



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарский государственный  
аграрный университет»

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИК

для обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика

Кинель  
ИБЦ Самарского ГАУ  
2023

УДК 330  
ББК 65р  
М54

*Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ*

**М54** Методические указания для прохождения практик : методические указания / О. В. Мамай, Ю. В. Чернова, А. Г. Волконская, А. А. Пенкин, Н. Н. Галенко. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2023. – 32 с.

В методических указаниях изложены требования к практической профессиональной подготовке студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика, профили «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит», «Экономика антикризисного управления», представлен порядок прохождения практик, даны рекомендации по выполнению и оформлению отчетов о практике.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023  
© Мамай О. В., Чернова Ю. В.,  
Волконская А. Г., Пенкин А. А.,  
Галенко Н. Н., 2023

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические указания предназначены для магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит» и «Экономика антикризисного управления», разработаны в соответствии с действующими учебными планами и требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) к квалификационной характеристике магистра, и являются основным учебно-методическим пособием, определяющим порядок прохождения практик.

При подготовке высококвалифицированных специалистов, наряду с получением глубоких фундаментальных знаний большое значение имеет формирование у магистрантов навыков самостоятельной научно-исследовательской и практической работы, ориентированной на деятельность конкретных хозяйствующих субъектов. Эти навыки магистранты приобретают при комплексном подходе к организации практик, обеспечивающем системность, непрерывность и преемственность их практической подготовки. Таким образом, прохождение практик является неотъемлемой частью практической подготовки обучающихся.

Обучение по направлению 38.04.01 Экономика включает в себя прохождение двух видов практики:

- учебная практика – научно-исследовательская работа (получение первичных навыков научно-исследовательской работы);
- производственная практика – научно-исследовательская работа; практика по профилю профессиональной деятельности; преддипломная практика.

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРАКТИК

Практики, в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, являются обязательным разделом основной профессиональной образовательной программы.

*Цель учебной практики* заключается в формировании у обучающихся компетенций, первоначального практического опыта, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности, для последующего освоения ими общих и профессиональных компетенций по избранному направлению подготовки. Практика закрепляет знания и умения, приобретаемые обучающимися в результате освоения теоретических курсов, и способствует комплексному формированию универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

*Задачами*, решаемыми в процессе учебной практики, являются:

- ознакомление с различными методами научного поиска и технологией их применения, выбор оптимальных методов исследования и обработки полученного на практике материала, соответствующих целям исследования;
- развитие способности самостоятельного освоения новых методов исследования, обобщения и критической оценки результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями;
- развитие способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования;
- анализ и использование различных источников информации по избранной теме научного исследования;
- углубление и закрепление теоретических знаний, полученных в процессе обучения;
- развитие способности представлять результаты проведенного исследования в виде статей и докладов.

*Целью научно-исследовательской работы* является формирование компетенций, необходимых для проведения как самостоятельной научно-исследовательской работы, результатом которой является написание и успешная защита выпускной квалификационной работы, так и научно-исследовательской работы в составе научного коллектива. В ходе прохождения практики формируются умения правильно формулировать задачи исследования в соответствии с целью, инициативно избирать (модифицировать существующие, разрабатывать новые) методы исследования, соответствующие его цели, формировать методику исследования. Приобретаются навыки самостоятельного проведения библиографической работы с привлечением современных электронных технологий; анализа и представления, полученных в ходе исследования результатов в виде законченных научно-исследовательских разработок

(отчетов о практике, научных статей, тезисов докладов научных конференций, выпускной квалификационной работы).

**Задачами** научно-исследовательской работы являются:

- сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, выбор методов и средств решения задач исследования;
- овладение современной методологией и методами научного исследования, соответствующими профилю магистерской программы;
- совершенствование умений и навыков самостоятельной научно-исследовательской деятельности;
- выполнение научно-исследовательских видов деятельности в рамках договоров и грантов, осуществляемых на кафедре;
- участие в решении научно-исследовательских работ, выполняемых кафедрой в рамках договоров с образовательными учреждениями, исследовательскими коллективами;
- участие в организации и проведении научных, научно-практических конференций, круглых столов, дискуссиях, диспутах, организуемых кафедрой, факультетом, вузом;
- участие в конкурсах научно-исследовательских работ;
- формирование способности создавать новое знание, соотносить это знание с имеющимися отечественными и зарубежными исследованиями, использовать знание при осуществлении аналитических работ, в целях практического применения методов и теорий;
- представление итогов проделанной работы в виде отчетов, рефератов, статей, оформленных в соответствии с имеющимися требованиями, с привлечением современных средств редактирования и печати.

**Целью практики по профилю профессиональной деятельности и преддипломной практики** является углубление, расширение, систематизация и закрепление теоретических профессиональных знаний, приобретенных обучающимися в процессе обучения; получение профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, а также формирование у них навыков самостоятельной профессиональной деятельности и системы компетенций для решения профессиональных задач.

**Задачами практики по профилю профессиональной деятельности и преддипломной практики** являются:

- развитие и закрепление базовых умений и навыков по дисциплинам учебного блока;
- формирование навыков самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;
- получение навыков работы с нормативными документами, регулирующими деятельность субъекта исследования, и другими информационными источниками;

- получение навыков обработки и анализа экономической информации, необходимой для поиска решений поставленных в научной работе и выпускной квалификационной работе задач;
- приобретение навыков работы с экономической документацией субъекта исследования и его подразделений;
- приобретение практических навыков и способности самостоятельно принимать организационно-управленческие решения и нести за них ответственность;
- сбор материалов, необходимых для подготовки выпускной квалификационной работы.

Конкретные задачи определяются в соответствии с профилем программы магистратуры.

## 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ

### 2.1. Содержание учебной практики

Научно-исследовательская работа (получение первичных навыков научно-исследовательской работы) проводится в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.04.01 Экономика.

Практика носит учебный характер, при ее проведении используются образовательные технологии в форме консультаций руководителя (руководителей) практики и самостоятельной работы студентов-практикантов.

Для руководства практикой, проводимой в университете, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от университета).

Для руководства практикой, проводимой в профильной организации, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от университета), и ответственное лицо, которое обеспечивает организацию реализации компонентов образовательной программы в форме практической подготовки со стороны профильной организации (руководитель практики от профильной организации).

На **первом** (подготовительном) **этапе** практики разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики, обеспечивается прохождение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Магистранты уточняют

тему магистерского исследования, определяют ее проблематику и методы исследования.

**Вторым** (основным) **этапом** практики является работа с литературными и электронными научными, нормативно-методическими и учебными источниками по исследуемой проблеме: работа с каталогами, знакомство с библиографическими, информационными, реферативными изданиями; ретроспективной библиографией, диссертациями. Для магистранта важно определить этапы работы над рукописью выпускной квалификационной работы, которые включают в себя:

- знакомство с композицией научного исследования;
- определение актуальности, новизны, практической значимости исследования;
- уточнение формулировки цели, задач, объекта, предмета, гипотезы исследования;
- построение нити исследования через формулирование выводов по главам;
- сопряжение введения, выводов по главам и заключения.

В ходе такой работы магистрант знакомится с приемами изложения научных материалов: строго последовательным, целостным приемом, выборочным языком и стилем выпускной квалификационной работы; формально-логическим способом изложения материала; использованием научной терминологии, фразеологией научного исследования, грамматическими особенностями научной речи. Магистрант должен овладеть приемами организации научного исследования, ознакомиться с методами обработки исследовательского материала, научиться анализировать полученные результаты и представлять их, например, на творческих семинарах.

Завершением второго этапа практики может стать подготовка научной статьи и (или) доклада. Результаты исследования представляются на научных конференциях или на заседаниях студенческого научного общества.

На **третьем** (заключительном) **этапе** практики магистрант составляет отчет о прохождении практики, который сдает руководителю практики от организации.

При прохождении практики студент должен:

- выполнять индивидуальные задания, предусмотренные программой практики;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать требования охраны труда и пожарной безопасности.

Реализация требований к самостоятельной работе в период прохождения практики обеспечивается доступом каждого магистранта к базам данных и библиотечным фондам, сформированным по полному перечню основной профессиональной образовательной программы. Во время самостоятельной подготовки магистранты обеспечены доступом к сети Интернет.

В процессе проведения практики применяются научно-производственные технологии: мультимедийные технологии в помещениях, оборудованных экраном, видеопроектором, персональными компьютерами; автоматизированные системы бухгалтерского учета, необходимые для сбора и систематизации технико-экономической и финансовой информации; электронные библиотечные каталоги, информационно-справочные системы (Гарант, Консультант Плюс).

## **2.2. Общие требования по составлению и защите отчета об учебной практике**

Аттестация по итогам прохождения практики осуществляется в форме зачета. При этом магистрант должен предоставить руководителю практики от организации письменный отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий. Если практика проводится в профильной организации, то обучающийся может вести дневник практики. Решение о ведении дневника принимает руководитель практики от университета.

Отчет о прохождении практики составляется индивидуально каждым магистрантом и должен отражать его деятельность в период практики.

Цель отчета – показать сформированность у обучающихся компетенций, первоначального практического опыта, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности для последующего освоения ими общих и профессиональных компетенций по избранному направлению подготовки.

В отчете о прохождении практики магистрант должен показать, что он:

- способен самостоятельно проводить научную работу, исследования и экспериментирования для подготовки докладов на научных конференциях, написания научных работ и выпускной квалификационной работы;
- овладел современными методами и методологиями научных исследований, способами сбора, обработки и анализа информации для подготовки научных работ и выпускной квалификационной работы;
- изучил различные методы и приемы обработки информации, предусмотренные в программе исследования;
- владеет навыками самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;
- способен сформулировать собственное мнение по проблемам исследования, выводы и предложения в соответствии с темой выпускной квалификационной работы.

Отчет должен содержать: титульный лист (прил. 1); задание (прил. 2); содержание с указанием страниц текста (арабскими цифрами); основные разделы отчета; список использованной литературы и источников; приложения (при наличии).

Основные разделы отчета о прохождении учебной практики включают в себя:

- 1) введение, в котором следует сформулировать цель и задачи практики, основные этапы их выполнения, обосновать актуальность избранной темы магистерского исследования;
- 2) основную часть, содержащую краткий литературный обзор по тематике исследования; критическое осмысление положений научных и нормативно-методических источников отечественных и зарубежных авторов по проблемам исследования магистранта, разработку теоретических и методических предложений по теме выпускной квалификационной работы. По результатам проведенного исследования магистрант должен сформулировать собственное мнение;
- 3) выводы и предложения, отражающие в сжатом виде результаты работы, проделанной в период практики.

Отчет должен быть набран на компьютере, грамотно оформлен, сброшюрован в папку, подписан студентом на последней странице «Выводов и предложений».

*Требования к оформлению листов текстовой части.* Текстовая часть отчета выполняется на листах формата А4 (210×297 мм) без рамки, с соблюдением следующих размеров полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляют по центру без точки в конце. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется.

При выполнении текстовой части работы на компьютере тип шрифта: *Times New Roman*. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Межстрочный интервал: полуторный.

В случае, если практика была проведена в профильной организации, то обучающийся должен представить вместе с отчетом характеристику, в которой руководитель практики от профильной организации оценивает деятельность студента в период прохождения практики и дает рекомендацию по оценке учебной практики.

В период прохождения учебной практики обучающийся может вести дневник практики (ведется и представляется по решению руководителя практики от образовательной организации), который является частью отчета

о практике и используется при его написании. В дневнике (при наличии) необходимо отразить кратко виды работ, выполненные обучающимся на практике (сбор материала, проведение исследования и т.д.), а также встретившиеся в работе затруднения, их характер, какие меры были приняты для их устранения, отменить недостатки в теоретической подготовке. Форма ведения дневника (при наличии) разрабатывается кафедрой и выдается обучающемуся при направлении на практику. Дневник (при наличии) периодически проверяется руководителем практики от организации, в нем делаются отметки по его ведению, качеству выполняемой обучающимся работы. В конце практики дневник (при наличии) должен быть подписан обучающимся и руководителем практики от организации. Дневник (при наличии) прикладывается к отчету о практике.

Завершающим этапом учебной практики является защита подготовленного студентом отчета.

Защита отчета о практике проводится перед специально созданной комиссией. В процессе защиты магистрант должен кратко изложить основные результаты проделанной работы, выводы и рекомендации, структуру и анализ материалов.

По результатам защиты отчета о практике выставляется оценка, которая складывается из оценки отчета руководителем практики от организации и оценки членами комиссии доклада магистранта, его ответов на вопросы. Вопросы предполагают контроль общих методических знаний и умений, способность магистрантов проиллюстрировать их примерами, индивидуальными материалами, составленными студентами в течение практики.

Критерии оценки прохождения студентами учебной практики:

– оценка **«зачтено»** выставляется магистранту, если он показал способность использовать сведения из различных источников в реальных условиях; показывает умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами; может увязать теорию с практикой; уверенно и полно отвечает на вопросы, продемонстрировал в ходе практики высокий уровень сформированности всех компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; проявил самостоятельность, творческий подход;

– оценка **«не зачтено»** выставляется обучающемуся, если не решены поставленные перед ним задачи; отсутствуют логика и последовательность в изложении материала по результатам практики; отсутствует умение формулировать выводы и обобщения; обучающийся не полно отвечает на вопросы, не смог в ходе практики продемонстрировать сформированность компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики.

При неудовлетворительной оценке обучающемуся назначается срок для повторной защиты, если обучающийся выполнил программу практики, но ненадлежащим образом оформил отчетную документацию, либо не сумел на должном уровне защитить отчет о практике.

### **3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ**

#### **3.1. Время и место прохождения производственной практики**

Производственная практика проводится в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.04.01 Экономика.

Субъектом научных исследований магистрантов в период прохождения практик могут быть организации различной организационно-правовой структуры и разных сфер экономики. Магистранты имеют право самостоятельно выбрать организацию (группу организаций) для сбора и анализа информации, необходимой для подготовки научных работ и выпускной квалификационной работы. Рекомендуется в качестве субъекта исследования выбирать организации и учреждения Самарской области. При наличии мотивированных аргументов допускается проведение исследований на материалах организаций других регионов Российской Федерации.

Практика может проводиться в научных подразделениях университета, а также на договорных началах в государственных, муниципальных, общественных, коммерческих и некоммерческих организациях, предприятиях и учреждениях, осуществляющих научно-исследовательскую и производственную деятельность, в которых возможно изучение и сбор материалов, связанных с выполнением выпускной квалификационной работы магистра.

