информационной безопасности (как организован доступ менеджера к содержанию конфиденциальной информации и информационной системе).

7. Знакомство с маркетинговой подсистемой управления.

Изучение и писание основных элементов внешней среды организации. Данный раздел практики предполагает: описание подхода, который используется организацией при взаимодействии с рынком (производственный или клиентский); описание положения организации на рынке (характеристика внешней среды).

Внешняя среда организации представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны менеджеров организации и могут оказать влияние на ее развитие и выбор стратегии (Приложение 6).

На основе наблюдения, личного непосредственного контакта с руководителями и сотрудниками организации необходимо выделить и назвать: основные элементы внешней среды организации: макросреды (политические, экономические, социо-культурные, технологические) и микросреды (клиенты, потребители продукта, поставщики; конкуренты, общественные группы); особенности стратегии организации на отечественном и/ или внешнем рынке.

8. Оформление, сдача и защита отчета по ознакомительной практике. Итоговая конференция по практике. По материалам практики делается заключение, содержащее выводы по каждому разделу практики. Готовится выступление студента (5-7 мин.) с презентацией по результатам прохождения учебной практики для итоговой конференции.

3.3. Содержание ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ.

На данном этапе производственной практики студент должен ознакомиться с подразделениями организации и основными подсистемами (табл. 5). При прохождении производственной практики студентом по месту учебной практики возможно использование материалов отчета предыдущей практики. При этом студент должен скорректировать используемые материалы в соответствии с программой данной практики и изменившимися условиями деятельности организации.

Таблица 5

Учебно-тематический план производственной практики бакалавра

№	Этапы прохождения практики	Сроки
1.	Согласование программы практики. Знакомство с организацией, изучение организационно-управленческой документации. Особенности государственного регулирования деятельности организации	3 дня
2.	Ознакомление с видами деятельности и структурой управления организации	2 дня
3.	Изучение содержания работы менеджера по специальным функциям управления. Принятие управленческих решений	3 дня
4.	Изучение маркетинговой и логистической деятельности организации	3 дня
5.	Изучение деятельности организации в сфере управления персоналом организации	3 дня
6.	Изучение особенностей организации финансовой деятельности и антикризисного управления	3 дня
7.	Изучение особенностей организации производства и управления качеством	3 дня
8.	Оформление, сдача и защита отчета по производственной практике. Итоговая конференция по практике	
ИТОГО: 3 недели (15 рабочих дней)		

1. Согласование программы практики. Знакомство с организацией, изучение организационно-управленческой документации. Особенности государственного регулирования деятельности организации. В отчете студент должен отразить информацию о следующих аспектах деятельности организации:

- название организации;
- юридический адрес;
- назначение (миссия);
- правовые основания деятельности (устав, лицензия, свидетельство о государственной регистрации и т.д., дата выдачи, сроки действия);
- отраслевая принадлежность;
- организационно-правовая форма и вид собственности;
- этапы истории развития организации (основания выделения - смена названия организационно-правовой формы и вида собственности, слияния или поглощения);
- характеристику сильных и слабых сторон деятельности организации (Приложение 9, п. 9.1);

- производственной структуре организации, ассортимент выпускаемой продукции или услуг, их назначение;
- основные технико-экономические показатели за 3 года (ТЭП) работы организации за рассматриваемый период, их динамика (объем производства, численность рабочих, рентабельность и др.) (табл. 6), которые могут быть расширены (Приложение 7);

Таблица 6

Основные технико-экономические показатели
в 20_ - 20_ гг.

Показатели	20_	20_	20_	20_ в % к 20_
Численность работников, чел.				
Основные фонды, тыс.сом.				
Оборотные средства, тыс.сом.				
Энергетические мощности, л.с.				
Производственная площадь, кв.м				
Проектная мощность, шт., тыс.сом.				
Рентабельность, %				
Количество производимых продуктов, шт.				
Количество заключенных договоров на производство/реализацию продуктов, шт.				

- объем и структура денежной выручки в организации (табл. 7);

Таблица 7

Объем и структура денежной выручки на предприятии

Перечень продуктов	20_		20_		20_		В среднем 20_ к 20_	
	тыс. сом	%	тыс. сом	%	тыс. сом	%	тыс. сом	%
ИТОГО		100		100		100		100

- характеристика организации с точки зрения масштабов производства, уровня специализации, комбинирования, кооперирования;
- внешнеэкономическая деятельность (если ведется);
- конкурентные преимущества.

После ознакомления с основными организационными документами (уставом, коллективным договором, положениями об отделах, должностными инструкциями, штатным расписанием) студент должен:

- провести анализ административной деятельности (Приложение 9, п. 9.2);
- привести перечень должностей, наделенных рекомендательными, согласовательными и функциональными, параллельными полномочиями (табл. 8);

Таблица 8

Характеристика полномочий управленческих должностей в организации

Наименование должности	Рекомендательные полномочия	Согласовательные полномочия	Функциональные полномочия	Параллельные полномочия

- привести примеры, объясняющие содержание операций (утверждает, согласовывает, готовит) при работе менеджеров с документацией;
- установить особенности распределения функционала и делегирования полномочий в организации, закрепления ответственности за результат. По результатам работы необходимо сделать выводы по разделу.

2. Ознакомление с видами деятельности и структурой управления организации. На этом этапе практики студент описывает структуру управления организации. В отчете студент представляет следующую информацию:

- анализ организационной структуры управления (прикладывается модель структуры организации);
- назначение и содержание блоков общего линейного, технического руководства и управления деятельностью организации, перечень должностей, выполняющих функциональные обязанности по каждому блоку (табл.9);

Таблица 9

Характеристика блоков управления организацией

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Общие и специальные функции	Количество сотрудников

- схема документопотока в организации;
- оценка эффективности деятельности организации за 3 года, отобразить только те показатели, которые соответствуют анализируемой

организации (коммерческая, производственная, социальная) (табл. 10) (Приложение 8).

Таблица 10

Показатели эффективности деятельности, 20_ - 20_ гг.

Показатели	20_	20_	20_	20_ г. в % к 20_ г.

По результатам работы необходимо сделать выводы по разделу.

3. Изучение содержания работы менеджера по специальным функциям управления. Принятие управленческих решений. Данный раздел практики предполагает изучение студентом:

- перечня управленческих должностей и специалистов внутри структурного подразделения и функции, закрепленные за ними (табл. 11);

Таблица 11

Распределение должностных обязанностей внутри структурного подразделения

Наименование должности	Цель	Решаемые задачи	Общие и специальные функции	Взаимодействие	Уровень квалификации

- профессиограммы должности менеджера, обязанности которого выполняются практикантом (табл. 12);

Таблица 12

Профессиограмма менеджера _____

Раздел	Содержание раздела
Санитарно-гигиенические условия труда	
Психофизиологические требования профессии к работнику	
Профессиональные знания и навыки	
Требования к подготовке и повышению квалификации	

- особенностей распределения основных функций между менеджерами в подразделении, связанных с управлением профилирующим проектом;

- задач менеджера в соответствии с принципом Эйзенхаузера: примеры задач А (важные и срочные), В (важные, но несрочные) и С (срочные, но неважные) для руководителя отдела (подразделения);
- особенности принятия управленческих решений руководителя подразделения, привести пример (табл. 13).

Таблица 13

Принятие решения руководителем подразделения

Этапы решения		Действия руководителя		
1.Идентификация проблемы. Что случилось?				
2.Диагностика проблемы, определение степени ее актуальности. Симптомы проблемы? Что не устраивает?				
3.Формулировка ограничений при решении проблемы. Отметьте ограничения. Согласуйте интересы.				
4.Выявление и оценка альтернатив. Что делать? Возможные действия. Какой вариант развития ситуации предпочтительнее?				
Критерии выбора альтернативы	№ 1	№ 2	№ 3	
Содержание				
Ресурсы				
Стоимость решения				
Сроки реализации				
Исполнители				
Шаги по реализации альтернативы				
Оформление решения				
Планируемый результат				
Эффективность				
Этапы решения		Действия руководителя		
5. Выбор и описание оптимальной альтернативы. Какие конкретные шаги? Оформление решения Идентификация проблемы. Что случилось?				
6. Реализация решения. Кто исполнители? Что конкретно делает каждый из них? Сроки реализации.				
7. Оценка и контроль результатов реализации. Какие реальные результаты? Каковы последствия? Достигнуто ли запланированное? Что помешало				

реализации? ликвидировать отклонения?	Как	планируется	
------------------------------------------	-----	-------------	--

По результатам работы необходимо сделать выводы по разделу.

4. Изучение маркетинговой и логистической деятельности организации. Программа практики предполагает знакомство студента с маркетинговой деятельностью организации (Приложение 9, п. 9.3). Для этого студент изучает: структуру маркетинговой службы и ее функции; ассортиментный перечень продукции (указывает ее сильные и слабые стороны) и ее рынки сбыта; изучает структуру конкуренции (количество конкурентов, работающих на территории, и их рыночные доли; особенности их маркетинговых действий). В отчете студент предоставляет следующую информацию:

- краткая характеристика рынка, на котором работает организация (Приложение 9, п. 9.4);
- характеристика конкурирующих организаций (Приложение 9, п. 9.5);
- описание сильных и слабых стороны конкурентов и организации (Приложение 9, п. 9.6);
- характеристика основного продукта, его сильных и слабых сторон (Приложение 9, п. 9.7);
- сегментные группы потребителей основной продукции организации (по полу, возрасту, роду занятий, стилю жизни и т.д.);
- методы формирования цены на основные виды продукции, производимые или реализуемые организацией (привести примеры); рассмотреть в динамике изменения цены на основные виды продукции (услуги) за последние три года, сделать прогноз;
- маркетинговые инструменты, используемые организацией для формирования спроса и стимулирования сбыта (реклама, сервис, послепродажное гарантийное обслуживание, дополнительные услуги, лотереи, скидки при повторной покупке и т.д.);
- виды рекламы и каналы ее размещения.

По результатам работы необходимо сделать выводы по разделу.

5. Изучение деятельности организации в сфере управления персоналом организации. На пятом этапе производственной практики студент должен познакомиться с деятельностью отдела по управлению персоналом (Приложение 9, п. 9.8). В отчете студент предоставляет следующую информацию:

- перечень функций отдела по управлению персоналом;
- расчет основных технико-экономических показателей по труду и заработной плате, выявление основных наметившихся тенденций (табл. 14);

Таблица 14

Основные технико-экономические показатели по труду в 20__ - 20__
гг.

Показатели по труду	20__	20__	20__	20__ г. в % к 20__ г.
численность персонала				
средняя заработная плата				
Квалификационная структура персонала				
Демографическая структура персонала (возраст и пол)				

- расчет кадровых показателей за 2 года и их объяснение (табл. 15, 16);

Таблица 15

Обеспеченность организации персоналом (по категориям работников)
на начало финансового года

Категории работников	Количество по штатному расписанию (план)	Количество по табелю на постоянной основе (факт)	% обеспеченности
	A	B	$B \times 100\% : A = C$
Руководители			
Специалисты			
Производственный персонал			
Вспомогательный персонал			
Итого:			

Таблица 16.

Кадровые показатели, 20__ - 20__ гг.

Показатели	Рекомендуемые расчетные методики	20__	20__
коэффициент выбытия персонала из организации	$K_v = (Ч_{ув} : Ч_{ср})$, где, Кв – коэффициент выбытия; Чув – численность уволенных работников по всем причинам за анализируемый период; Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период		
коэффициент приема персонала	$K_{пк} = (Ч_{п} : Ч_{ср})$, где, Кпк – коэффициент приема; Чп – численность всех принятых работников за анализируемый период; Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период		
коэффициент	$K_t = (Ч_v : Ч_{ср})$, где,		

текучности персонала	Кт – коэффициент текучности кадров; Чв – численность уволенных работников по всем причинам, не вызванных производственной и общегосударственной потребностью, за анализируемый период; Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период		
коэффициент внутренней мобильности	$K_m = (Ч_{сд} : Ч_{ср})$, где, Км – коэффициент внутренней мобильности персонала (должностные или профессиональные продвижения; срок – 1,3 и 5 лет); Чсд – численность работников, сменивших должность за анализируемый период; Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период		
коэффициент стабильности персонала	$K_{ст} = (Ч_{пр} : Ч_{ср})$, где, Кст – коэффициент стабильности; Чпр – численность постоянных работников, состоявших в списках организации в течение анализируемого периода; Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период		
коэффициент закреплённости определенной категории работников	$K_з = (Ч_{ус} : Ч_{ср})$, где, Кз – коэффициент закреплённости; Чус – численность лиц с определенным стажем работы, покидающих организацию в течение анализируемого периода; Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период		

- оценить производительность труда работников (натуральным, стоимостным и трудовым методами):
 - 1) объем производства (или реализации) на 1 сотрудника в физических мерах = объем за период / численность сотрудников;
 - 2) объем производства (или реализации) на 1 сотрудника в стоимостном выражении = стоимость объема за период / численность сотрудников;
 - 3) показатель производимой продукции за час производительного труда на 1 сотрудника (нормо-час) = объем производства за период / на трудоемкость 1 изделия;
- указать из перечисленных кадровых технологий, какие используются в данной организации и в каких формах: порядок организации найма новых сотрудников, порядок аттестации рабочего места сотрудника, порядок адаптации новых сотрудников, порядок прохождения

сотрудниками испытательного срока, программа и порядок обучения новых сотрудников, кодекс прав и обязанностей сотрудника, памятка молодому сотруднику, порядок оценки работы сотрудника, положение об аттестации руководящего состава компании, технологическая карта работы сотрудника, положение о мотивации сотрудников, положение о социальной поддержке сотрудников, основы корпоративной политики компании, порядок ротации сотрудников, порядок учета и ведения базы персональных данных сотрудников, положение о корпоративном обучении сотрудников, порядок заключения трудовых договоров и их хранения, порядок организации кадрового делопроизводства, порядок выдвижения и обучения резерва руководящих кадров и ведущих специалистов.

6. Изучение особенностей организации финансовой деятельности и антикризисного управления. Студент знакомится с организацией финансовой деятельности на предприятии (Приложение 9, п. 9.9), изучает учетную политику предприятия. По результатам ознакомления студент должен знать основные формы бухгалтерских документов и иметь представление об организации: учета денежных средств и расчетов; учета производственных запасов; учета капитальных и финансовых вложений; учета основных средств и нематериальных активов; учета фондов, резервов и займов; учета готовой продукции и ее реализации; учета и анализа финансовых результатов и использования прибыли.