При проведении производственной практики используются образовательные технологии в форме консультаций руководителя (руководителей) практики, а также самостоятельной работы студентов-практикантов.

Для руководства практикой, проводимой в университете, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от университета).

Для руководства практикой, проводимой в профильной организации, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от университета), и ответственное лицо, которое обеспечивает организацию реализации компонентов образовательной программы в форме практической подготовки со стороны профильной организации (руководитель практики от профильной организации).

Самостоятельная работа магистрантов во время прохождения практик включает работу с научной, учебной и методической литературой, с конспектами лекций, а также анализ и обработку информации об организациях, выбранных в качестве субъекта исследования. Источниками необходимой информации могут быть годовая, промежуточная, управленческая, налоговая отчетность и внутренние нормативно-методические материалы, регулирующие деятельность учетно-аналитической службы предприятия. Целесообразно для научных исследований использовать сводную отчетность, интегрируемую в Минсельхозе Самарской области, в районных сельскохозяйственных управлениях, в налоговых органах.

Реализация требований к самостоятельной работе в период прохождения практик обеспечивается доступом каждого магистранта к базам данных и библиотечным фондам, сформированным по полному перечню основной профессиональной образовательной программы. Во время самостоятельной подготовки магистранты обеспечены доступом к сети Интернет.

При прохождении производственной практики студент должен:

- выполнять индивидуальные задания, предусмотренные программой практики;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать требования охраны труда и пожарной безопасности.

По итогам проделанной работы магистранты готовят отчет, научные статьи для публикации их в научных журналах, сборниках научных трудов и доклады для научных конференций.

### **3.2. Содержание научно-исследовательской работы**

Выполнение студентами научно-исследовательской работы осуществляется в три этапа.

На **первом этапе** практики под руководством руководителя (руководителей) разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики; обеспечивается прохождение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности; осуществляются планирование работы и постановка научной задачи:

- 1) выбор темы научно-исследовательской работы;
- 2) составление плана научно-исследовательской работы с указанием основных мероприятий и сроков их реализации;
- 3) постановка цели и задач выпускной квалификационной работы;
- 4) определение объекта и предмета исследования;
- 5) обоснование актуальности выбранной темы и характеристика современного состояния изучаемой проблемы, характеристика методологического аппарата, который предполагается использовать;

- б) подбор и изучение основных литературных источников, которые будут использованы в качестве теоретической базы исследования.

На **втором этапе** магистрант проводит научные исследования в сроки, обозначенные в рабочем графике (плане) проведения практики.

Научно-исследовательская работа, выполняемая магистрантом на данном этапе, включает:

- 1) подробный обзор литературы по теме выпускной квалификационной работы, который основывается на актуальных научно-исследовательских публикациях и содержит анализ основных результатов и положений, полученных ведущими специалистами в области проводимого исследования; оценку их применимости в рамках выпускной квалификационной работы, а также предполагаемый личный вклад автора в разработку темы;
- 2) разработку методологии сбора данных, выбор оптимальных методов обработки экономической информации для достижения целей, предусмотренных в программе исследования;
- 3) сбор и систематизацию фактического материала, используемого в решении задач выпускной квалификационной работы;
- 4) обработку информации, ее анализ с применением экономико-статистических методов и современных компьютерных технологий;
- 5) получение промежуточных результатов, оформление их в виде отчетов по НИР; докладов для презентации на научно-исследовательских семинарах, круглых столах, дискуссиях, диспутах и научно-практических конференциях, организуемых кафедрой, факультетом, вузом; научных статей для публикации в научных журналах и сборниках научных трудов;
- б) участие в выполнении научно-исследовательских видов деятельности в рамках грантов и договоров с образовательными учреждениями, исследовательскими коллективами, осуществляемых на кафедре;
- 7) участие в конкурсах научно-исследовательских работ;
- 8) оценку достоверности и достаточности собранного фактического материала для завершения выпускной квалификационной работы;
- 9) формулирование выводов по конечным результатам исследования в избранной сфере и разработку рекомендаций по практическому применению результатов научной работы.

Важной характеристикой большинства исследовательских тем является их связь с теорией. На первых этапах выполнения НИР теория может основываться на информации из источников, прочитанных на этапе знакомства с литературой. Анализ литературы является эффективным методом поиска новых идей, который заключается в мониторинге соответствующей литературы.

В процессе выполнения научно-исследовательской работы должно проводиться широкое обсуждение ее результатов в рамках научных семинаров, организуемых кафедрой, факультетом, вузом, и позволяющее оценить уровень компетенций, сформированных у обучающихся.

Информация, полученная в процессе выполнения второго этапа научно-исследовательской работы, используется магистрантом для подготовки выпускной квалификационной работы магистранта.

На третьем (заключительном) этапе практики магистрант обобщает теоретический и практический материал, полученный в результате магистерских исследований, и готовит отчет о прохождении практики, представляемый руководителю практики от организации.

### **3.3. Содержание практики по профилю профессиональной деятельности**

Во время прохождения практики магистранты уточняют теоретические аспекты своего магистерского исследования применительно к особенностям субъекта исследований, и осуществляют практическую работу по обработке информации о нем.

На **первом** (подготовительном) этапе практики под руководством руководителя (руководителей) разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики, обеспечивается выполнение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности.

Также на этом этапе магистранту необходимо уточнить цель, задачи, актуальность исследуемой проблемы, научную новизну магистерского исследования применительно как к особенностям субъекта исследований, так и к особенностям развития изучаемого сектора экономики на современном этапе – в условиях санкций, в связи с применением международных стандартов финансовой отчетности и т.п. Для этого следует систематизировать обзор нормативных документов и научных литературных источников по теме исследования: кратко изложить состояние проблемы, основные понятия и категории, раскрыть методологию и методы изучения; отметить недостаточно изученные или недостаточно подробно и понятно изложенные в экономической литературе и нормативных документах вопросы. Изучив достижения науки и передовой практики, магистрант должен сформулировать собственную позицию по дискуссионным вопросам.

Основной задачей практики является приобретение опыта в исследовании актуальной научной проблемы в условиях реально действующих предприятий (учреждений, организаций) и овладение современными методами получения, обработки и анализа экономической информации для разработки

эффективных управленческих решений как на макроуровне, так и на уровне хозяйствующего субъекта. Поэтому, на **втором** (основном) **этапе** прохождения практики магистрант должен:

- ознакомиться с организационной структурой исследуемого субъекта;
- составить краткую финансово-экономическую характеристику изучаемого субъекта в динамике за 3-5 лет;
- сделать вывод о тенденциях и перспективах развития анализируемого субъекта;
- обработать полученные результаты, проанализировать и осмыслить их с применением экономико-статистических методов и современных компьютерных технологий;
- выполнить индивидуальное задание в соответствии с программой практики.

Для изучения и анализа экономических показателей деятельности субъекта исследования следует использовать данные за последние 3-5 лет, информацию бизнес-планов, планов текущего и стратегического развития. Показатели следует представить в виде таблиц. Содержание и количество табличного материала определяется при составлении программы практики при помощи руководителя (руководителей) практики.

На **третьем** (заключительном) **этапе** практики магистрант обобщает теоретический и практический материал, полученный в результате магистерских исследований, и готовит отчет о прохождении практики, представляемый руководителю практики от организации.

Содержание индивидуального задания на период прохождения практики определяется студентом совместно с руководителем магистерской подготовки в соответствии с темой магистерского исследования и программами практик по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит» и «Экономика антикризисного управления».

*Примерное содержание индивидуального задания для студентов, обучающихся по профилям «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление» и «Экономика антикризисного управления»:*

1) изучить структуру управления субъекта исследования, изложить порядок подчиненности и взаимодействия отдельных звеньев управления, представить перечень отдельных управленческих нововведений, ознакомиться с должностными обязанностями сотрудников, организацией документооборота, нормативно-правовой базой субъекта и ведомственной справочной документацией, изучить процесс подготовки и принятия управленческих решений, организацию контроля за их выполнением;

2) ознакомиться с организационно-правовыми документами, регламентирующими юридический статус субъекта исследования, его организационно-правовую форму, организационную структуру, руководство: уставом организации; положениями о структурных подразделениях; правилами внутреннего трудового распорядка; должностными инструкциями сотрудников; штатным расписанием и т.д.;

3) провести анализ распорядительной документации субъекта исследования по следующим видам: приказ; решение; указание; распоряжение; постановление и т.д. В отчете о практике зафиксировать состав применяемых документов, отметить наиболее распространенные в практике работы субъекта исследования виды распорядительных документов;

4) изучить структуру экономических служб субъекта исследования – цели и задачи финансово-экономических служб, их место в организационной структуре учреждения, связь, коммуникации, нормативно-правовую базу деятельности;

5) составить прогноз основных социально-экономических показателей деятельности субъекта исследования, отрасли, региона и (или) экономики в целом.

*Примерное содержание индивидуального задания для студентов, обучающихся по профилю «Учет, анализ и аудит»:*

1) изучить организацию бухгалтерской службы субъекта исследования, нормативные документы, регулирующие ее деятельность; ознакомиться с формой бухгалтерского учета и перечнем хозяйственных операций, учитываемых в бухгалтерии;

2) проанализировать учетную политику, рабочий план счетов финансово-хозяйственной деятельности, должностные инструкции работников бухгалтерии и другие внутренние нормативно-методические документы, регламентирующие учет, анализ и аудит на исследуемом предприятии, выявить недостатки и наметить основные направления совершенствования бухгалтерского учета;

3) изучить особенности первичного бухгалтерского учета в хозяйстве, являющемся субъектом исследования, оценить соответствие графика документооборота потребностям бухгалтерского учета. Сделать вывод о состоянии первичного учета как источника информации, являющегося основой для составления всех видов отчетности, анализа финансово-хозяйственной деятельности и последующего планирования. При этом особенно подробно следует остановиться на том участке учета, который выбран в качестве предмета магистерского исследования;

4) изучить особенности аналитического и синтетического учета на выбранном участке, представить бухгалтерские записи (корреспонденцию счетов) в виде таблицы;

5) определить степень использования современных компьютерных технологий обработки учетно-экономической информации в анализируемом хозяйстве и разработать мероприятия по внедрению более современного программного продукта;

б) подробно изучить одно из направлений финансово-экономического анализа деятельности (соответствующее теме магистерского исследования); по данному разделу провести углубленный анализ с привлечением максимально возможной информации о субъекте исследования.

Информация, полученная в процессе прохождения практики, используется для подготовки доклада на научной конференции и статьи в научный журнал (сборник научных трудов).

### 3.4. Содержание преддипломной практики

Преддипломная практика методически тесно взаимосвязана с изученными в процессе обучения в магистратуре дисциплинами. Главной целью ее является закрепление и углубление теоретических знаний и практических умений, полученных обучающимися при изучении этих дисциплин, применительно к условиям реально функционирующих хозяйствующих субъектов.

Прохождение студентами преддипломной практики осуществляется в три этапа.

На **первом** (подготовительном) **этапе** практики под руководством руководителя (руководителей) разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики, обеспечивается прохождение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Также на этом этапе студенту необходимо составить теоретическую часть исследования на основании изученных научных, нормативно-методических и учебных источников отечественных и зарубежных авторов и выработки личной научной позиции магистранта.

Основной задачей, стоящей перед студентом в ходе прохождения **второго** (основного) **этапа** преддипломной практики, является практическая работа по обработке информации, необходимой для подготовки экономически обоснованных предложений по повышению экономической эффективности деятельности или совершенствованию учетно-аналитической работы хозяйствующих субъектов (в соответствии с профилем подготовки). Данная задача решается путем выполнения индивидуального задания в соответствии с программой практики.

На **третьем** (заключительном) **этапе** практики магистрант обобщает теоретический и практический материал, полученный в результате магистерских исследований, и готовит отчет о прохождении практики, представляемый руководителю практики от организации.

Содержание индивидуального задания на период прохождения преддипломной практики определяется студентом совместно с руководителем магистерской подготовки в соответствии с темой магистерского исследования и программами преддипломных практик по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит» и «Экономика антикризисного управления».

*Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Аграрная экономика и управление»:*

- 1) изучить порядок разработки проекта создания нового вида продукции (услуги) для предприятия АПК;
- 2) изучить порядок организации проектного финансирования предприятия АПК;
- 3) изучить экономическую эффективность сельскохозяйственного страхования (в условиях хозяйства);
- 4) изучить эффективность кооперации личных подсобных хозяйств;
- 5) оценить эффективность государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей;
- 6) изучить возможность использования альтернативного топлива в процессе сельскохозяйственного производства и рассчитать экономическую эффективность;
- 7) обосновать целесообразность внедрения нового комплекса машин (в растениеводстве, в животноводстве) и оценить его эффективность;
- 8) изучить оптимизацию инвестиционной деятельности сельскохозяйственного предприятия;
- 9) изучить земельный фонд хозяйства и пути улучшения его использования;
- 10) изучить экономическую эффективность производства продукции и пути ее повышения в хозяйстве (на примере одного продукта или отрасли);
- 11) разработать рекомендации по интенсификации производства и рассчитать возможный экономический эффект (на примере культуры, групп культур, отрасли животноводства);
- 12) обосновать экономическую эффективность индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур;

- 13) изучить трудовые ресурсы хозяйства и пути улучшения их использования;
- 14) проанализировать рентабельность производства и разработать мероприятия, направленные на ее повышение (на примере одного продукта или отрасли);
- 15) разработать рекомендации по снижению себестоимости продукции (на примере одного или нескольких видов продукции).

*Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Государственное и региональное управление»:*

- 1) изучить государственную кадровую политику и механизмы ее реализации;
- 2) изучить государственную службу в субъекте Российской Федерации: особенности организации;
- 3) изучить деятельность государственных (муниципальных) органов власти по реализации земельных отношений;
- 4) изучить документационное обеспечение управления персоналом на государственной (муниципальной) службе;
- 5) изучить имидж государственного служащего: современные тенденции и противоречия;
- 6) изучить инновационные управленческие технологии в системе государственного и муниципального управления;
- 7) изучить порядок использования маркетинга в государственном управлении;
- 8) изучить механизм формирования и особенности развития политической элиты региона;
- 9) изучить надзор как функцию государственного управления: специфику и практику применения;
- 10) изучить порядок обоснования и механизм разработки стратегии социально-экономического развития региона (на примере конкретного региона);
- 11) изучить организационно-правовые аспекты взаимоотношений органов законодательной и исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- 12) изучить основные направления борьбы с коррупцией в системе государственной службы;
- 13) изучить механизм повышения уровня деловой культуры и этики государственных и муниципальных служащих;
- 14) изучить порядок построения инновационной экономики на региональном уровне;

- 15) изучить порядок разработки и реализации органами государственной власти федеральных, региональных и муниципальных социальных программ охраны труда;
- 16) изучить порядок разработки и реализации органами государственной власти федеральных, региональных и муниципальных социальных программ социальной защиты населения (по направлениям ...);
- 17) изучить порядок разработки и реализации органами государственной власти федеральных, региональных и муниципальных социальных программ содействия занятости населения.

*Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Экономика антикризисного управления»:*

1) оценить результативность управления на предприятии на основе целевых критериев;

2) обосновать и оценить направления совершенствования организационной структуры управления предприятием;

3) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления инвестиционной деятельностью предприятия;

4) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления инновационной деятельностью предприятия;

5) разработать рекомендации по совершенствованию процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации в системах управления предприятиями;

6) провести анализ и дать оценку развития потенциала руководящих сотрудников предприятия;

7) разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования логистической системы;

8) разработать рекомендации по совершенствованию сбытовой политики предприятия на основе реализации концепции «сквозной» логистики;

9) изучить инновационный менеджмент на предприятии: структуру, современное состояние и перспективы развития;

10) разработать и обосновать элементы системы антикризисного управления на предприятии;

11) изучить механизмы антикризисного управления на предприятии и предложить пути его совершенствования;

- 12) изучить порядок разработки и реализация антикризисной стратегии на предприятии;
- 13) изучить методы и этапы диагностики кризиса на предприятии;
- 14) рассмотреть особенности антикризисного управления в муниципальном образовании.

*Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Учет, анализ и аудит»:*

- 1) изучить содержание, организацию и методы аналитического обоснования управленческих решений по повышению экономической эффективности деятельности на исследуемых предприятиях, а также достоверность, полноту и своевременность аналитических процедур;
- 2) оценить организацию управленческого учета в хозяйстве, являющемся субъектом исследования, определить центры затрат и центры ответственности;
- 3) изучить порядок распределения косвенных расходов на объекты калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). Сделать выводы о правильности учета затрат и достоверности информации, формируемой в управленческом учете;
- 4) ознакомиться с формами контроля, существующими в анализируемой организации, подготовить программу проверки и оценить систему внутреннего контроля с целью выявления достоверности бухгалтерской информации и бухгалтерской отчетности хозяйства;
- 5) составить программу организации системы внутреннего контроллинга;
- 6) оценить правильность, полноту и своевременность отражения фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском финансовом учете субъекта исследования;
- 7) ознакомиться с результатами предыдущих аудиторских проверок и проверок налоговых органов, особое внимание при этом следует уделить проблеме, являющейся темой научного исследования;
- 8) исследовать применяемую систему налогообложения в анализируемых организациях, оценить тяжесть налогового бремени и возможность оптимизации налоговых режимов;
- 9) рассмотреть возможности государственной помощи в рамках целевых программ поддержки аграрного сектора экономики предприятиям – субъектам исследования и методику аудита целевого использования субсидий;

10) на основе всестороннего изучения первичного, аналитического, синтетического и сводного учета на участке, являющемся предметом исследования, разработать предложения по совершенствованию учетно-аналитической работы и (или) организации аудита (внутреннего контроля), способствующие повышению экономической эффективности деятельности организации;

11) экономически обосновать предложенные мероприятия по совершенствованию учетно-аналитической работы и оценить возможность их внедрения в практику субъекта исследования.

Информация, полученная в процессе прохождения преддипломной практики, используется для подготовки выпускной квалификационной работы магистра.

### **3.5. Общие требования по составлению и защите отчетов о производственной практике**

Аттестация по итогам прохождения практик осуществляется в форме зачета с оценкой. При этом магистрант должен предоставить руководителю практики от организации письменный отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий. Если практика проводится в профильной организации, то обучающийся может вести дневник практики. Решение о ведении дневника принимает руководитель практики от университета.

Отчеты о прохождении практик составляются индивидуально каждым магистрантом и должны отражать его деятельность в период практики. Отчет должен содержать:

- титульный лист (прил. 1);
- задание (прил. 2);
- содержание с указанием страниц текста (арабскими цифрами);
- основные разделы отчета;
- список использованной литературы и источников;
- приложения (при наличии).

Основные разделы отчета включают в себя:

- 1) введение, в котором следует сформулировать цель и задачи практики, раскрыть основные вопросы и направления, которыми занимался студент при прохождении практики;
- 2) основную часть, представляющую собой аналитическое резюме (анализ и обобщенные результаты проведенного в период прохождения практики исследования) в соответствии с разделами программы практики и индивидуальным заданием;

3) выводы и предложения, отражающие в сжатом виде результаты работы, проделанной в период практики.

Приложения могут включать копии годовых отчетов организации за анализируемый период (3-5 лет); образцы первичных документов, учетных регистров и форм бухгалтерской и налоговой отчетности; копии «Положения об учетной политике организации», рабочего плана счетов, графика документооборота и другие документы.

Отчет должен быть набран на компьютере, грамотно оформлен, сброшюрован в папку, подписан студентом на последней странице «Выводов и предложений».

*Требования к оформлению листов текстовой части.* Текстовая часть отчета выполняется на листах формата А4 (210×297 мм) без рамки, с соблюдением следующих размеров полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляют по центру без точки в конце. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется.

При выполнении текстовой части работы на компьютере тип шрифта: *Times New Roman*. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Межстрочный интервал: полуторный.

В случае, если практика была проведена в профильной организации, то обучающийся должен представить вместе с отчетом характеристику, в которой руководитель практики от профильной организации оценивает деятельность студента в период прохождения практики и дает рекомендацию по оценке практики.

В период прохождения практики обучающийся может вести дневник практики (ведется и представляется по решению руководителя практики от образовательной организации), который является частью отчета о практике и используется при его написании. В дневнике (при наличии) необходимо отразить кратко виды работ, выполненные обучающимся на практике (сбор материала, проведение исследования и т.д.), а также встретившиеся в работе затруднения, их характер, какие меры были приняты для их устранения, отметить недостатки в теоретической подготовке. Форма ведения дневника (при наличии) разрабатывается кафедрой и выдается обучающемуся при направлении на практику. Дневник (при наличии) периодически проверяется руководителем практики от организации, в нем делаются отметки по его ведению, качеству выполняемой обучающимся работы. В конце практики дневник (при наличии) должен быть подписан обучающимся и руководителем практики от организации. Дневник (при наличии) прикладывается к отчету о практике.

Завершающим этапом практик является защита подготовленного студентом отчета.

Защита отчета должна показать глубокие знания магистранта по теме исследования, умение использовать их в производственных условиях, способность магистранта практически осмысливать теоретический и экспериментальный материал, проводить объективный и всесторонний анализ получаемых данных, разрабатывать и обосновывать мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности или совершенствованию учета, анализа и аудита хозяйствующих субъектов (в соответствии с профилем подготовки).

Защита отчета о практике проводится перед специально созданной комиссией. В процессе защиты магистрант должен кратко изложить основные результаты проделанной работы, выводы и рекомендации, структуру и анализ материалов.

По результатам защиты отчета о практике выставляется дифференцированная оценка, которая складывается из оценки отчета руководителем практики от организации и оценки членами комиссии доклада магистранта, его ответов на вопросы. Вопросы предполагают контроль общих методических знаний и умений, способность магистрантов проиллюстрировать их примерами, индивидуальными материалами, составленными студентами в течение практики.

Критерии оценки прохождения студентами производственной практики:

– *зачет с оценкой «отлично»* выставляется обучающемуся, если он выполнил в срок и на высоком уровне весь намеченный объем работы в соответствии с индивидуальным заданием на практику; продемонстрировал в ходе практики высокий уровень сформированности компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; оформил отчет в соответствии с требованиями и в установленный срок; проявил самостоятельность, творческий подход и высокий уровень подготовки по вопросам профессиональной деятельности, организации работы коллектива, самоорганизации в ходе защиты отчета; в ходе защиты отчета продемонстрировал умение излагать материал в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно;

– *зачет с оценкой «хорошо»* выставляется обучающемуся, если он полностью выполнил задание по прохождению практики, однако допустил незначительные недочеты при расчетах и написании отчета, в основном технического характера; письменный отчет о прохождении практики подготовил в установленный срок в соответствии с требованиями, но с незначительными недочетами; допустил незначительные недочеты в ходе устного ответа на вопросы членов комиссии, которые не исключают сформированность у обучающегося соответствующих компетенций, а также умение излагать материал

в основном в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно;

– *зачет с оценкой «удовлетворительно»* выставляется обучающемуся, если он затруднялся с решением поставленных перед ним задач и допустил существенные недочеты в расчетах и в составлении отчета. Оценка «удовлетворительно» предполагает, что в ходе защиты отчета обучающийся продемонстрировал использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы, но испытывал затруднения, которые не исключают сформированность соответствующих компетенций на необходимом уровне;

– *зачет с оценкой «неудовлетворительно»* выставляется обучающемуся, если он не выполнил задание практики, не смог в ходе практики продемонстрировать сформированность компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; письменный отчет не соответствует установленным требованиям. Оценка «неудовлетворительно» предполагает, что в ходе защиты отчета обучающимся не были даны ответы на вопросы комиссии, не было продемонстрировано умение излагать материал в логической последовательности, аргументировано, грамотно.

При неудовлетворительной оценке обучающемуся назначается срок для повторной защиты, если обучающийся выполнил программу практики, но ненадлежащим образом оформил отчетную документацию, либо не сумел на должном уровне защитить отчет о практике.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Баймишева, Т. А. Организация производства : учебное пособие / Т. А. Баймишева, И. С. Курмаева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 204 с.
2. Газизьянова, Ю. Ю. Бухгалтерский учет : учебное пособие / Ю. Ю. Газизьянова, Т. Г. Лазарева. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 203 с.
3. Газизьянова, Ю. Ю. Теория и практика бухгалтерского учета материально-производственных запасов в сельскохозяйственных организациях : монография / Ю. Ю. Газизьянова, Т. Г. Лазарева, Ю. Н. Кудряшова, Т. Н. Макушина. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 172 с.
4. Жичкина, Л. Н. Экономика отраслей растениеводства : учебное пособие / Л. Н. Жичкина, К. А. Жичкин. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 149 с.
5. Кудряшова, Ю. Н. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Ю. Н. Кудряшова. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 142 с.
6. Кудряшова, Ю. Н. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы : учебное пособие / Ю. Н. Кудряшова. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 164 с.
7. Курлыков, О. И. Антикризисное управление : учебное пособие / О. И. Курлыков, А. Г. Волконская, Е. С. Казакова. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 127 с.
8. Курмаева, И. С. Государственное регулирование экономики : учебное пособие / И. С. Курмаева, Т. А. Баймишева, К. А. Жичкин. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2019. – 128 с.
9. Курмаева, И. С. Развитие малых форм хозяйствования в аграрном секторе экономики : монография / И. С. Курмаева, Ю. В. Чернова, Т. А. Баймишева. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 157 с.
10. Лазарева, Т. Г. Государственные и муниципальные финансы : практикум / Т. Г. Лазарева. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 138 с.
11. Лазарева, Т. Г. Практический аудит : учебное пособие / Т. Г. Лазарева. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 155 с.
12. Липатова, Н. Н. Перспективы развития сельскохозяйственной кооперации : монография / Н. Н. Липатова, О. В. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 194 с.
13. Липатова, Н. Н. Экономика организации : практикум / Н. Н. Липатова. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 131 с..
14. Мамай, И. Н. Информационные технологии в профессиональной деятельности : практикум / И. Н. Мамай, О. В. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 135 с.

15. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 263 с.
16. Мамай, О. В. Совершенствование системы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2019. – 176 с.
17. Мамай, О. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 266 с.
18. Менеджмент : учебное пособие / О. В. Мамай, А. Г. Волконская, Н. Н. Галенко [и др.]. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 149 с.
19. Пятова, О. Ф. Организация, нормирование и оплата труда : учебное пособие / О. Ф. Пятова, Т. В. Шумилина. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 177 с.
20. Управление рисками в агропродовольственной системе : монография / В. А. Балашенко, К. А. Жичкин, А. А. Пенкин [и др.]. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 186 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

*Пример оформления  
титального листа отчета о прохождении практики*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

«Самарский государственный аграрный университет»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра «\_\_\_\_\_»

### ОТЧЕТ

о прохождении \_\_\_\_\_ практики

(вид практики)

\_\_\_\_\_  
(тип практики)

\_\_\_\_\_  
(период прохождения практики)

обучающегося \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ группы

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель практики от университета

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Отчет защищен с оценкой

«\_\_\_\_\_»

Руководитель практики от университета

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(дата)

Кинель 20\_\_

*Пример оформления индивидуального задания*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

Факультет \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_  
Направление \_\_\_\_\_

**ЗАДАНИЕ**

на \_\_\_\_\_ практику  
(вид практики)  
\_\_\_\_\_  
(тип практики)

обучающийся \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество полностью)

Место прохождения практики: \_\_\_\_\_

Срок прохождения практики: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Содержание задания на практику (перечень подлежащих рассмотрению вопросов): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Индивидуальное задание: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель практики  
от университета \_\_\_\_\_

(подпись)

(Ф.И.О.)

Принял к исполнению \_\_\_\_\_

(подпись)

(Ф.И.О.)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.

Рабочий график (план)  
 проведения \_\_\_\_\_ практики  
вид практики

№ п/п	Наименование этапов прохождения практики	Сроки выполнения

Обучающийся

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

Руководитель практики от  
университета

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

Руководитель практики от  
профильной организации  
(при наличии)

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
1. Цель и задачи практик .....	4
2. Организация учебной практики .....	6
2.1. Содержание учебной практики .....	6
2.2. Общие требования по составлению и защите отчета об учебной практике .....	8
3. Организация производственной практики .....	11
3.1. Время и место прохождения производственной практики .....	11
3.2. Содержание научно-исследовательской работы .....	12
3.3. Содержание практики по профилю профессиональной деятельности .....	14
3.4. Содержание преддипломной практики .....	17
3.5. Общие требования по составлению и защите отчетов о производственной практике .....	22
Рекомендуемая литература .....	26
Приложения .....	28

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна  
Чернова Юлия Владимировна  
Волконская Анна Генриховна  
Пенкин Анатолий Алексеевич  
Галенко Наталья Николаевна

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИК

для обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика

Подписано в печать 13.06.2023. Формат 60×84/16  
Усл. печ. л. 1,86; печ. л. 2,0.  
Тираж 50. Заказ № 140.