Студент описывает в отчете:

- службы, занимающиеся финансовыми вопросами (табл. 17);

Таблица 17

Характеристика служб,
занимающихся финансовыми вопросами

Наименование должности	Цель деятельности	Решаемые задачи	Функции	Уровень квалификации

- основные формы бухгалтерских документов, применяемых в организации;
- приемы финансового менеджмента, используемые организацией;
- перевод денежных средств (кредитные карточки, дебетовые карточки, платежное поручение, аккредитив, трансферт и т.д.);
- особенности налогообложения результатов деятельности организации;
- оценку финансовой устойчивости организации, используя следующие показатели (табл. 18).

Анализ финансовой устойчивости в 20__ г.

Показатели	Начало периода	Конец периода	Изменение за период
1.Источники собственных средств (итого по 3 разделу бухгалтерского баланса)			
2.Основные средства и вложения(итого по 1 разделу)			
3.Наличие собственных оборотных средств, Ес			
4.Долгосрочные, среднесрочные кредиты и займы (итого по 4 разделу)			
5.Наличие собственных, долгосрочных и среднесрочных заемных источников, Ет			
6.Краткосрочные кредиты и займы (итого по 5 разделу)			
7.Общая величина основных источников, ЕΣ			
8.Общая величина запасов и затрат (стр. 210 баланса)			
9.Излишек/недостаток собственных оборотных средств, ±Ес			
10.Излишек/недостаток собственных долгосрочных и среднесрочных заемных источников, ±Ет			
11. Излишек/недостаток общей величины основных источников,±ЕΣ			
12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости			

Для полного отражения разных видов источников в формировании запасов и затрат используются следующие показатели:

1. Наличие собственных оборотных средств:

$E_c = U_c - F$ = капитал и резервы - внеоборотные активы.

2. Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат:

$E_t = E_c + K_t = (U_c + K_t) - F$ = (капитал и резервы + долгосрочные пассивы) - внеоборотные активы.

3. Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат:

$E_{\Sigma} = E_t + K_t = (U_c + K_t + K_t) - F$ = (капитал и резервы + долгосрочные пассивы + краткосрочные кредиты и займы) - внеоборотные активы.

Трем показателям наличия источников формирования запасов соответствует три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками формирования:

1. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств:

$$\pm E_c = E_c - Z$$

2. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат:

$$\pm E_T = E_T - Z = (E_c + K_T) - Z$$

3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат:

$$\pm E_{\Sigma} = E_{\Sigma} - Z = (E_c + K_T + K_t) - Z$$

С помощью 9, 10 и 11 строчек таблицы 1 мы можем определить трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации:

$$S(x) = \begin{cases} 1, & \text{если } x \geq 0 \\ 0, & \text{если } x < 0 \end{cases}$$

Возможно выделение 4-х типов финансовой устойчивости предприятия.

1. Абсолютная устойчивость финансового состояния. Определяется условиями:

$$\begin{cases} \pm E_c \geq 0; \\ \pm E_T \geq 0; \\ \pm E_{\Sigma} \geq 0. \end{cases}$$

Трехмерный показатель $\bar{S}(1;1;1)$.

Абсолютная устойчивость финансового состояния показывает, что запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами. Предприятие практически не зависит от кредитов. Такая ситуация относится к крайнему типу финансовой устойчивости и на практике встречается довольно редко. Однако ее нельзя рассматривать как идеальную, так как предприятие не использует внешние источники финансирования в своей хозяйственной деятельности.

2. Нормальная устойчивость финансового состояния. Определяется условиями:

$$\begin{cases} \pm E_c > 0; \\ \pm E_T \geq 0; \\ \pm E_{\Sigma} \geq 0. \end{cases}$$

Предприятие оптимально использует и кредитные ресурсы. Текущие активы превышают кредиторскую задолженность.

Трехмерный показатель $\bar{S}(0;1;1)$.

3. Неустойчивое финансовое состояние.

Определяется условиями:

$$\begin{cases} \pm E c < 0; \\ \pm E T < 0; \\ \pm E \Sigma \geq 0. \end{cases}$$

Трехмерный показатель $\bar{S}(0;0;1)$.

Неустойчивое финансовое положение характеризуется нарушением платежеспособности: предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат, наблюдается снижение доходности производства. Тем не менее еще имеются возможности для улучшения ситуации.

4. Кризисное (критическое) финансовое состояние.

Определяется условиями:

$$\begin{cases} \pm E c < 0; \\ \pm E T < 0; \\ \pm E \Sigma < 0. \end{cases}$$

Трехмерный показатель $\bar{S}(0;0;0)$.

Кризисное финансовое положение - это грань банкротства: наличие просроченных кредиторской и дебиторской задолженностей и неспособность погасить их в срок. В рыночной экономике при неоднократном повторении такого положения предприятию грозит объявление банкротства.

По итогам оценки показателей студент делает выводы о финансовой устойчивости организации.

7. Изучение особенностей организации производства и управления качеством (Приложение 9, п. 9.10). На данном этапе планируется ознакомление студента с основами организации производственного процесса: формами организации, видами производственных процессов, методами организации производства, управлением качеством продукта, оценкой эффективности производства. В отчете студент предоставляет следующую информацию:

- форма организации производства (концентрация, специализация, кооперирование, комбинирование) и ей характеристика;
- виды производственных процессов, в т.ч. организованных на предприятии (табл. 19);

Таблица 19

Виды производственных процессов, организованных на предприятии

№	Признаки классификации производственных процессов	Виды производственного процесса ¹	Характеристика производственных процессов, организованных на предприятии ²
	Значение и роль в изготовлении продукции	Основные	Производственные процессы в ходе которых сырье и материалы превращаются в готовую продукцию.
		вспомогательные	
		обслуживающие	
	Характер протекания производственного процесса	простые	
		синтетические	
		аналитические	
	Стадии изготовления	заготовительные	
		обрабатывающие	
		выпускающие(сборочные)	
	Степень непрерывности	прерывные	
		непрерывные	
	Степень технической оснащенности	ручные	
		частично механизированные	
		комплексно механизированные	
		автоматизированные	
	Особенности используемого оборудования	аппаратурные(агрегативные)	
		дискретные	

- описание производственного процесса, реализуемого на базе структурного подразделения, где проводится практика: 1) маршрутная технология (перечень основных операций); 2) документирование процесса (перечень документов по каждой операции, которыми должны руководствоваться сотрудники подразделения);
- описание метода организации производства, используемого на предприятии (поточный, партионный, индивидуальный);
- характеристика системы качества, используемой в организации, описание процесса контроля качества в подразделении;
- оценка эффективности организации производства (показатели за 2 года, используемые методики расчета).

¹ Таблица переносится в отчет. В данном столбце указаны все виды производственных процессов, из перечисленных выделяются только те строки, процессы которые организованы на предприятии.

² Дается описательная характеристика только тех процессов, которые отмечены. Образец оформления по строке 1.

8. Оформление, сдача и защита отчета по производственной практике. Итоговая конференция по практике. По материалам практики делается заключение, содержащее выводы по каждому разделу практики. Готовится выступление студента (5-7 мин.) с презентацией по результатам прохождения учебной практики для итоговой конференции.

Раздел 4. ИНДИВИДУЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ ПО УЧЕБНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТА

Тема учебно-исследовательской работы студента (НИРС) должна быть актуальна с точки зрения выпускающей кафедры и организации — базы практики, носить в основном исследовательский, поисковый характер. Задание по НИРС должно быть выполнено индивидуально.