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Редакционно-издательский центр Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный  
аграрный университет»

О. В. Мамай, А. А. Пенкин,  
Ю. В. Чернова, А. Г. Волконская

# ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ

Методические указания

Кинель  
РИО Самарского ГАУ  
2020

- М22** **Мамай, О. В.** Подготовка выпускных квалификационных работ: методические указания / О.В. Мамай, А.А. Пенкин, Ю.В. Чернова, А.Г. Волконская. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 40 с.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит», «Экономика антикризисного управления»,

Методические рекомендации разработаны с учетом требований СМК 04-46-2014 Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВО в ФГБОУ ВО Самарский ГАУ.

В методических указаниях отражен состав, содержание, требования к оформлению и примерная тематика выпускных квалификационных работ обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

## Предисловие

В методических указаниях отражены основные требования к выпускным квалификационным работам (ВКР), их составу, объему, оформлению, к содержанию отдельных глав (разделов). В учебном издании описывается порядок руководства ВКР, контроля в процессе подготовки работы и порядок защиты.

В соответствии с положением о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВО, утвержденным Ученым советом ФГБОУ ВО Самарский ГАУ(университет) (протокол № 9 от 29 мая 2014 г.), выпускная квалификационная работа – самостоятельное исследование в области профессиональной деятельности, которым завершается подготовка выпускника.

Данные методические рекомендации предназначены для использования студентами в процессе выполнения выпускной квалификационной работы, для руководителей и рецензентов выпускных квалификационных работ, членов государственных экзаменационных комиссий с целью выработки единых требований, разработки и оценки выпускных квалификационных работ.

Представленный в издании материал структурирован по разделам, что позволяет обучающемуся в процессе выполнения отдельных этапов работы обращаться к соответствующему разделу методических указаний.

В методических указаниях представлены образцы оформления, необходимые при написании выпускной квалификационной работы

## Структура выпускной квалификационной работы магистра

Содержание ВКР должно учитывать требования ФГОС ВО к профессиональной подготовленности магистранта и включать в себя:

- обоснование выбора предмета и постановку задачи исследования, выполненные на основе обзора литературы, в том числе с учётом периодических научных изданий и результатов патентного поиска;
  - теоретическую и (или) экспериментальную части, включающие методы и средства исследований;
  - получение новых результатов, имеющих научную новизну и теоретическое, прикладное или научно-методическое значение;
  - апробацию полученных результатов и выводов в виде докладов на научных конференциях или подготовленных публикаций в научных журналах и сборниках;
  - анализ полученных результатов;
  - выводы и предложения;
  - список использованной литературы и источников;
- приложения (при необходимости).

Объем ВКР должен составлять не менее 40 страниц печатного текста (без приложений и списка использованных источников и литературы).

Структура ВКР содержит следующие элементы:

- титульный лист;
- задание на ВКР;
- реферат;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения (при необходимости).

*Титульный лист* является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с приложением 1.

*Задание на ВКР* разрабатывает руководитель выпускной квалификационной работы и утверждает его у заведующего выпускающей кафедры, после чего обучающийся расписывается в его

получении с согласованием сроков исполнения (прил. 2). Задание печатается на одном листе с двух сторон.

*Реферат* содержит краткое изложение содержания работы и включает в себя основные сведения об объеме текстового материала, количестве иллюстраций, таблиц, формул, приложений, использованной литературы и источников (прил. 3).

*Оглавление* включает в себя заголовки всех глав (разделов), параграфов (подразделов) с указанием их наименований и номеров начальных страниц. Оглавление должно строго совпадать с названием глав (разделов) и параграфов (подразделов) по тексту работы (прил. 4).

Во *введении* необходимо обосновать актуальность исследуемой темы ВКР, представить цель и задачи проводимого исследования, изучаемый объект и предмет, определить методы исследования, дать краткий обзор информационной базы исследования.

*Основная часть ВКР* включает три главы (раздела) – теоретическую, аналитическую и проектную. В основной части ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

В первой главе (разделе) рассматривается состояние изученности темы и анализируется исследуемая проблема, то есть раскрывается теория вопроса. Приводятся результаты изучения литературы, мнений авторов по различным аспектам выполняемой работы. Отдельно приводятся результаты изучения правовых документов (постановлений, указов, законов).

Во второй главе (разделе) дается краткая характеристика природных условий хозяйства, проводится экономический анализ состояния объекта исследования. Более детальный анализ проводится для отраслей хозяйства (растениеводство, животноводство) или для производства отдельных видов продукции. Эта глава (раздел) составляется на основе анализа материалов годовых отчетов хозяйств, первичной отчетности и других материалов. Делаются расчеты по эффективности изучаемых объектов, трудоемкости, материалоемкости, фондоемкости, общих затрат на производство продукции и др.

В третьей главе приводятся пути повышения экономической эффективности производства, совершенствование управленческой деятельности, оптимизация организационных структур и реализация различных программ развития на муниципальном и государственном уровнях. Здесь могут быть разработаны бизнес-планы,

проекты систем ведения отраслей, использования инфраструктурных подразделений, организации труда, совершенствования форм собственности. Данная глава может носить расчётный характер, в которой на основе численных методов даётся обоснование предлагаемых автором управленческих решений по существу рассматриваемых проблем (задач) и даётся оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления предприятием. С помощью различных методов исследования, с учетом практического опыта показываются резервы увеличения производства сельскохозяйственной продукции, повышения его экономической эффективности, пути повышения эффективности управленческой деятельности аграрных предприятий.

Предложения ВКР должны опираться на реальные расчеты с учетом перспектив развития, а разработка путей повышения экономической эффективности изучаемых областей деятельности, прогнозирование перспектив развития производств должны опираться на реальную обстановку в зависимости от конъюнктуры рынка. Необходимо дать свой обоснованный подход к решению поставленных задач и предложить конкретные меры, которые обеспечат достижение проектируемых и ожидаемых результатов. Важно дать оценку и экономическое обоснование прогнозов и перспектив развития производства и реализации сельскохозяйственной продукции, улучшения ее качества.

Предложения и рекомендации третьей главы должны быть выполнены с использованием оптимизационных расчетов, современных информационных технологий и компьютерной техники.

В конце каждой главы следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В *выводах и предложениях* обобщаются результаты ВКР, формулируются выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике. На последней странице выводов и предложений ставится дата (число, месяц, год) окончания работы и подпись автора.

*Список использованной литературы и источников* должен включать изученную и использованную при написании ВКР литературу. Ссылаться следует на последние издания не старше 5-7 лет. На более ранние издания можно ссылаться лишь в тех случаях, когда в них есть нужные материалы, не включенные

в последние издания. Общее количество источников информации в списке должно быть не менее 25 наименований. В списке литературы должна быть указана нормативная литература, учебные и научные издания, в том числе – обязательно из электронно-библиотечной системы, труды преподавателей ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, статьи из профессиональной периодической печати.

Источники литературы указываются в следующей последовательности: Федеральные Законы, Указы Президента; Постановления Правительства, Положения (стандарты), ведомственные инструкции, указания, рекомендации, остальные литературные источники в алфавитном порядке по фамилиям авторов книг и статей. Иностранские источники располагаются в конце списка.

*Приложения* к ВКР дополняют текст и представляют собой вспомогательный материал, уточняющий основную часть (промежуточные расчеты, таблицы вспомогательных цифровых данных, распечатки программных документов, используемых для расчетов, инструкции, отдельные положения нормативных актов). По форме они могут представлять собой текст, графики, таблицы.

### **Требования к оформлению выпускной квалификационной работы магистра**

ВКР должна быть напечатана на стандартном листе формата А4 с соблюдением следующих требований: поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм; шрифт размером 14 пт, Times New Roman; межстрочный интервал – полуторный; абзацный отступ – 1,25; выравнивание текста – по ширине.

Расстояние между названиями глав (разделов), параграфов (подразделов) должно быть равно двойному интервалу.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется. Также не проставляются номера страниц на задании, реферате и оглавлении, в то же время они входят в общую нумерацию.

Формулы должны быть оформлены в редакторе формул Microsoft Equation и вставлены в документ как объект.

Значения указанных символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно

под формулой, причем каждый символ и его размерность пишутся с новой строки и в той последовательности, в которой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Например, окупаемость затрат:

$$O_3 = \frac{B_p}{C_n} \times 100\%, \quad (1.1)$$

где  $O_3$  – окупаемость затрат;

$B_p$  – денежная выручка;

$C_n$  – полная (коммерческая) себестоимость.

Все формулы нумеруются арабскими цифрами, номер ставят с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках. Номер формулы состоит из 2-х частей, разделенный точкой, например (1.1), первая часть выделена под номер главы (раздела), вторая часть - номер формулы.

Группа формул, объединенных фигурной скобкой, имеет один номер, помещаемый точно против острия скобки.

При ссылке на формулу в тексте ее номер ставят в круглых скобках. Например: Из формулы (1.1) следует...

Порядок изложения в тексте ВКР математических уравнений такой же, как и формул.

Следует более строго подходить к содержанию таблиц, иллюстраций. Не рекомендуется повторение одних и тех же показателей в разных таблицах и иллюстрациях. По каждой таблице (иллюстрации) в тексте рекомендуется делать обобщенные выводы (заключения), а не перечислять цифровую информацию, изложенную в них.

Таблицы располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Нумерация таблиц должна быть сквозной по всему тексту. Порядковый номер таблицы представляется в правом верхнем углу после слова «Таблица». Тематический заголовок таблицы размещается над таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится.

*Пример*

Таблица 3

Экономическая эффективность производства зерна в РФ

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Производство зерна, млн. т	97,1	61,0	94,2	70,9	92,4
Урожайность зерновых культур, ц/га	22,7	18,3	22,4	18,3	22,0
Реализовано зерна, млн. т	63,3	49,4	57,8	55,6	59,3
Уровень товарности зерна, %	65,3	81,1	61,4	78,4	64,2
Цена реализации 1 т зерна, руб.	3676	4394	5348	6424	6824

В качестве иллюстраций в ВКР могут быть представлены: рисунки, планы, схемы, диаграммы, графики и фотографии. Они помещаются в тексте или выделяются в отдельное приложение. Использование иллюстраций целесообразно только тогда, когда они заменяют, дополняют, раскрывают или поясняют словесную информацию, содержащуюся в работе.

Количество иллюстраций в работе должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все иллюстрации в тексте должны быть ссылки. Иллюстрации (чертежи, схемы, графики, рисунки, диаграммы, фотографии) обозначаются словом «Рис.» и располагаются так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота работы или с поворотом по часовой стрелке. Иллюстрации должны сопровождаться подрисуночными надписями, которые располагаются по центру.

*Пример*

Рис. 1. Структура себестоимости 1 ц зерна

Иллюстрации формата более А4 помещают в приложение в порядке их упоминания в тексте работы.

По тексту ВКР необходимо расставлять ссылки на литературные источники, при этом номер источника указывается в квадратных скобках, согласно его нумерации в списке использованной литературы и источников. В случае если необходимо сослаться на мнение, разделяемое несколькими авторами одновременно, либо аргументируемое в нескольких работах одного автора, следует отметить все порядковые номера источников, которые разделяются точкой с запятой.

*Пример*

Исследованиями ряда авторов [2; 15; 20] установлено, что...

## **Примеры оформления списка использованных источников и литературы**

### *Официальные документы*

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. - М. : Эксмо, 2013. - 63 с.
2. О федеральном бюджете на 2006 г. : ФЗ от 26.12.2005 г. №189-ФЗ // Российская газета. - 2006. - 29, 30 декабря. - С. 48.

### *Книга одного автора (монография)*

1. Григорьев, А. П. Основы менеджмента : учебник для вузов [Текст] / А. П. Григорьев. - М. : Финпресс, 2011. - 556 с.
2. Коваленко, Н. Я. Экономика сельского хозяйства : учебник для вузов [Текст] / Н. Я. Коваленко. - М. : ЮРКНИГА, 2008. - 284 с.

### *Книга двух авторов*

1. Водяников, В. Т. Организация и управление производством [Текст] / В. Т. Водяников, А. И. Лысюк. - М. : Изд-во «КолосС», 2012. - 506 с.
2. Черников, Г. П. Мировая экономика : учебник для вузов [Текст] / Г. П. Черников, Д. А. Черникова. - М. : Дрофа, 2003. - 432 с.

### *Книга трех авторов*

1. Минаков, И. А. Экономика сельского хозяйства [Текст] / И. А. Минаков, Л. А. Сабетова, Н. И. Куликов. - М. : КолосС, 2008. - 328 с.
2. Воробьев, А. А. Финансовый менеджмент : учебник для вузов [Текст] / А. А. Воробьев, И. К. Кондратьев, С. И. Елисеев. - М. : КолосС, 2013. - 451 с.

### *Статьи из сборника научных трудов*

1. Пономарева, Е. Б. Состояние и перспективы развития мясной отрасли в России [Текст] / Е. Б. Пономарева, Н. Н. Липатова // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сборник трудов. - Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. - С. 182-187.
2. Липатова, Н. Н. Государственная поддержка АПК Самарской области в условиях импортозамещения / Н. Н. Липатова, Е. В. Аникеева // Развитие АПК на основе инноваций в условиях импортозамещения : сборник научных трудов. - Киров : ФГБОУ ВО Вятская ГСХА, 2015. - С. 126-129.

### *Диссертации*

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. - Пенза : ПГУ, 2007. - 166 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. - Ярославль : Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. - 244 с.

### *Автореферат диссертаций*

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. - Пенза : ПГУ, 2007. - 23 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. - Ярославль : Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. - 23 с.

### *Справочники, словари*

1. Справочник экономиста-аграрника / под ред. Т. М. Васильковой, В. В. Маковецкого, М. М. Максимова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : КолосС, 2010. - 528 с.

2. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : Институт новой экономики, 1999. - 1248 с.

### *Электронные ресурсы*

1. Российская государственная библиотека / Центр информ. технологий РГБ; ред. Т. В. Властенко; Web-мастер Н. В. Козлова. - Электрон, дан. - М. : Рос. гос. б-ка, 1997. - Режим доступа: <http://www.rsl.ru>, свободный. - Загл. с экрана. - яз. рус., англ. (дата обращения: 14.01.2016).