Примерная тематика учебно-исследовательских работ студентов:

1. Разработка системы целей организации.
2. Проект организации.
3. Исследование системы управления в организации.
4. Организационное проектирование.
5. Диагностика управленческих проблем организации.
6. Программа управленческой деятельности.
7. Аналитические инструменты в деятельности менеджера.
8. Функциональные сферы менеджмента в организации.

Тема НИРС может совпадать с тематикой курсовой и выпускной квалификационной работ студента. На НИРС преподавателем-руководителем заполняется задание по утвержденной форме.

На изложение результатов выполнения индивидуального задания должно быть предусмотрено не менее одной трети объема итогового отчета о практике.

Раздел 5. ОФОРМЛЕНИЕ И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТА ПО ПРАКТИКЕ

5.1. Требования по оформлению дневника-отчета.

Оформление отчета осуществляется в соответствии с требованиями государственных стандартов оформления текстовых документов и списков литературы, действующих на момент представления.

Основные требования по оформлению отчета: от 20 до 40 стр. машинописного текста без учета приложений, формат А4, книжная ориентация, поля (левое – 3 см, правое – 1,5 см, нижнее и верхнее – 2 см), абзацный отступ 1 см. Шрифт Times New Roman; заголовки разделов – 16 шрифт с жирным выделением по центру, основной текст по ширине – 14 полуторный интервал, текст таблиц и рисунков – 12 в одинарном интервале. До и после графических объектов выставляется один пробел.

Оформление таблиц. Каждая таблица должна иметь заголовки и порядковый номер. Таблицы следует помещать в тексте сразу после абзацев, содержащих ссылку на них, или на следующей странице, а при необходимости – в приложении к отчету. При ссылке следует писать слово «табл.» с указанием ее номера: «По данным табл. 1 следует...» или «За исследуемый период динамика роста технико-экономических показателей составила ... (табл. 1)». Не допускается использовать таблицы, на которых нет ссылок в тексте. Таблицы нумеруются арабскими цифрами, используется сквозная нумерация по всей работе. Номер таблицы и ее название помещают над ней, выравнивание – по центру. При переносе части таблицы название помещают только над ее первой частью, нижнюю горизонтальную черту, ограничивающую таблицу, не проводят. Над перенесенной частью таблицы справа пишется «Продолжение табл. ____» или «Окончание табл.» с указанием порядкового номера. Графы таблицы должны быть пронумерованы, при переносе таблицы на следующую страницу повторяется только нумерация граф без заголовков. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. При заимствовании таблиц из какого-либо источника, после нее оформляется сноска по списку литературы в соответствии с требованиями к оформлению. Рекомендуется таблицы, занимающие более 1 страницы помещать в приложение.

Оформление рисунков. К рисункам относятся все иллюстрации, а именно – графики, схемы, диаграммы, картограммы и т.п. Рисунки следует помещать в тексте сразу после абзацев, содержащих ссылку на них. При ссылках на рисунки следует писать «...в соответствии с рисунком 1» или «За исследуемый период динамика составила ... (рис. 1)». Каждый рисунок должен иметь содержательное название и порядковый номер. Рисунки нумеруются арабскими цифрами, сквозная нумерация по всей работе. Название рисунка пишется внизу по центру, перед ним пишется слово «Рисунок» с его порядковым номером. Рисунки, занимающие более 1

страницы, помещают в приложение. Выполнение рисунков в серо-белом исполнении.

Оформление формул. Формулы нумеруются последовательно арабскими цифрами по всей работе. Номер формулы следует заключать в круглые скобки и помещать справа на уровне нижней строки формулы, к которой он относится. Формулы выделяются из текста в отдельную строку. Ссылки в тексте на порядковые номера формул даются в круглых скобках, например, «в формуле (1)». Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле.

Оформление библиографической ссылки – один из показателей учебно-исследовательской работы. Это совокупность библиографических сведений о цитируемом, рассматриваемом или упоминаемом в тексте работы издании, его части или группе изданий, проанализированных документах организации. По месту расположения в отчете используют постраничные ссылки, вынесенные за текст в конец страницы. Совокупность постраничных библиографических ссылок оформляется как список пронумерованной литературы, помещенный в конце отчета³. При этом в тексте указываются источники используемого материала с отсылкой к данному списку. Ссылки оформляются 12 шрифтом, 1,0 интервал.

Оформление приложений. Материал, дополняющий текст отчета, допускается помещать в приложениях. Приложением может быть графический материал, таблицы большого формата, расчеты и пр. *Приложения, размещенные в учебно-методическом пособии, являются обязательными к заполнению.*

Остальные приложения используются только в том случае, если они дополняют содержание основных проблем исследования и носят справочный или рекомендательный характер (формы анкет и опросных листов, разработанные студентом документы, вынесенные из текста работы графические объекты размером более 1 стр.). В тексте работы на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте отчета. Каждое приложение начинается с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение» и его номера и т.д.

Нумерация страниц сквозная внизу по центру. Каждый раздел работы начинается с новой страницы, между заголовком и основным текстом – 1 пробел; между подразделами выставляется 2 пробела.

При оформлении текста отчета обязательно соблюдение норм и правил русского языка. Расстановка переносов только по основному тексту – автоматическая.

Отчет по практике составляется индивидуально каждым студентом по окончании каждого этапа практики и окончательно оформляется в последние

³ Образец: При нумерации постраничных ссылок используется сплошная нумерация для всего отчета.

дни пребывания студента на месте практики. Отчет должен представлять собой систематическое изложение выполненных работ, иллюстрироваться таблицами, схемами, чертежами. Основу содержания отчета должны составлять личные наблюдения, критический анализ и оценка действующих технических средств, процессов и методов организации работ, а также выводы и заключения.

Дневник и отчет должны быть полностью закончены на месте практики и там же представлены для оценки и отзыва руководителю практики от организации.

Экземпляр на бумажном носителе сдается на кафедру в указанные сроки. Электронная версия отчета остается в распоряжении студента как исходный материал для выполнения различных видов учебных работ. В отчете должны быть все предусмотренные программой и согласованные с руководителем практики от университета разделы.

В заключение по собранному о деятельности организации материалу студент делает вывод об экономическом и организационном состоянии предприятия и может предложить комплекс мер по увеличению эффективности работы. При анализе деятельности организации во время производственной практики необходимо уделить основное внимание тому виду функциональной деятельности, которой будут посвящена выпускная квалификационная работа.

5.2. Представление результатов прохождения практики. Отчет по практике сдается на кафедру «Менеджмента». По итогам практик кафедры «Менеджмент» проводит аттестацию студентов, оценивая результаты их деятельности в соответствии ГОС ВПО отметками: при оценке учебной практики – «зачтено» или «не зачтено»; производственной практики – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которые заносятся в зачетные книжки студентов и зачетные ведомости.

Зачет по практике осуществляется поэтапно:

1 этап – зачет по всем вопросам, предусмотренным программой практики и зафиксированных в календарном графике. Зачет (оценка) по этому этапу принимает руководитель практики от предприятия. По результатам работы студента руководитель практики от предприятия пишет отзыв о работе студента, указывая рекомендуемую по практике оценку.