2. Результаты Государственного испытания Волжских сортов в 2015 году (выборочные данные) - Режим доступа: <http://www.semenaul.ru/> (дата обращения: 6.03.2016).

Приложения являются продолжением ВКР. Каждое приложение необходимо начинать с новой страницы, указывая в правом верхнем углу слово «Приложение». Оно должно иметь заголовок и начинаться с прописной буквы. Если приложение занимает более одной страницы, то вверху второй и далее страниц указывается «Продолжение приложения» или «Окончание приложения».

Нумеруют приложения последовательно арабскими цифрами.

## **Руководство выпускной квалификационной работой. Процедура защиты ВКР**

Руководитель и тема выпускной квалификационной работы обучающегося утверждаются приказом ректора академии.

При выборе темы ВКР необходимо руководствоваться следующими моментами:

- тема должна быть актуальной, соответствовать современному состоянию и перспективам развития науки, техники и технологии;
- основываться на проведенной научно-исследовательской и проектной работе в процессе обучения в магистратуре;
- учитывать степень разработанности и освещенности ее в литературе;
- возможностью получения экспериментальных данных в процессе работы над ВКР;
- интересами и потребностями предприятий и организаций, на материалах которых выполнена работа.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ магистров по направлению 38.04.01 Экономика определяется тематикой научных исследований выпускающих кафедр и доводится до каждого студента в виде списка тем (прил. 5). Магистранту предоставляется право предложить собственную тему ВКР при наличии обоснования ее актуальности и целесообразности либо заявки предприятия, организации, учреждения. После выбора темы студент подает заявление (прил. 6) на имя заведующего кафедрой с просьбой закрепить за ним тему.

При положительном решении вопроса о согласовании темы с предполагаемым руководителем ВКР, по представлению заведующего выпускающей кафедрой приказом по академии производится закрепление за магистрантом выбранной темы исследования и его научного руководителя.

В сроки, установленные в задании на ВКР, законченные главы (разделы) работы должны сдаваться на проверку научному руководителю. Сроки подготовки отдельных глав (разделов) выпускной квалификационной работы и всей работы в целом устанавливаются руководителем индивидуально для каждого обучающегося.

Для обучающихся в период подготовки и написания ВКР руководитель проводит консультации, посещение которых является обязательным. Научный руководитель, проверив главу, может вернуть ее студенту для доработки со своими письменными замечаниями. Дополнительные (устные) замечания и рекомендации по доработке главы могут быть даны студенту во время очередной консультационной встречи. В соответствии с полученными от научного руководителя замечаниями студент в установленный срок должен доработать главу.

С целью оказания выпускнику специализированных консультаций по отдельным аспектам выполняемого исследования наряду с руководителем могут быть назначены консультанты ВКР.

Консультант назначается распоряжением декана факультета на любом этапе выполнения ВКР по представлению заведующего выпускающей кафедрой.

После завершения написания и оформления ВКР она подписывается обучающимся, руководителем и заведующим кафедрой, за которой студент был закреплен.

После завершения ВКР научный руководитель дает письменный отзыв (прил. 7), в котором характеризует качество работы, отмечает ритмичность выполнения ее в соответствии с утвержденным графиком, степень самостоятельности и творческого подхода в период написания, а также рекомендацию о возможности представления выпускной квалификационной работы в государственную экзаменационную комиссию (ГЭК) для защиты.

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры. К предварительной защите обучающийся представляет:

- задание на ВКР, подписанное всеми сторонами;
- полный непереплетенный (несброшюрованный) вариант ВКР;

- доклад о результатах ВКР;
- презентацию;
- отчет о проверке на заимствование;
- отзыв научного руководителя.

Предзащита ВКР проводится не позднее, чем за 7 дней до даты защиты ВКР комиссией, созданной по распоряжению заведующего кафедрой. На предзащите ВКР проводится проверка соответствия содержания ВКР заявленной теме и заданию руководителя.

В случае отрицательного результата предзащиты заведующий выпускающей кафедрой имеет право не допускать студента к защите ВКР в установленный графиком срок.

Законченная и оформленная в соответствии с требованиями ВКР магистра передается рецензенту. Рецензентами выпускной квалификационной работы могут выступать высококвалифицированные специалисты предприятия, специфика деятельности которых имеет отношение к теме ВКР; специалисты научно-исследовательских учреждений и преподаватели вузов, не являющиеся работниками ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, преподаватели ФГБОУ ВО Самарский ГАУ. Рецензенты назначаются приказом по академии.

В рецензии дается характеристика ВКР в целом и ее отдельных разделов, оценивается актуальность темы, теоретическая и практическая значимость работы, использование новейших достижений в данном направлении науки, соответствие содержания поставленным цели и задачам. Рецензент оценивает теоретическую подготовку студента, его умение самостоятельно использовать полученные компетенции для решения конкретных задач. В рецензии указываются разделы, где имеются недостатки. Рецензент дает общую оценку работы) и может выразить мнение о присвоении обучающемуся соответствующей квалификации (степени). Рецензия подписывается рецензентом и заверяется печатью организации по месту работы рецензента.

Выпускник должен быть ознакомлен с рецензией по его работе до защиты её на итоговом заседании государственной экзаменационной комиссии. После получения рецензии нельзя вносить в рукопись ВКР исправления и добавления. Рецензия на ВКР оформляется согласно приложения 8.

В случаях, если ВКР содержит ценные практические рекомендации, то законченная и оформленная в соответствии с требованиями ВКР магистра может быть рассмотрена на заседании профильной организации, заинтересованной в полученных и отраженных в ВКР результатах исследования. Акт о внедрении должен быть подписан представителем организации, в которой внедрена работа, и заверен печатью данной организации. Образец акта внедрения приведен в приложении 9.

Законченная и оформленная в соответствии с требованиями ВКР магистра вместе с ее электронной версией, письменным отзывом руководителя, содержащим акт проверки работы на заимствование, рецензией, актами о внедрении (при наличии) представляется в деканат не позднее установленного графиком подготовки ВКР срока (не позднее чем за 3 дня до защиты).

В случае, если ВКР не представлена обучающимся в установленный срок по уважительным причинам, декан может перенести дату защиты, направив соответствующее представление на имя проректора по учебной работе ФГБОУ ВО Самарский ГАУ о переносе сроков защиты ВКР. Перенос сроков защиты ВКР оформляется приказом ректора.

Для представления ВКР перед ГЭК представляется доклад не более, чем на 10 минут.

Презентация, как форма представления доклада, разрабатывается в редакторе Power Point и представляется на защите с помощью электронной проекционной системы. Количество слайдов демонстрационного наглядного материала доклада рекомендуется в пределах 8-10 слайдов. Каждый слайд должен иметь заголовок и содержательный материал. Размер текста в слайде не должен превышать семи строк.

Процедура защиты ВКР включает в себя:

- открытие заседания ГЭК;
- выступление автора ВКР;
- ответы автора ВКР на вопросы членов ГЭК;
- оглашение отзыва руководителя;
- оглашение рецензии и ответы обучающегося на замечания рецензента.

Критерии выставления оценок за ВКР определяются на основе соответствия уровня подготовки выпускника и представленной им работы требованиям ФГОС ВО.

Критерии оценки ВКР и уровня ее защиты в обязательном порядке учитываются при составлении оценочного листа члена ГЭК, в котором отражены: актуальность, логика работы, сроки, самостоятельность в работе, оформление работы, литература, защита работы, оценка работы.

Количество и содержание показателей, по которым оценивается качество ВКР и ее защита, определяется учебно-методической комиссией совета факультета.

Итоговая оценка члена ГЭК представляет собой среднее арифметическое из оценок, выставляемых по принятой четырех балльной шкале по показателям: 5 - «отлично», 4 - «хорошо», 3 - «удовлетворительно» и 2 - «неудовлетворительно». Указанный балл округляется до ближайшего целого значения.

При значительных расхождениях в баллах между членами ГЭК оценка ВКР и ее защиты определяется в результате закрытого обсуждения на заседании ГЭК. При этом голос председателя ГЭК является решающим.

При условии успешного прохождения всех установленных видов итоговых аттестационных испытаний, входящих в государственную итоговую аттестацию, выпускнику присваивается квалификация «Магистр» и выдается диплом государственного образца.

## Рекомендуемая литература

1. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): учебник / Л. Ф. Сейко, О. В. Баскакова. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 370 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287151>.
2. Батурин, В.К. Общая теория управления: учеб. пособие / В.К. Батурин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 488 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352382>
3. Бизнес-планирование : учеб. пособие / ред. В. З. Черняк, ред. Г. Г. Чараев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 592 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/-efd/188886>.
4. Валиев, Ш. З. Экономика города : учеб. пособие / Т. Е. Казакова, А. С. Ишмеева, Ш. З. Валиев. – Уфа : УГАЭС, 2008. – 248 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/>
5. Государственное регулирование экономики : учебное пособие / И.С. Курмаева, Т.А. Баймишева, К.А. Жичкин. – Кинель : РИО СамГАУ, 2019. – 128 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/-efd/702254>
6. Дульзон, А.А. Разработка управленческих решений : учебник. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 295 с. – Режим доступа <http://window.edu.ru/resource/771/74771>
7. Информационно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: <http://garant.ru/>.
8. Информационно-правовая система «Консультант». – Режим доступа: <http://consultant.ru/>.
9. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В.Э. Керимов. – 9-е изд., испр. и доп. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 483 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/246607>.
10. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент : учебник / Т.В. Кириченко. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 484с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287129>
11. Купряева, М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.Н. Купряева, И.Н. Сотникова. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 128 с.
12. Курлыков, О.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.И. Курлыков. – Самара: РИЦ СГСХА, 2015. – 156 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/34342>

13. Макушина, Т.Н. Бухгалтерский финансовый учет : учебное пособие / Т.Н. Макушина, Ю.Ю. Газизьянова, Ю.Н. Кудряшова, Ю.В. Чернова. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 375 с.

14. Мамай, О.В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель, 2014. – 125 с.

15. Мамай, О.В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель, 2015. – 166 с.

16. Минина, И. Д. Статистика. Теория статистики. Ч. 1. : учеб. пособие / Н. В. Королькова, И. Д. Минина. – Пенза : РИО ПГСХА, 2013. – 225 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/203378>.

17. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления : учебник / Р. Т. Мухаев. -2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 689 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352570>

18. Николаева, И. П. Экономическая теория : учебник. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 327 с. – Режим доступа : <https://lib.rucont.ru/efd/287167>

19. Новиков, М.В. Государственное регулирование экономики : конспект лекций. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 156 с. Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/804/28804>

20. Основы теории управления : курс лекций / А.А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. – 270 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/278289>

21. Позубенкова, Э. И. Микро- и макроэкономика (продвинутый курс) : учеб. пособие / П. С. Позубенков, Э. И. Позубенкова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 202 с. – Режим доступа : <https://lib.rucont.ru/efd/279017>

22. Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВО: СМК 04-46-2014. – Режим доступа: [http://old.ssa.ru/\\_np\\_doc/582rf/polog/СМК\\_04-46-2014.pdf](http://old.ssa.ru/_np_doc/582rf/polog/СМК_04-46-2014.pdf).

23. Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ : СМК 04-59-2014. – Режим доступа: [http://old.ssa.ru/\\_np\\_doc/582rf/polog/СМК\\_04-59-2014.pdf](http://old.ssa.ru/_np_doc/582rf/polog/СМК_04-59-2014.pdf)

24. Правоведение : учебник / Ю.А. Дмитриев, Л.Ю. Грудцына. – 660 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/178372>

25. Региональная экономика : учебник / Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк, ред.: Т.Г. Морозова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 527 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352526>

26. Савин, А.И. Государственное регулирование экономики : Курс лекций. – Пенза : Пензенский гос. ун-т, 2007. – 61 с. Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/740/>

27. Санжин, Б. Б. Система государственного управления : учебное пособие / Б. Б. Санжин. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2019. – 85 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/685272>

28. Сапожникова, Н.Г. Современные проблемы корпоративного учета и отчетности : учеб. пособие / Н.Г. Сапожникова, Т.А. Лаврухина. – М. : Центральный коллектор библиотек «БИБКОМ», 2015. – 189 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334617>.

29. Тимербаев, Н. Ф. Основы научных исследований : учеб. пособие / Р. Г. Сафин, Н. Ф. Тимербаев. – Казань : КГТУ, 2008. – 82 с. : ил. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/229698>

30. Уланова, О. И. Микроэкономика : учеб. пособие / О. И. Уланова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 180 с. – Режим доступа : <http://rucont.ru/efd/267848>

31. Эволюция учетной мысли и её современное состояние. Ч. 1 : учеб. пособие / Л.Ц. Бадмахалгаев, В.М. Ромадинова, В.С. Тостаева, М.П. Сарунова, [и др.]. – Элиста : Калмыцкий государственный университет, 2014. – 184 с. – Режим доступа: <http://www.rucont.ru/efd/295980>

32. Эволюция учетной мысли и её современное состояние. Ч. 2 : учеб. пособие / Л.Ц. Бадмахалгаев, В.М. Ромадинова, В.С. Тостаева, М.П. Сарунова, [и др.]. – Элиста : Калмыцкий государственный университет, 2014. – 189 с. – Режим доступа: <http://www.rucont.ru/efd/295981>

# Приложения

Приложение 1

*Образец титульного листа*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

Экономический факультет

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

обучающегося: \_\_\_\_\_  
на тему: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Руководитель работы \_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание Фамилия И.О.)

Консультанты (при наличии)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

К защите допускается

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
подпись

А.А. Пенкин

Самара 2020



## 5. Консультации с указанием разделов

Раздел	Консультант, Ф.И.О	Подпись, дата

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_ Принял к исполнению \_\_\_\_\_

## 6. Календарный план-график выполнения ВКР

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов	Примечание
1			
2			
3			
4			

Обучающийся \_\_\_\_\_  
*подпись*

Руководитель \_\_\_\_\_  
*подпись*

*Образец оформления реферата*

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы. Цифровой и расчетный материал представлен в \_\_\_\_ таблицах и \_\_\_\_ рисунках.

Работа выполнена на базе \_\_\_\_\_ района Самарской области.

В выпускной квалификационной работе дается организационно-экономическая характеристика хозяйства. Проведен анализ экономической эффективности производства продукции растениеводства в СПК (колхоз) им. Калягина, выявлены резервы ее улучшения и обоснованы пути повышения экономической эффективности производства продукции растениеводства.