2 этап – заключительный. Его принимает руководитель практики, назначаемый зав. кафедрой «Менеджмент» из числа ее преподавателей. На итоговой конференции заслушивается (очная форма) отчет студента о проделанной работе, выставляет оценку в зачетную ведомость и зачетную книжку с учетом оценки, полученной на первом этапе. На итоговую конференцию студент предоставляет: заверенный подписями и печатью организации дневник-отчет с отзывом и оценкой руководителя практики от предприятия; отчет по индивидуальному заданию (НИРС); утвержденный

руководителем от КГТУ перечень материала, собранного для выполнения проекта.

При оценивании дневника-отчета учитываются:

- выполнение программы практики;
- качество собранного материала в соответствии с программой практики и индивидуальными заданиями;
- умение делать необходимые аналитические расчеты с использованием всех отчетных форм для оценки эффективности работы организации, выяснять причины отклонения отдельных показателей эффективности от предполагаемого уровня;
- умение формулировать выводы и предложения по устранению недостатков и мобилизации резервов для повышения эффективности деятельности исследуемой организации;
- умение профессионально и грамотно отвечать на вопросы по исполнению должностных обязанностей и знанию нормативных актов, регламентирующих деятельность организации, где проходила практика;
- содержание характеристики-отзыва организации – места прохождения практики.

Отметка по практике или зачет приравниваются к отметке (зачету) по теоретическим дисциплинам и учитываются при подведении итогов общей успеваемости студентов с результатами следующей сессии.

Приложение 1

Форма бланка направления студента на практику

КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНЫН
БИЛИМ БЕРҮҮ ЖАНА ИЛИМ
МИНИСТРИЛИГИ

И.РАЗЗАКОВ атындагы
КЫРГЫЗ МАМЛЕКЕТТИК
ТЕХНИКАЛЫК
УНИВЕРСИТЕТИ
БАШКАРУУ жана БИЗНЕС
ИНСТИТУТУ



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
И НАУКИ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

КЫРГЫЗСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. И.РАЗЗАКОВА
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И
БИЗНЕСА

« _____ » _____ 2015г.

г.Бишкек

№ _____

Направление

Руководство Института Управления и Бизнеса Кыргызского Государственного Технического Университета им. И. Раззакова просит Вас разрешить прохождение учебной (производственной) практики в Вашей организации с _____ г. по _____ г. студенту(ке) группы Мен _____

Директор ИУБ
КГТУ им. И. Раззакова

Оформление титульного листа дневника-отчета
Кыргызский Государственный Технический Университет
им. И.Раззакова
Институт Управления и Бизнеса
Кафедра «Менеджмент»

ОТЧЕТ
ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ
на базе _____

(наименование организации)

Исполнитель:

Студент _____

(Ф.И.О, группа)

Руководитель практики

от университета:

Руководитель практики

от организации _____

(Ф.И.О., должность)

Бишкек 2015

Форма отзыва для руководителя практики от организации
(на фирменном бланке)

ХАРАКТЕРИСТИКА-ОТЗЫВ

о прохождении студентом _____
учебной/производственной практики в _____
с « » _____ по « » _____

1. Выводы о теоретических знаниях студента, полученных в вузе.

2. Умение применять теоретические знания на практике

3. Умение использовать литературу и другие источники информации в
практической _____ работе

4. Отношение к работе при выполнении программы практики

5. Умение общаться с клиентами и с коллегами

6. Степень подготовленности студента к работе по специальности

7. Трудовая дисциплина

8. Рекомендации и предложения по организации практики студентов

9. Оценка результатов работы практиканта _____

Руководитель практики от _____
организации _____ (должность) _____ (подпись) _____ (ФИО)
М.П.

Содержание дневника-отчета

Отзыв руководителя практики от предприятия
Титульный лист дневника-отчета
Материалы практики по разделам (в соответствии с программой):
Введение (1-2 страницы)
Раздел 1. ...
Раздел 2.
Раздел 3.
Раздел 4.
Раздел 5.
Раздел 6.
Раздел 7.
Индивидуальное задание студента
Заключение (2-3 страницы)
Список литературы
Приложения

Календарный график выполнения программы практики

Дата	Содержание выполняемых работ и заданий	Подпись руководителя от организации

Матрица анализа внешней среды организации

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1	2	3	4	5
1. Рынок					
1.1. Хорошо ли организация знает свой рынок?	совсем не знает	не знает	имеет отдаленное представление	хорошо знает	владеет полной и системной информацией о состоянии рынка
1.2. Каковы перспективы развития отрасли?	падение объемов более чем на 5%	падение на 1-2%	без изменений	рост на 1-5%	рост свыше 5%
1.3. Как изменилась доля организации на рынке?	уменьшилась более чем на 10%	уменьшилось до 10%	без изменений	рост до 10%	рост свыше 10%
2. Конкуренты					
2.1. Сколько конкурентов на рынке?	свыше 20 конкурентов	от 11 до 20 конкурентов	от 5 до 10 конкурентов	от 1 до 5 конкурентов	нет конкурентов
2.2. Каковы затраты на НИОКР в сравнении с конкурентами в процентном соотношении?	менее 25%	25%	50%	75%	100%
2.3. Имеет ли организация конкурентные преимущества?	нет	незначительные	Аналогичные с конкурентами	значительные	определяющие лидирующие позиции
3. Потребители					

3.1. Когда последний раз производилось изучение потребительских предпочтений и удовлетворенностью производимым продуктом?	никогда	более 3 лет назад	1 год назад	в этом году	в прошлом месяце
3.2. Отслеживает ли организация социально-экономические изменения в сегментах рынка?	нет	периодически	бессистемно	имеет представление	одно из приоритетных направлений информационного обеспечения принятия решений
4. Сбыт					
4.1. Каковы возможности организации в прогнозировании объемов продаж?	не определяется	определяется с учетом результатов продаж организации прошедшего периода	определяется с сравнением с продажами конкурентов	определяется с учетом тенденций рынка	определяется с применением экономико-математических моделей накопленной информации
4.2. Каковы сезонные колебания в отрасли?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений
4.3. Каковы долгосрочные колебания спроса?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
4.4. Знает ли организация, как потребители получают	нет	только для отдельных групп потребителей	имеет представление	часть информации для потребителя подготовлена самой организацией	организация контролирует информационные каналы

информацию о продукте?					
5. Общие тенденции					
5.1. Каковы политико-правовые изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.2. Каковы экономические изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.3. Каковы законодательные изменения?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
Сумма баллов:					

Примечание: для проектирования профиля взаимодействия организации с внешней средой выделить цветом «зоны ответов», характеризующих деятельность анализируемой организации (строки 1-3 – образец заливки соответствующих ответов):

75 - 50 баллов – проектируемое и эффективное взаимодействие организации с внешней средой;

49 - 30 баллов – взаимодействие с внешней средой встраивается только при возникновении стратегических проблем организации;

менее 29 баллов – взаимодействие с внешней средой спонтанное, не позволяет создать основу для информационного обеспечения принятия управленческих решений.