Информационной базой послужили нормативные документы, периодическая литература и годовые отчеты предприятия, а также другие источники.

*Образец оформления оглавления*

<b>ОГЛАВЛЕНИЕ</b>	
ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА.....	7
1.1 Современное состояние производства зерна в России и Самарской области.....	7
1.2 Показатели экономической эффективности производства зерна и пути ее повышения.....	14
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР В ООО «КОЛОС».....	32
2.1 Природно-экономическая характеристика ООО «Колос».	32
2.2 Экономическая эффективность производства зерновых культур в ООО «Колос».....	39
3 РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА.....	47
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

*Примерная тематика ВКР магистра по направлению  
38.04.01 Экономика  
Профиль «Аграрная экономика и управление»*

1. Внутриотраслевая специализация и кооперирование, их эффективность (на примере свиноводства, скотоводства, вспомогательных производств).
2. Земельный фонд хозяйства и пути улучшения его использования.
3. Интенсификация производства и ее экономическая эффективность (на примере культуры, групп культур или отрасли).
4. Материалоемкость сельскохозяйственной продукции и пути ее снижения.
5. Механизм создания заинтересованности в улучшении деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях рыночной экономики.
6. Оптимальное сочетание отраслей в хозяйстве (с использованием экономико-математических методов и ПЭВМ).
7. Опыт и проблемы осуществления земельной реформы (на примере хозяйства).
8. Производительность труда и пути ее повышения (на примере отрасли).
9. Рентабельность производства и пути ее повышения (на примере одного продукта или отрасли).
10. Рынок и реализация сельскохозяйственной продукции.
11. Себестоимость продукции и пути ее снижения (на примере одного продукта).
12. Совершенствование отношений собственности и форм хозяйствования (на примере хозяйства).
13. Социальная сфера села и ее влияние на развитие сельскохозяйственного производства.
14. Трудовые ресурсы хозяйства и пути улучшения их использования.
15. Цены на сельскохозяйственную продукцию и основные направления их дальнейшего совершенствования.
16. Экономическая эффективность внедрения достижений НТП в сельскохозяйственное производство.
17. Экономическая эффективность внедрения новой техники в сельскохозяйственное производство.
18. Экономическая эффективность внедрения передовой технологии в животноводстве.

19. Экономическая эффективность возделывания сельскохозяйственных культур на орошении (на примере одной культуры).
20. Экономическая эффективность и пути интенсификации кормопроизводства в хозяйстве.
21. Экономическая эффективность и пути повышения качества сельскохозяйственной продукции (на примере культуры, группы культур или отрасли животноводства).
22. Экономическая эффективность индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур.
23. Экономическая эффективность капитальных вложений в хозяйстве.
24. Экономическая эффективность повышения качества сельскохозяйственной продукции.
25. Экономическая эффективность производства овощей в защищенном грунте.
26. Экономическая эффективность производства продукции и пути ее повышения в хозяйстве (на примере одного продукта или отрасли).
27. Экономическая эффективность промышленных предприятий и промыслов в хозяйстве.
28. Экономическая эффективность химизации земледелия.
29. Экономическая эффективность хранения, переработки продукции на сельскохозяйственных предприятиях и ее реализация.
30. Эффективность аграрно-промышленной интеграции.

*Профиль «Учет, анализ и аудит»*

1. Аудит расчетов с покупателями в сельскохозяйственных организациях.
2. Влияние учетной политики в целях бухгалтерского и налогового учета на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.
3. Внедрение международных стандартов финансовой отчетности в практику сельскохозяйственного предприятия.
4. Консолидированная отчетность: содержание, порядок составления и анализ основных ее показателей.
5. Оптимизация налоговой нагрузки аграрных предприятий.
6. Организация аудита финансовой отчетности аграрных организаций.

7. Организация бухгалтерского и налогового учета на предприятии, применяющем систему налогообложения в виде единого налога.
8. Организация бухгалтерского и налогового учета на предприятиях малого бизнеса.
9. Организация управленческого учета по центрам затрат и по центрам ответственности на перерабатывающих предприятиях.
10. Организация учета и контроля затрат машинно-технологических станций.
11. Особенности учета и налогообложения крестьянских (фермерских) хозяйств.
12. Развитие калькуляционно-аналитической системы учета затрат на производство продукции растениеводства.
13. Развитие теории и методики учёта затрат на производство продукции растениеводства в сельскохозяйственных организациях.
14. Развитие теории и практики учетно-аналитического обеспечения расчетов с заемщиками в сельскохозяйственных кредитных кооперативах.
15. Развитие теории и практики учетно-аналитического обеспечения расчетов с поставщиками и покупателями в сельскохозяйственных организациях.
16. Совершенствование учета и контроля (аудита) долгосрочных инвестиций и источников их финансирования.
17. Совершенствование учета и контроля (аудита) расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами как фактор повышения финансовой устойчивости организации.
18. Совершенствование учета и контроля расчетов с персоналом по оплате труда.
19. Совершенствование учета основных средств и показателей для анализа их использования в сельскохозяйственных организациях.
20. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения инвестиционной деятельности организаций АПК.
21. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления производственной деятельностью (название предприятия).
22. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления производством продукции растениеводства.
23. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления производством продукции животноводства.
24. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления себестоимостью продукции молочного скотоводства.

25. Теоретические и практические подходы к учету и аудиту материальных оборотных средств в соответствии с российскими и международными стандартами финансовой отчетности.
26. Учет, контроль и анализ (аудит) инвестиций в совместную деятельность.
27. Учетная информация в системе внутреннего контроля (аудита) наличия, движения и использования основных средств организации.
28. Учетная политика организации и оценка ее эффективности.
29. Учетно-аналитическое обеспечение процесса реализации готовой продукции и расчетов с покупателями на предприятиях АПК.

*Профиль «Экономика антикризисного управления»*

1. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернативных управленческих решений.
2. Анализ причин возникновения неплатёжеспособности и банкротства предприятий.
3. Анализ стратегий по выводу неплатёжеспособного предприятия из состояния кризиса.
4. Антикризисное управление в муниципальном образовании.
5. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла.
6. Антикризисное управление персоналом на предприятии АПК.
7. Антикризисный менеджмент аграрного предприятия.
8. Диагностика кризисных явлений в системе управления предприятием.
9. Диагностика финансовой устойчивости предприятия.
10. Инвестиционный план развития сельскохозяйственного предприятия.
11. Информационные коммуникации и эффективность управления предприятием (организацией).
12. Информация, методы и этапы диагностики кризиса на предприятии (организации).
13. Логистика в системе управления предприятием (организацией): современное состояние и пути совершенствования функционирования.
14. Логистика в системе управления экономикой территорий (города, района и т.п.): современное состояние и направления совершенствования развития.

15. Логистическое управление транспортными системами поставок сырья на предприятии (организации).
16. Логистическое управление транспортными системами сбора и распределения продукции на предприятии (организации).
17. Меры государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей в системе антикризисного управления.
18. Меры по восстановлению платёжеспособности предприятия.
19. Методы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности.
20. Механизмы антикризисного управления на предприятии (организации) и пути его совершенствования.
21. Направления повышения финансовой устойчивости предприятия.
22. Оптимизация инвестиционной деятельности сельскохозяйственного предприятия.
23. Организация и оперативное управление материальными потоками в логистических системах предприятия (организации).
24. Организация проектного финансирования предприятия АПК.
25. Особенности антикризисного управления предприятием.
26. Особенности конкурсного производства как процедуры банкротства.
27. Особенности профессии арбитражного управляющего.
28. Планирование развития персонала предприятия (организации) на основе повышения его квалификации.
29. Повышение конкурентоспособности предприятия (организации) на основе совершенствования логистической системы.
30. Повышение рентабельности как мера антикризисного управления переработки молока и производства молочной продукции.
31. Повышение эффективности использования основных средств в системе антикризисного управления.
32. Применение аутсорсинга в антикризисном управлении.
33. Пути совершенствования процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации в системах управления предприятиями (организациями).
34. Разработка и обоснование элементов системы антикризисного управления на предприятии (организации).
35. Разработка и реализация антикризисной стратегии на предприятии (организации).
36. Разработка и экономическое обоснование инвестиционного проекта.

37. Разработка товарной политики как важный фактор совершенствования сбытовой политики в логистической системе предприятия (организации).
38. Реализация мер по предупреждению банкротства предприятия во внешнем управлении.
39. Резервы и пути улучшения финансового состояния организации в системе антикризисного управления.
40. Реструктуризация в условиях кризиса.
41. Роль государства в процедурах банкротства.
42. Роль и методы стратегического менеджмента в практике формирования и достижения важнейших целей развития предприятия (организации).
43. Роль специалистов в инновационной деятельности на предприятии (организации).
44. Система антикризисных мероприятий на предприятии.
45. Система управления в процедуре банкротства при создании управляющей компании.
46. Совершенствование антикризисного управления инвестициями на сельскохозяйственных предприятиях.
47. Совершенствование качества продукции, как элемента антикризисного управления предприятием.
48. Совершенствование механизма закупочной деятельности в условиях антикризисного управления.
49. Совершенствование организации и управления сбытом продукции на предприятии (организации).
50. Совершенствование организационной культуры на предприятии (организации).
51. Совершенствование подбора персонала в системе антикризисного управления предприятием.
52. Совершенствование применения методик определения вероятности наступления банкротства на предприятии.
53. Совершенствование системы повышения квалификации персонала на предприятии (организации).
54. Совершенствованию системы управления инновационной деятельностью предприятия (организации).
55. Содержание и формы стратегического управления инновациями на предприятии (организации).
56. Социально-экономические аспекты в арбитражном управлении.
57. Специфика деятельности антикризисного управления.

58. Сравнительный анализ применения антикризисной и кризисной программы.
59. Сущность и роль управленческих решений в экономике предприятия (организации).
60. Теория конфликтов в практике преодоления организационных кризисов.
61. Улучшение финансового состояния неплатёжеспособного предприятия.
62. Управление персоналом в условиях предкризисной ситуации.
63. Управленческие решения в системе менеджмента.
64. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии.
65. Формирование антикризисной программы на предприятии.
66. Формирование и реализация функций на предприятии в условиях кризиса.
67. Формирование спроса и стимулирование сбыта продукции на предприятии (организации).
68. Экономическая эффективность производства продукции растениеводства и пути ее повышения в условиях антикризисного управления.
69. Экономическая эффективность сельскохозяйственного страхования (в условиях хозяйства).

*Профиль «Государственное и региональное управление»*

1. Анализ функций и полномочий представительных и исполнительных органов власти.
2. Государственная (муниципальная) кадровая политика и механизмы её реализации.
3. Государственное регулирование уровня жизни незащищенных групп населения в субъекте федерации.
4. Государственный служащий в России: исторический опыт развития и современность.
5. Деятельность государственных (муниципальных) органов по управлению предприятиями государственной (муниципальной) формы собственности.
6. Деятельность органов государственной власти и местного самоуправления в сфере социальной защиты.
7. Деятельность органов местного самоуправления по регулированию экономических и социальных процессов (на конкретных примерах).

8. Документационное обеспечение управления персоналом на государственной (муниципальной) службе.
9. Реформирования государственной и муниципальной службы.
10. Оптимизация процесса разработки управленческих решений.
11. Оптимизация структуры исполнительных органов государственно-го управления и местного самоуправления.
12. Организация контроля в органах государственного управления.
13. Организация контроля за исполнением решений.
14. Организация прохождения государственной (муниципальной) службы (на примере конкретных органов субъекта РФ и муниципального образования).
15. Организация работы органов государственной власти и местного самоуправления в сфере труда и занятости населения.
16. Организация работы органов государственной власти и местного самоуправления в сфере здравоохранения.
17. Организация работы органов государственной власти и местного самоуправления в сфере образования.
18. Организация работы с управленческими документами в органах государственной власти и местного самоуправления.
19. Организация регионального управления.
20. Основные аспекты организации муниципальной службы (на примере муниципального образования).
21. Пути повышения эффективности выработки и реализации решений в органах государственного управления и местного самоуправления.
22. Пути совершенствования кадровой работы в органах государственного управления и местного самоуправления.
23. Пути совершенствования планирования в исполнительных органах государственного (регионального) управления.
24. Разработка и реализация государственной и муниципальной социальной политики в регионе и муниципальном образовании.
25. Разработка и реализация органами государственной власти и местного самоуправления федеральных, региональных и муниципальных социальных программ.
26. Реализация государственной политики в отношении малого бизнеса на территории субъекта федерации или муниципального органа.
27. Связи с общественностью в деятельности государственных и негосударственных структур: сравнительный анализ в регионе, муниципальном образовании.

- 28.Связи с общественностью в управлении системой органов государственной и муниципальной власти в регионе, муниципальном образовании.
- 29.Связи с общественностью во взаимодействии органов государственной власти и местного самоуправления с хозяйствующими субъектами региона, муниципального образования.
- 30.Связи с общественностью как функция органов государственной власти и местного самоуправления.
- 31.Система государственного (муниципального) управления занятостью населения.
- 32.Совершенствование организационных структур управления в органах государственной или муниципальной власти.
- 33.Социальная эффективность деятельности органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
- 34.Социальные основы информационной политики органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
- 35.Социальные основы кадровой политики исполнительных органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
- 36.Социальные основы формирования системы выборов в органы государственной власти на многопартийной основе.
- 37.Социальные основы экономической политики органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
- 38.Социальные технологии в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления.
- 39.Специфика выработки и реализации государственных решений.
- 40.Специфика выработки и реализации решений в государственных унитарных предприятиях и учреждениях.
- 41.Стратегическое планирование в муниципальном образовании.
- 42.Управление муниципальной собственностью.
- 43.Управление муниципальным здравоохранением.
- 44.Управление муниципальными учреждениями культуры.
- 45.Управление муниципальными унитарными предприятиями.
- 46.Формирование системы коммуникационного менеджмента в регионе, муниципальном образовании.

- 47. Формирование службы по связям с общественностью в регионе, муниципальном образовании.
- 48. Формы и методы работы государственных (муниципальных) органов по управлению имуществом (на конкретных примерах).
- 49. Эффективное распределение полномочий в органах государственного (регионального) управления.

Представленная тематика носит примерный характер и может уточняться в зависимости от места прохождения производственной и преддипломной практик и возможностей сбора материала для соответствующих разделов выпускной квалификационной работы.