Показатели эффективности деятельности организации

Показатель	Способ расчёта	Достоинства	Недостатки
1. Показатели, характеризующие достижение конечных результатов			
Балансовая прибыль	Выручка от реализации продукции за вычетом себестоимости, отражаемая в бухгалтерском балансе	Основной обобщающий показатель, отражающий финансовые результаты в денежной форме	Зависит от объёма выпуска продукции и уровня цен. Не применим для убыточных предприятий
Доход	Выручка от реализации за вычетом материальных затрат и амортизации	Экономический показатель прибавочного продукта Стимулирует экономию ресурсов	Зависит от объёма выпуска продукции. Включает в себя фонд заработной платы
Себестоимость	Затраты на потребление средства производства и на оплату труда	Характеризует абсолютные размеры затрат на производство, снижение которых даёт	Не может служить сравнительным показателем для различных показателей
Уровень рентабельности	Отношение прибыли к стоимости ОПФ или себестоимости продукции	Относительный показатель конечного результата, сопоставимый для различных предприятий	При различной структуре ОПФ организаций сопоставимость затруднена. Не применим для убыточных предприятий
Затраты на 1 сом. продукции	Отношение себестоимости к стоимости товарной продукции	Показывает структуру себестоимости прибылей или убытков. Сопоставим для любых предприятий	Завышение цен на продукцию приводит к искусственному снижению затрат и росту прибыли
Объём товарной продукции	Стоимость произведённой и реализованной продукции за определённый период	Характеризует продажу произведённой продукции на рынке	Зависит от спроса и предложения товара и монополизации рынка производителем
Качество продукции	Отношение качественной продукции к общему объёму товарной продукции	Показывает удельный вес брака и рекламаций в объёме товарной продукции	Характеризует качество продукции в период гарантийного срока и только по предъявлению рекламаций

Затраты на управление предприятием	Отношение суммарных затрат на содержание аппарата управления к общим затратам организации	Позволяет судить о доле затрат на управление, динамике их изменения во времени	Характеризует эффективность работы только управленческого персонала
Внедрение НТП	Суммарный годовой эффект от внедрения новой техники и технологии	Характеризует состояние с внедрением новой техники, технологий и инвестиций	Не играет роли в работе убыточных или новых предприятий
Фондоотдача ОПФ	Отношение объёма товарной продукции к стоимости ОПФ	Позволяет судить об эффективности использования производственных фондов, произведённой продукции в расчёте на единицу фондов	Зависит от стоимости продукции и инфляции, неполной загрузки, простоя оборудования или завышенной стоимости ОПФ
2. Показатели качества, результативности и сложности труда			
Производительность труда	Отношение объёма товарной продукции к общей численности занятых	Позволяет судить о производственном потенциале персонала	Допускает завышение затрат и численности работников. Динамика несопоставима в условиях инфляции
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	Отношение прироста производительности труда к приросту заработной платы	Позволяет судить о позитивном развитии или негативном соотношении темпов роста	Показывает только динамику, а не источники тенденций. Зависит от стоимости рабочей силы и цены товара
Производственный травматизм	Отношение случаев производственного травматизма к общей численности персонала	Характеризует состояние охраны труда и техники безопасности	Фиксирует только явные случаи производственного травматизма. Зависит от факторов производства и соблюдения правил
Потери рабочего времени	Отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала	Показывает резервы эффективности в использовании труда персонала	Не фиксирует внутрисменные потери рабочего времени. Зависит от социального обеспечения и здравоохранения
Фонд оплаты труда	Общий фонд основной и дополнительной заработной	Позволяет контролировать размеры и удельный вес оплаты	Зависит от величины предприятия, товарной продукции и внешних факторов

	платы, включаемый в себестоимость продукции	труда в себестоимости продукции. Является базой для налогообложения	
Средняя заработная плата	Отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала	Характеризует уровень оплаты труда и динамику её изменения	Зависит от цены продукции, инфляции и внешних факторов
Качество труда персонала	Экспертная оценка качества труда	Позволяет увязать работу персонала с внешней оценкой качества потребителями и клиентами	Фиксируется только малая часть брака из-за неисполнительности и нарушений
3. Показатели социальной эффективности			
Текучесть персонала	Отношение числа удовлетворённых к общей численности персонала	Характеризует уровень стабильности трудового коллектива и работу с персоналом	Не включает часть уволенных по уважительным причинам работников в показатель текущести
Уровень трудовой дисциплины	Отношение числа случаев нарушения трудовой дисциплины к общей численности персонала, или экспертная оценка	Позволяет судить о прогулах, опозданиях, неисполнительности в структурных подразделениях	Сложность исчисления из-за отсутствия чёткой фиксации нарушений в оперативной отчётности
Соотношение рабочих и служащих	Отношение численности производственного персонала (рабочих) к численности управленческого персонала (служащих)	Позволяет судить о квалификации персонала и соотношении двух главных категорий персонала	Зависит от отраслевой специфики, уровня автоматизации производства и кадровой политики
Надёжность работы и персонала, доли и баллы	Вероятность безотказной работы. Экспертная оценка	Позволяет прогнозировать неблагоприятные периоды в работе и убытки от отклонений	Сложность и большие затраты на расчёт показателей надёжности
Равномерность загрузки персонала, доли или баллы	Отношение удельного веса потерь и перегрузок к общей трудоёмкости. Экспертная оценка	Позволяет судить о степени приближения к идеальной загрузке	Требует создания нормативной базы и сбора оперативной информации о потерях и перезагрузках

Коэффициент трудового участия, доли	Суммирование с норматив- ной единицей достижений (знак +) или упущений (знак -) в работе	Является комплексным показателем, по которому можно судить о результатах и качестве труда персонала	Нет прямой связи с конечными результатами производства
Социально- психологический климат	Экспертная оценка, социально-психологические методики	Позволяет установить потребности, мотивацию, климат и эффективность методов управления	Дополнительные затраты на проведение исследований

**Распределение показателей эффективности (ответственности за результат)
между руководителями и подразделениями организации**

Показатель	Руководство организации	Функциональные подразделения	Производственные подразделения
1. Показатели, характеризующие достижение конечных результатов			
Балансовая прибыль	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Доход	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Себестоимость продукции	Зам.директора по экономике	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Уровень рентабельности	Зам.директора по экономике	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Затраты на 1 руб. продукции	Зам.директора по экономике	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Затраты на управление	Зам.директора по экономике	Бухгалтерия	Руководители подразделений
Объём товарной продукции	Директор	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Объём выпущенной продукции	Директор	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Выручка от реализации продукции	Зам.директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Начальник отдела сбыта
Качество продукции	Главный инженер	Производственно-технический отдел (ПТО)	Начальник цеха (участка)
Внедрение НТП	Главный инженер	ПТО	Начальник цеха (участка)
Кредиторская и дебиторская задолженность	Зам.директора по экономике	Бухгалтерия	Начальник отдела сбыта
2. Показатели результативности и качества труда и использования ресурсов			
Производительность труда	Главный инженер	ПТО	Начальник цеха (участка)
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	Главный инженер	ПТО	Начальник цеха (участка)
Частота производственного травматизма	Главный инженер	ПТО	Начальник цеха (участка)
Потери рабочего времени на	Зам.директора по кадрам	Отдел по работе	Руководители подразделений

1 работника		с персоналом	
Фонд оплаты труда	Зам.директора по экономике	Плановый отдел	Руководители подразделений
Фонд материального поощрения	Директор	Плановый отдел	Руководители подразделений
Средняя заработная плата на 1 работника	Директор	Плановый отдел	Руководители подразделений
Фондоотдача ОПФ	Главный инженер	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Обязательные отчисления и платежи	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Амортизация оборудования	Главный инженер	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Материальные затраты	Главный инженер	ПТО	Начальник цеха (участка)
Накладные расходы	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Налоги	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Запасы материальных ресурсов	Зам.директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Руководители подразделений
3. Показатели социальной эффективности			
Текучесть персонала	Зам.директора по персоналу	Отдел кадров	Руководители подразделений
Уровень трудовой дисциплины	Зам.директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Соотношение рабочих и служащих	Зам.директора по персоналу		Начальник цеха (участка)
Надёжность работы персонал	Зам.директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Коэффициент равномерности нагрузки персонала	Зам.директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Качество труда персонала	Зам.директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
КТУ	Зам.директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Социально-психологический климат	Зам.директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений

Анализ функциональных сфер деятельности организации
9.1. Характеристика сильных и слабых сторон деятельности организации
по ключевым направлениям деятельности

Ключевые направления деятельности организации	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация производства		
2. Маркетинг		
3. Инновационная деятельность		
4. Финансы		
5. Снабжение и логистика		
6. Персонал		
7. Организация управления		

9.2. Анализ административной деятельности

Возможные вопросы	Балльная оценка				
	1	2	3	4	6
1. Можно ли получить необходимую информацию (доступность информации)?	совершенно невозможно	трудно	относительно легко	легко	очень легко
2. Какой объем информации фирма в состоянии контролировать?	очень малый	малый	средний	большой	очень большой
3. Сколько писем и документов установленного образца готовится вручную каждый день?	40	30	20	10	менее 10

4. Каково время прохождения заказа?	5 дней	4 дня	3 дня	2 дня	1 день
5. Входит ли фирма в различные торговые организации (биржи, торговые дома, союзы и ассоциации)? Если да, то как используются возможности этих ассоциаций?	нет	плохо используются	незначительно используются	хорошо используются	очень хорошо используются
Сумма баллов:	13 баллов - в административной деятельности возможно возникновение проблем по отдельным функциям управления персоналом				

Примечание: для проектирования профиля оценки любой подсистемы управления или сферы деятельности выделить цветом «зоны ответов», характеризующих деятельность анализируемой организации (например, см. выделение цветом):

25 – 20 баллов – административная деятельность эффективна и отвечает целям организации;

19 - 10 баллов – в административной деятельности возможно возникновение проблем по отдельным функциям управления персоналом;

менее 10 баллов – организация административной деятельности неэффективна и входит в «зону актуальных управленческих проблем», наличие которых снижает конкурентоспособность организации.

9.3. Анализ маркетинговой деятельности организации

Возможные вопросы	Балльная оценка				
	1	2	3	4	5
1. Знает ли фирма свои сегменты рынка и требования рынка к товарам?	нет	смутно	мало	неплохо	очень хорошо
2. Знает ли фирма пожелания потребителей относительно ее товаров?	нет	смутно	мало	неплохо	очень хорошо

3. Хорошо ли фирма представляет, какова структура затрат и прибыльность каждого товара?	нет	смутно	мало	неплохо	очень хорошо
4. Каково качество вашего товара в сравнении с товарами конкурентов, которые продаются по такой же цене?	гораздо ниже	ниже	примерно одинаковое	выше	гораздо выше
5. Какова степень изменения товара за последние 5 лет? (%)	10	20	30	40	50
6. Уровень контроля за новыми товарами	очень низкий	низкий	средний	высокий	очень высокий
7. Какова доля упаковки, не изменявшейся за последние 5 лет? (%)	80	50	40	30	20
8. Как давно используется торговая марка?	совсем не используется	только разрабатывается	недавно зарегистрирована	несколько лет	давно
9. Каков уровень сервисного сопровождения продукции фирмы? потребителей? (%)	очень низкий	низкий	средний	высокий	очень высокий
10. Влияли ли изменения цен на объем продаж?	очень сильно	существенно	незначительно	весьма незначительно	нет
11. Затраты на товародвижение	весьма значительные	значительные	средние	небольшие	отсутствуют

12. Выгоды от продажи товаров через торговую сеть	отсутствуют	весьма незначительные	незначительные	существенные	весьма существенные
13. Какую долю в продажах занимают 8 наиболее важных потребителей? (%)	80	60	50	40	30
14. Когда организация в последний раз сообщала о своей деятельности в местной газете, журналах?	вообще не сообщала	3 года назад	2 года назад	в прошлом году	недавно
Сумма баллов:					

70 - 50 баллов – маркетинговая деятельность эффективна и отвечает целям организации;

49 - 20 баллов – в сфере маркетинговой деятельности возможно возникновение проблем по отдельным функциям управления маркетингом;

менее 19 баллов – организация маркетинговой деятельности неэффективна и входит в «зону актуальных управленческих проблем», наличие которых снижает конкурентоспособность организации.

9.4. Оценка рынков сбыта организации

Показатели	Местонахождение фирмы и близлежащие населенные пункты	Населенные пункты в радиусе 100 км	Рынки, удаленные за 100 км
Уровень спроса			
Степень удовлетворения спроса			
Уровень конкуренции			
Доля потребителей, готовых купить продукцию			

9.5. Анализ и оценка конкурентов

Характеристика конкурентов	Основные конкуренты	
	«	»
Объем продаж, натуральные показатели		
Занимаемая доля рынка, %		
Уровень цены		
Финансовое положение (рентабельность)		
Уровень технологии		
Качество продукции		
Расходы на рекламу		
Привлекательность внешнего вида		
Время деятельности организации, лет		

9.6. Исследование конкурентоспособности организации и основного конкурента

При составлении «профиля полярности» примите состояние организации за «0» и оцените основных конкурентов по шкале от -3 до +3.

Примите положение конкурента за «0» и оцените позицию своей организации. Прорисуйте графический профиль (соединить баллы последовательно по строкам) и суммируйте баллы по своей организации и организации конкурентов, сравните и сделайте выводы.

9.6.1. «Конкурентный статус»:

Вопросы	Оценки						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Какова позиция продукта в своем секторе рынка?							
Глубина и ширина программы сбыта продукта.							
Как оценивается представительство в каналах сбыта?							
Насколько хорошо ноу-хау реализации?							
Как можно оценить организацию по сбыту, систему сбыта и сеть торговых представительств?							
Насколько современно оборудование?							
Каков уровень развития техники?							
Какие возможности имеются для расширения производственных мощностей?							
Как используются производственные мощности?							
Каково оснащение мощностей?							
Проводит ли предприятие политику захвата рынка и утверждения на нем?							
Готовность к риску.							
Как классифицируется исследовательский персонал?							
Какими лицензиями и патентами располагает предприятие?							
Каковы возможности обеспечения сырьем?							
Как определяется доля собственного капитала?							
Насколько сильны финансовые возможности?							
Как оценивается структура затрат?							

Как оценивается менеджмент?							
Как оценивается климат в организации?							
Какой уровень мышления преобладает в организации?							
Каков имидж организации?							
Насколько динамична организация?							
Какова оценка стиля руководства?							
Каковы социальные условия в организации?							
Как оценить совершенствование знаний сотрудников?							