*Образец формы заявления обучающегося*

Заведующему кафедрой

\_\_\_\_\_

*(наименование кафедры)*

\_\_\_\_\_

*(Фамилия И.О.)*

от обучающегося \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(Фамилия Имя Отчество)*

курса, группы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ формы обучения  
*(очной, заочной)*

по направлению подготовки

\_\_\_\_\_

*(наименование направления)*

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу разрешить мне подготовку выпускной квалификационной работы магистра по теме:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

и прошу назначить руководителем \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(должность, ученая степень, ученое звание, Фамилия Имя Отчество)*

\_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
*(подпись обучающегося)*

Руководитель \_\_\_\_\_  
*(подпись)*

Образец отзыва руководителя ВКР

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

Факультет	Экономический
Кафедра	«Экономическая теория и экономика АПК»
Направление	38.04.01 Экономика

ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы  
студента \_\_\_\_\_, выполненный на тему:  
*(Ф.И.О. обучающегося)*

1. Актуальность работы: \_\_\_\_\_

2. Научная новизна: \_\_\_\_\_

3. Оценка содержания: \_\_\_\_\_

4. Положительные стороны: \_\_\_\_\_

5. Рекомендации по внедрению ВКР: \_\_\_\_\_

6. Оценка работы: \_\_\_\_\_

7. Дополнительная информация для ГЭК: \_\_\_\_\_

Заключение:  
ВКР \_\_\_\_\_  
*(Ф.И.О. обучающегося)*

**соответствует** требованиям ФГОС ВО к профессиональной подготовке магистра по данному направлению и может быть допущена к защите.

Руководитель \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
*(подпись)*

## Образец рецензии

**РЕЦЕНЗИЯ**

на выпускную квалификационную работу  
обучающегося \_\_\_\_\_, выполненную на тему:  
(Ф.И.О.)

Состав ВКР: \_\_\_\_\_

1. Актуальность, новизна: \_\_\_\_\_

2. Глубина, полнота и обоснованность решения задач: \_\_\_\_\_

3. Качество оформления работы: \_\_\_\_\_

4. Положительные стороны работы: \_\_\_\_\_

5. Замечания по ВКР:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рецензируемая работа отвечает предъявляемым требованиям  
ФГОС ВО, может быть допущена к защите перед ГЭК, заслуживает  
оценки «\_\_\_\_\_», а её автор \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. студента)

достоин присвоения квалификации «магистр».

Рецензент

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(должность, ученая степень, звание) (подпись) (расшифровка)

Образец акта внедрения

АКТ ВНЕДРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Данным актом подтверждается, что результаты выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_ ,  
(название)

выполненной \_\_\_\_\_ ,  
(ФИО)

выпускником по направлению подготовки \_\_\_\_\_

(шифр, наименование направления подготовки и профиля)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный аграрный университет» под руководством \_\_\_\_\_

( ФИО руководителя, ученая степень, ученое звание)  
внедрены в

(название организации, где производится внедрение)  
срок внедрения \_\_\_\_\_  
(год, месяц)

форма внедренных результатов

(программы, приборы, системы, технологические процессы и др.)  
новизна внедренных результатов

Руководитель организации \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(подпись) (Фамилия И.О.)

Ответственный за внедрение \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(руководитель отдела) (подпись) (Фамилия И.О.)  
МП организации

## Оглавление

Предисловие .....	3
Структура выпускной квалификационной работы магистра ....	4
Требования к оформлению выпускной квалификационной работы магистра .....	7
Руководство выпускной квалификационной работой. Процедура защиты ВКР .....	12
Рекомендуемая литература .....	17
Приложения .....	20

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна  
Пенкин Анатолий Алексеевич  
Чернова Юлия Владимировна  
Волконская Анна Генриховна

ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНЫХ  
КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 10.02.2020. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 2,5; печ. л. 2,33.  
Тираж 50. Заказ № 30.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарский государственный  
аграрный университет»

Кафедра «Бухгалтерский учет и статистика»

О. Ф. Пятова

# СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Методические указания для практических занятий

Кинель  
ИБЦ Самарского ГАУ  
2022

УДК 338.001.36  
ББК 65-5я73  
П99

*Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ*

**П99**      **Пятова, О. Ф.** Современные методы экономического анализа : методические указания. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 48 с.

Методические указания включают теоретический материал по каждой теме изучаемого курса, задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий, контрольные вопросы по каждой теме дисциплины «Современные методы экономического анализа». Учебное издание предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022  
© Пятова О. Ф., 2022

## Предисловие

Содержание и структура методических указаний соответствует рабочей программе дисциплины «Современные методы экономического анализа».

*Цель методических указаний* – оказание содействия обучающимся в успешном освоении дисциплины и формировании навыков самостоятельного обучения и самоконтроля. Методические указания позволят студентам изучить методы экономического анализа в исследовании социально-экономических процессов.

Методические указания состоят из восьми занятий, соответствующих темам курса «Современные методы экономического анализа». В каждой теме представлен теоретический материал, который изложен в краткой форме, что позволяет систематизировать знания по изучаемому курсу. По каждому занятию даны практические задания и контрольные вопросы.

Задачи выполнения практических заданий:

- формирование знаний о методах экономического анализа учетных и отчетных данных;
- приобретение практических навыков в выборе метода, приема, способа сбора, обработки экономической информации;
- формирование практических навыков аналитического обоснования полученных результатов обработки экономической информации для дальнейшего принятия решений.

В процессе выполнения заданий, предложенных в методических указаниях, студент должен овладеть системой *компетенций* для решения профессиональных задач по использованию и анализу различных источников информации для проведения экономических расчетов, а также для составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.

В издании приведен список рекомендуемой литературы.

## Тема 1. Способы приведения показателей в сопоставимый вид

*Цель. Научиться работать с различными базами данных. Рассмотреть условия, при которых можно использовать различные методы и приемы анализа данных. Научиться формировать систему показателей для проведения экономического исследования.*

Каждое экономическое явление, каждый процесс следует рассматривать как совокупность многих элементов, связанных между собой. При этом возникает необходимость разработки и использования системы показателей, при помощи которых выявляются и изучаются причинно-следственные связи. От того, насколько полно и адекватно данная система отражает сущность изучаемых явлений, во многом зависят выводы по результатам анализа.

В качестве важнейшего элемента методики экономического анализа выступают технические приемы и способы анализа. Одним из самых распространенных приемов экономического анализа является способ сравнения.

Целью экономического анализа системы показателей является раскрытие сущности способа сравнения и выявление присущих ему закономерностей.

Задача анализа системы показателей состоит в сопоставлении однородных объектов для нахождения черт сходства либо различий между ними.

Важное условие, которое нужно соблюдать при сравнении – необходимость обеспечения сопоставимости показателей. При выполнении экономического анализа сравнивать можно только качественно однородные величины. Несопоставимость показателей может быть вызвана различными причинами: разным уровнем цен, объемов деятельности, структурными изменениями, неоднородностью качества продукции, различиями в методике расчета показателей, неодинаковыми календарными периодами и т.д.

Сравнение несопоставимых показателей приводит к неправильным выводам по результатам анализа. Поэтому прежде чем проводить сравнение, надо привести показатели в сопоставимый вид, приведя к единой базе по уровню перечисленных выше факторов.

При сравнительном анализе стоимостных показателей объемов выпуска продукции (выполненных работ, оказанных услуг)

для нейтрализации ценового фактора необходимо физические объемы каждого вида продукции (работ, услуг) выразить в одних и тех же ценах. Для этого используют *сопоставимые цены*. В качестве сопоставимых цен могут быть использованы цены базисного (плановые) и отчетного годов анализируемого временного отрезка. В отдельных случаях могут быть использованы средние цены региона (отрасли). Для сопоставимости физические объемы умножаются на сопоставимые цены.

Если используются в качестве сопоставимых цены базисного года, то индекс физического объема имеет вид (по методу Ласпейреса):

$$I = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0};$$

где  $q_0, q_1$  – физический выпуск продукции каждого вида в базисном и отчетном периодах;

$p_0$  – цены каждого вида продукции базисного периода.

Если сопоставимыми являются цены отчетного года, то индекс физического объема имеет вид (по методу Пааше):

$$I = \frac{\sum q_1 p_1}{\sum q_0 p_1}$$

где  $q_0, q_1$  – физический выпуск продукции каждого вида в базисном и отчетном периодах;

$p_1$  – цены каждого вида продукции отчетного периода.

Такой способ приведения показателей в сопоставимый вид называется *способом прямого счета*. Разница между числителем и знаменателем показывает абсолютное изменение анализируемых показателей без учета ценового фактора, т.е. характеризует изменение только за счет физического объема товарной продукции.

Привести показатели в сопоставимый вид можно *способом дефлирования (инфлирования)*, т.е. путем уменьшения (увеличения) объема выпуска продукции отчетного года по сравнению с базисным.

Индекс, характеризующий рост общего уровня цен в текущем периоде по сравнению с базисным, называется *дефлятором*.

Дефлятор является характеристикой не только уровня цен текущего периода, но и уровня, с которым производится сопоставление.

Дефлирование проводят в случае роста цен в текущем году по сравнению с базисным годом, т.е. проводится операция снижения уровня цен отчетного года до уровня базисного года.

Индекс, характеризующий снижение общего уровня цен в текущем периоде по сравнению с базисным, называется *инфлятором*.

Инфлирование – это процесс корректировки текущего объема выпуска продукции в сторону увеличения.

При сравнении суммы затрат на производство продукции отчетного периода с показателями плана или базисного года, необходимо привести показатели в сопоставимый вид путем нейтрализации *объемного фактора*. Для этого сумму затрат базисного периода пересчитывают на фактический объем производства продукции отчетного года, т.е. удельные затраты базисные умножаются на фактический объем произведенной продукции. Сравнение фактических затрат (числитель индекса) с затратами, пересчитанными на фактический объем при базисных удельных затратах (знаменатель индекса), показывает относительное изменение общей суммы затрат за счет перерасхода (экономии) удельных расходов. Тогда индекс затрат определяется по формуле:

$$I_s = \frac{\sum q_1 s_1}{\sum q_1 s_0}$$

где  $s_0$ ,  $s_1$  – удельные затраты на производство каждого вида продукции базисного и отчетного периодов.

Разница между числителем и знаменателем показывает абсолютное изменение общей суммы затрат при нейтрализации влияния объема выпущенной продукции.

Для приведения сравниваемых показателей в сопоставимый вид к одинаковой структуре, необходимо фактический объем выпуска продукции пересчитать на структуру базисного периода.

Для нейтрализации воздействия *качественного фактора* чаще всего объем полученной продукции приводят к стандартному качеству, соответственно уменьшая или увеличивая ее количество. Примером может являться перевод физического объема молока фактической жирности в однопроцентное молоко или к объему по базисной жирности. Аналогично сопоставление объемов сахарной свеклы по уровню сахаристости, топлива – по уровню калорийности т.д.

Сопоставимость показателей в ряде случаев может быть достигнута, если вместо абсолютных величин применить *средние или относительные величины*.

В некоторых случаях для обеспечения сопоставимости показателей используются *поправочные коэффициенты*. Например, при сопоставимости численности поголовья различных групп животных используют коэффициент перевода физических голов в условные, весовые единицы корма переводят в кормовые, площади пашни в сопоставимую пашню и т.п.

**Задание 1.** Определить стоимость выпуска продукции в базисном и отчетном периодах. Для сравнения показателей привести стоимость выпуска продукции в сопоставимый вид, используя базисные и текущие цены реализации продукции, представленные в таблице 1.1. Определить индексы физического объема выпуска продукции.

Таблица 1.1

Изменения объема выпуска продукции за отчетный год

Виды продукции	Объем производства, ед.		Цена за 1 ед, руб.	
	базисный	отчетный	базисный	отчетный
А	1100	1380	254	300
В	2100	3200	190	260
С	800	930	450	510

**Задание 2.** Объем реализованной продукции предприятия в текущих ценах составил 34 млн. руб. при росте цен по сравнению с соответствующим периодом прошлого года на 9,6% (индекс цен 109,6%). В соответствующем периоде прошлого года объем реализованной продукции был равен 29 млн. руб. Определить темп роста физического (реального) объема реализованной продукции в сопоставимых ценах. Сделать выводы.

**Задание 3.** Используя данные таблицы 1.2, определить себестоимость 1 кг творога (по базисной жирности).

Таблица 1.2

Данные о производстве творога

Показатели	Базисный год	Отчетный год
Объем производства творога, кг	27800	25000
Жирность творога фактическая, %	7,2	8,1
Жирность творога базисная, %	6,0	6,0
Затраты на производство творога, тыс. руб.	1683	1500

## Контрольные вопросы

1. Чем может быть вызвана несопоставимость показателей?
2. Назовите основные способы приведения показателей в сопоставимый вид.
3. Какова сущность способа дефлирования (инфлирования)?
4. В чем сущность способа приведения суммы затрат на производство продукции в сопоставимый вид?
5. Какие показатели приводятся в сопоставимый вид с помощью специальных коэффициентов перевода?

## Тема 2. Методика детерминированного факторного анализа

*Цель. Изучить методику измерения количественного влияния факторов на величину результативного показателя в факторных моделях различного типа, находящихся в функциональной зависимости*

В процессе анализа используется большое количество показателей, которые выступают как индикаторы динамики экономических явлений и процессов. Если показатель при исследовании рассматривается как следствие, результат действия одного или нескольких факторов, то данный показатель является результативным, а влияющие на его изменения показатели – факторными.

Факторный анализ – это методика системного изучения и количественного измерения влияния факторов на величину результативного показателя.

Задачи факторного анализа:

- отбор факторов для анализа изучаемых явлений;
- моделирование взаимосвязи между ними;
- расчет влияния факторов, и оценка роли каждого из них в изменении величины результативного показателя.

Одной из задач факторного анализа является моделирование взаимосвязи между результативным и факторными показателями, которые определяют его величину, т.е. взаимосвязь исследуемого показателя с факторными выражается в форме конкретного математического уравнения.

*Детерминированный факторный анализ* представляет собой методику исследования влияния факторов, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер, т.е. когда

результативный показатель факторной модели представлен в виде частного, произведения или алгебраической суммы.

В детерминированном анализе выделяют следующие типы наиболее часто встречающихся факторных моделей.

1) *Аддитивная модель*. Результативный показатель представляет собой алгебраическую сумму нескольких факторных показателей.