9.6.2. Анализ потенциала:

Вопросы	Оценки						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Положение на рынке							
Наличие рекламы							
Распределение в торговле							
Оформление продукции							
Упаковка продукции							
Разнообразие продукции							
Инвестиционные возможности							
Потенциал инноваций							
Гибкость							
Уровень управления							
Качество внешних служб сбыта							
Уровень НИОКР							
Возможности диверсификации (разноплановое развитие)							
Возможности расширения производства							

9.6.3. Анализ имиджа:

Вопросы	Оценки						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Качество продукции							
Соблюдение производственных сроков							

Услуги							
Постоянство цен							
Образ предприятия							
Социальные обязательства							
Кадровая политика							
Дружелюбие сотрудников							
Надежность сотрудников							
Требования со стороны общественности							
Технический уровень							
Разработка продукции							
Уровень дизайна							
Полезность продукции							
Полезность предприятия							
Соблюдение законов							
Нововведения							
Сознательное отношение к охране окружающей среды							
Фирма-новатор							

9.7. Характеристика сильных и слабых сторон основного продукта организации

Вопросы	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Можете ли вы определить тот сегмент рынка, на который ориентирована ваша продукция?		
2. Изучены ли вами запросы ваших клиентов?		
3. Какие преимущества предоставляет ваша продукция (услуги) клиентам?		
4. Можете ли вы эффективно довести свою продукцию (услуги) до тех потребителей, на которых она ориентирована?		

5. Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении: качества, надежности, эксплуатационных и других товарных характеристик; цены; стимулирования спроса; места распространения		
6. Понимаете ли вы, на какой стадии «жизненного цикла» находится ваша продукция (услуги)?		
7. Есть ли у вас идеи относительно новых видов продукции?		
8. Обладаете ли вы сбалансированным ассортиментом продукции (услуг) с точки зрения ее существенного разнообразия и степеней морального старения?		
9. Проводите ли вы политику создания новой продукции?		
10. Проводите ли вы регулярную модификацию вашей продукции в соответствии с запросами клиентов?		
11. Возможно ли копирование вашей продукции (услуг) конкурентами?		
12. Имеют ли ваши производственные идеи адекватную защиту торговой и фабричной маркой, патентами?		
13. Отслеживаете ли вы жалобы покупателей?		
14. Уменьшается ли количество жалоб и нареканий со стороны покупателей?		

9.8. Анализ системы управления персоналом организации

Возможные вопросы	Балльная оценка системы управления персоналом				
	1	2	3	4	5
1. Осведомлен ли персонал организации о ее планах?	нет	вероятно, нет	мало	хорошо	прекрасно
2. Участвует ли персонал организации в получении части прибыли?	нет	очень мало	мало	частично	более чем в 15% прибыли
3. Как организация распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	не распределяет, не устанавливает	плохо	фрагментарно	сравнительно хорошо	хорошо
4. Как организация определяет потребность в кадрах на перспективу?	не определяет	плохо	фрагментарно	частично	хорошо
5. Сколько работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад? (%)	80	60	40	30	20
6. Какова процедура приема на работу?	простая	несущественная	приблизительная	детализированная	сверхдетализированная
7. Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года? (%)	95	75	50	40	30
8. Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?	значительно увеличился	увеличился	почти без изменений	уменьшился	значительно уменьшился
9. Как оценивается работа по регулированию оплаты труда в организации?	оценка отсутствует	плохо	удовлетворительно	вполне удовлетворительно	хорошо
10. Каков уровень понимания юридических обязательств организации?	нулевой	очень низкий	средний	высокий	очень высокий

Сумма баллов:	оценка отсутствует	плохо	удовлетвори- тельно	вполне удов- летворительно	хорошо
---------------	-----------------------	-------	------------------------	-------------------------------	--------

50 – 35 баллов – система управления персоналом эффективна и отвечает стратегии деятельности организации;
34 - 20 баллов – система управления персоналом удовлетворяет тактическим целям деятельности организации, возможно возникновение проблем по отдельным функциям управления персоналом;
менее 20 баллов – система управления персоналом неэффективна и входит в «зону актуальных управленческих проблем», наличие которых снижает конкурентоспособность организации.

9.9. Анализ финансовой деятельности организации

Возможные вопросы	Балльная оценка		
	1	2	3
1. Каким образом ваша организация осуществляет управление себестоимостью продукции?	проводится только учет	проводится нормирование и анализ отклонений	осуществляется планирование
2. Известна ли структура себестоимости вашей продукции?	в целом	отдельной партии	каждой операции
3. Какова динамика накладных расходов (доля в структуре затрат)?	рост	без изменений	снижение
4. Какова динамика дебиторской задолженности (доля в оборотных средствах)?	рост	без изменений	снижение
5. Какова динамика кредиторской задолженности (доля в оборотных средствах)?	рост	без изменений	снижение
6. Какова величина просроченной кредиторской и дебиторской задолженности?	нулевая	менее 5%	более 10%
7. Налагались ли на вашу организацию штрафные санкции налоговой инспекцией?	нет	однажды	многократно
8. Есть ли у вашей организации безнадежные долги?	нет	меньше 5% от кредиторской задолженности	больше 10 % от кредиторской задолженности
9. Сколько показателей вы используете для финансового анализа?	1	3	10

10. Как меняется уровень запасов в организации?	растет	снижается	без изменений
11. Сколько методов вы используете для оценки эффективности инвестиций?	0	1	3
12. Какова динамика денежных средств вашей организации?	снижение	колебания	без изменений
Сумма баллов:			

36 - 25 баллов – финансовая деятельность эффективна и отвечает целям организации;

24 - 15 баллов – в сфере финансовой деятельности возможно возникновение проблем по отдельным функциям управления финансами в организации;

менее 14 баллов – организация финансовой деятельности неэффективна и входит в «зону актуальных управленческих проблем», наличие которых снижает конкурентоспособность организации.

9.10. Анализ производственной деятельности организации

Возможные вопросы	Балльная оценка системы управления персоналом				
	1	2	3	4	5
1. Какова доля прямых затрат в себестоимости товара (материалы, труд, оборудование)? (%)	0	10	40	70	90
2. Когда фирма в последний раз анализировала затраты сырья и материалов на производство товаров?	вообще не анализирует	5 лет назад	3 года назад	2 года назад	постоянно анализирует
3. Когда последний раз оценивались достоинства и недостатки развития производственной кооперации?	совсем не оцениваются	5 лет назад	3 года назад	2 года назад	постоянно оценивают
4. Число фирм, поставляющих большую часть комплектующих изделий?	1	4	8	12	15
5. Какова степень использования производственных мощностей организации? (%)	30	40	50	70	90

6. Какова доля оборудования фирмы, подлежащего замене на более эффективное? (%)	50	30	20	10	5
7. Какая система контроля качества товаров (услуг) используется в организации?	вообще отсутствует	неформальная	существуют элементы контроля	выборочный контроль	контроль по образцам
8. Во сколько увеличилась производительность труда в прошлом году?	0	1	2	3	4
9. Когда фирма в последний раз приглашала специалистов со стороны для улучшения производственного процесса?	вообще не приглашала	5 лет назад	3 года назад	в прошлом году	постоянно приглашает
10. Какой объем готовой продукции хранится в организации 6 месяцев? (%)					
Сумма баллов:					

50 – 35 баллов – система организации производственной деятельности эффективна и отвечает стратегии организации;

34 - 20 баллов – система организации производственной деятельности удовлетворяет тактическим целям деятельности организации, возможно возникновение проблем по отдельным функциям управления производством; менее 20 баллов – производственная деятельность неэффективна и входит в «зону актуальных управленческих проблем», наличие которых снижает конкурентоспособность организации.