Связь описывается следующей формулой:  $y = x_1 + x_2 + \dots + x_n$

2) *Мультипликативная модель*. Применяется тогда, когда результативный показатель представляет собой произведение нескольких факторов:  $y = x_1 \times x_2 \dots \times x_n$

При построении данной модели необходимо учитывать расположение факторов: на первое место ставят количественные факторы первого второго и т.д. уровней соподчинения, в конце модели качественные признаки. Количественные факторы как правило показатели абсолютные (объем выпуска продукции, количество единиц оборудования, количество перевезенных груз численность персонала т.п.). Качественные факторы отражают качество экономических явлений – цена, себестоимость, рентабельность, урожайность, фондоотдача и др. Это относительные показатели.

3) *Кратная модель*. Результативный показатель получают делением двух факторов:  $y = \frac{x_1}{x_2}$

4) *Смешанные модели*. Они могут иметь разную форму и представлять собой различные комбинации моделей аддитивных, мультипликативных и кратных, например,  $y = (x_1 + x_2) \times x_3$

$$y = \frac{x_1}{x_2 + x_3} \quad \text{или} \quad y = \frac{x_1}{x_2} + x_3.$$

Жестко детерминированная модель, имеющая более двух факторов, называется многофакторной.

Определение величины влияния факторов на прирост результативных показателей в детерминированном анализе производят с помощью следующих способов: цепной подстановки, абсолютных и относительных разниц, пропорционального деления, интегрального и др.

Наиболее универсальным из них является способ цепной подстановки. При выполнении факторного анализа первоначально

определяются базисные и отчетные величины результативного показателя. Затем в базисном значении результативного показателя последовательно заменяют базисные факторные показатели на отчетные, рассчитывая условные величины результативного показателя.

Условные величины результативного показателя учитывают изменение одного, затем двух, трех и последующих факторов, допуская, что остальные не меняются. Сравнение величины результативного показателя до и после изменения уровня того или другого фактора позволяет элиминировать влияние всех факторов, кроме одного, и определить воздействие последнего на прирост результативного показателя.

Число условных величин результативного показателя, которые необходимо определить, всегда на единицу меньше числа факторов, включенных в факторную модель.

Влияние ( $n$ ) факторов определяется в такой последовательности. Для определения влияния первого фактора (количественного) из условной первой величины результативного показателя вычитается его базисное значение:  $\Delta y_a = y_{ycl1} - y_{\bar{0}}$

Для определения влияния второго фактора из условной второй величины вычитается условная первая:  $\Delta y_b = y_{ycl2} - y_{ycl1}$

Для определения влияния третьего фактора из условной третьей величины вычитается условная вторая  $\Delta y_c = y_{ycl3} - y_{ycl2}$  и т.д.

Для определения влияния последнего фактора из отчетной величины вычитается условная последняя:  $\Delta y = y_{отч} - y_{ycl(n-1)}$

*Способ абсолютных разниц.* Применяется для расчета влияния факторов на прирост результативного показателя в детерминированном анализе, но только в мультипликативных моделях и моделях мультипликативно-аддитивного типа. При использовании этого метода в первую очередь определяют изменение результативного показателя под влиянием изменения количественных факторов. Это рассчитывается умножением абсолютного прироста величин анализируемых количественных факторов на базовую величину качественных факторов. При определении влияния качественных показателей на изменение результативного абсолютный прирост качественных факторов умножают на отчетные значения количественных факторов.

*Способ относительных разниц* применяется для измерения влияния факторов на прирост результативного показателя только в мультипликативных моделях. Здесь используются относительные приросты факторных показателей, выраженные в виде коэффициентов или процентов.

Для расчета влияния первого фактора необходимо базисную величину результативного показателя умножить на относительный прирост первого фактора, выраженного в виде десятичной дроби. Чтобы рассчитать влияние второго фактора, нужно к базисной величине результативного показателя прибавить изменение его за счет первого фактора и затем полученную сумму умножить на относительный прирост второго фактора. Влияние третьего фактора определяется аналогично: к базисной величине результативного показателя необходимо прибавить его прирост за счет первого и второго факторов и полученную сумму умножить на относительный прирост третьего фактора и т.д.

Способ относительных разниц удобно применять в тех случаях, если требуется рассчитывать влияния большого количества факторов (8-10). В отличие от предыдущих способов здесь сокращается число вычислительных процедур, что обуславливает его преимущество.

*Интегральный способ* в экономическом анализе. Применяется для измерения влияния факторов в мультипликативных, кратных и кратно-аддитивных моделях.

Его использование позволяет получить более точные результаты расчета влияния факторов по сравнению со способами цепной подстановки, абсолютных и относительных разниц, поскольку дополнительный прирост результативного показателя от взаимодействия факторов присоединяется не к последнему фактору, а делится поровну между ними. Порядок определения факторов в различных типах моделей:

1) Модель вида  $y = a \times b$ .

Влияние первого фактора ( $a$ ) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = b_0 \times \Delta a + \frac{1}{2} \Delta a \times \Delta b.$$

Влияние второго фактора ( $b$ ) определяется по формуле:

$$\Delta y_b = a_0 \times \Delta b + \frac{1}{2} \Delta a \times \Delta b.$$

2) Модель вида  $y = a \times b \times c$ .

Влияние первого фактора ( $a$ ) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = \frac{1}{2} \Delta a \times (b_0 c_1 + b_1 c_0) + \frac{1}{3} \Delta a \times \Delta b \times \Delta c.$$

Влияние второго фактора ( $b$ ) определяется по формуле:

$$\Delta y_b = \frac{1}{2} \Delta b \times (a_0 c_1 + a_1 c_0) + \frac{1}{3} \Delta a \times \Delta b \times \Delta c.$$

Влияние третьего фактора ( $c$ ) определяется по формуле:

$$\Delta y_c = \frac{1}{2} \Delta c \times (a_0 b_1 + a_1 b_0) + \frac{1}{3} \Delta a \times \Delta b \times \Delta c.$$

3) Модель вида  $y = \frac{a}{b}$ .

Влияние первого фактора ( $a$ ) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = \frac{\Delta a}{\Delta b} \ln \frac{b_1}{b_0}$$

Влияние второго фактора ( $b$ ) определяется по формуле:

$$\Delta y_b = \Delta y - y_a.$$

4) Модель вида  $y = \frac{a}{b + c}$ .

Влияние первого фактора ( $a$ ) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = \frac{\Delta a}{\Delta b + \Delta c} \ln \left| \frac{b_1 + c_1}{b_0 + c_0} \right|.$$

Влияние второго фактора ( $b$ ) определяется по формуле%

$$\Delta y_b = \frac{\Delta y - \Delta y_a}{\Delta b + \Delta c} \Delta b.$$

Влияние третьего фактора ( $c$ ) определяется по формуле:

$$\Delta y_c = \frac{\Delta y - \Delta y_a}{\Delta b + \Delta c} \Delta c$$

*Индексный метод.* В экономическом анализе основой для количественной оценки роли отдельных факторов в динамике изменений результативных показателей являются индексные модели. Индексный метод позволяет провести разложение по факторам не только относительных, но и абсолютных отклонений результативного показателя. Рассмотрим пример выполнения факторного анализа в модели  $y = a \times b \times c \times d$ .

Тогда общий индекс изменения результативного показателя под влиянием всех факторов можно определить по формуле:

$$I_y = \frac{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_1}{a_0 \times b_0 \times c_0 \times d_0}$$

Факторный индекс изменения показателя  $a$  будет определяться по формуле:

$$y_a = \frac{a_1 \times b_0 \times c_0 \times d_0}{a_0 \times b_0 \times c_0 \times d_0}$$

Он означает относительное изменение результативного показателя за счет фактора  $a$ .

Факторный индекс изменения показателя  $b$  имеет вид

$$y_b = \frac{a_1 \times b_1 \times c_0 \times d_0}{a_1 \times b_0 \times c_0 \times d_0}$$

Факторный индекс изменения показателя  $c$  имеет вид

$$y_c = \frac{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_0}{a_1 \times b_1 \times c_0 \times d_0}$$

Факторный индекс изменения показателя  $d$  имеет вид

$$y_d = \frac{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_1}{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_0}$$

Разница между числителем и знаменателем индексов позволяет вычислить величину абсолютного отклонения результативного показателя в зависимости от изменения каждого фактора.

После выполнения факторного анализа необходимо проверить правильность расчетов способом балансовой увязки.

**Задание 1.** На базе данных таблицы 2.1 составить факторную модель и определить влияние факторов на объем тракторных работ способом относительных разниц. Сделать соответствующие выводы.

Таблица 2.1

## Данные для анализа объема тракторных работ

Показатели	План	Факт
Количество тракторов, шт.	12	10
Количество обработанных дней одним трактором	250	260
Коэффициент сменности	1,1	1,3
Продолжительность смены, час.	6,7	7,2
Часовая выработка на один трактор, эт. га.	2,2	3,8

**Задание 2.** Используя исходную информацию (табл.2.2) составить смешанную модель зависимости продолжительности уборки от факторов и способом цепной подстановки определить влияние факторов на ее изменение. Сделать соответствующие выводы.

Таблица 2.2

## Данные для анализа использования комбайнов

Показатели	План	Факт
Количество комбайнов, шт.	6	4
Дневная выработка на один комбайн, га	5,0	5,2
Площадь уборки зерновых культур, га	645	830
Продолжительность простоев, дней	2	5

**Задание 3.** На основании имеющихся в таблице 2.3 данных составить факторную модель и определить общий показатель использования материальных ресурсов. Количественное влияние факторов на его изменение определить способом цепной подстановки.

Таблица 2.3

## Исходные данные для факторного анализа

Показатели	План	Факт
Выпуск продукции, тыс. руб.	80,0	100,3
Материальные затраты, тыс. руб.	35,0	45,0

**Контрольные вопросы**

1. Что понимают под экономическим факторным анализом?
2. Как связаны факторы в аддитивных и мультипликативных моделях?
3. В каких случаях при анализе используется способ цепных подстановок?
4. В чем особенности применения способов абсолютных и относительных разниц?
5. Охарактеризуйте способ и алгоритм применения интегрального метода.

### Тема 3. Методика стохастического факторного анализа

*Цель. Изучить методику проведения стохастического факторного анализа*

Стохастический анализ представляет собой методику исследования факторов, связь которых с результативным показателем в отличие от функциональной является неполной, вероятностной (корреляционной).

Стохастический аналитический подход основан на применении математико-статистических методов в изучении хозяйственных систем. Данный вид моделирования применяется в определении факторного влияния, которое в итоге даст множественный результат. Стохастический анализ используется тогда, когда невозможно детерминировать полученные данные.

В экономическом анализе стохастические модели используются, когда необходимо:

- оценить влияние факторов, по которым нельзя построить жестко детерминированную модель;
- изучить и сравнить влияние факторов, которые невозможно включить в одну и ту же детерминированную модель;
- выделить и оценить влияние сложных факторов, которые не могут быть выражены одним определенным количественным показателем.

Стохастический подход требует выполнение следующих предпосылок: наличие достаточно большой совокупности объектов и достаточный объем наблюдений.

Для выявления наличия связи, ее характера и направления в статистике используются следующие методы: приведения параллельных данных, аналитических группировок, графический, корреляции.

Основным методом изучения статистической взаимосвязи является статистическое моделирование связи на основе корреляционного и регрессионного анализа.

Задачи корреляционного анализа сводятся к измерению тесноты связи между варьирующими признаками, определению неизвестных причинных связей и оценке факторов, оказывающих наибольшее влияние на вариацию результативного признака.

Задачи регрессионного анализа – установление формы зависимости, определение функции регрессии, использование уравнения для оценки неизвестных значений зависимой переменной.

Односторонняя вероятная зависимость между случайными величинами есть регрессия. Она устанавливает соответствие между этими величинами.

Относительно числа переменных бывает простая регрессия – регрессия между двумя переменными и множественная – регрессия между зависимой переменной  $y$ , и несколькими объясняющими

переменными  $x_1 \times x_2 \times \dots \times x_n$

Формулы корреляционно-регрессионного анализа для прямолинейной связи при парной корреляции представлены в таблице 3.1.

Интерпретация линейного коэффициента корреляции:

$r = 0$  – связь отсутствует;

$0 < r < 1$  – связь прямая (с увеличением  $x$  увеличивается  $y$ );

$-1 < r < 0$  – связь обратная (с увеличением  $x$  уменьшается  $y$ );

$r = 1$  – связь функциональная

Таблица 3.1

Формулы корреляционно-регрессионного анализа для прямолинейной связи при парной корреляции

Показатель	Обозначение и формула
Уравнение прямой при парной корреляции	$y_x = a + bx$ , где $b$ – коэффициент регрессии
Система нормальных уравнений <i>способом наименьших квадратов</i> для определения коэффициентов $a$ и $b$	$\begin{cases} na + b \sum x = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum xy \end{cases}$
Линейный коэффициент корреляции для определения тесноты связи	$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$
Эластичность абсолютная	$\Theta = \frac{y_i - y_{i-1}}{x_i - x_{i-1}}$
Эластичность относительная	$\Theta = \frac{y_i - y_{i-1}}{y_{i-1}} \div \frac{x_i - x_{i-1}}{x_{i-1}}$

Значимость линейного коэффициента корреляции проверяется на основе  $t$ -критерия Стьюдента. При этом выдвигается и проверяется нулевая гипотеза ( $H_0$ ) о равенстве коэффициента корреляции нулю [ $H_0: r=0$ ]

При проверке этой гипотезы используется  $t$ -статистика. Определяется расчетное значение коэффициента корреляции

$$t_p = \sqrt{(n-2) \frac{r^2}{1-r^2}}$$

Если расчетное значение  $t_p > t_{кр}$ , то гипотеза  $H_0$  отвергается, что свидетельствует о значимости линейного коэффициента корреляции, а следовательно, и о статистической существенности зависимости между  $x$  и  $y$ .

Множественная линейная регрессия имеет следующий вид:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n$$

где  $y$  – функция регрессии;

$x_1, x_2, \dots, x_n$  – независимые переменные;

$a_1, a_2, \dots, a_n$  – коэффициенты регрессии;

$a_0$  – свободный член уравнения;

$n$  – число факторов, включаемых в модель.

Многофакторный корреляционно-регрессионный анализ включает в себя несколько этапов. Важным этапом построения уже выбранного уравнения множественной регрессии является отбор факторных признаков. Для адекватного отражения моделируемого процесса в модель необходимо включить максимальное количество факторов, но, с другой стороны, избыточное количество параметров затрудняет работу с моделью. Кроме того, для того, чтобы полученные результаты были достаточно надежными и воспроизводимыми на каждый факторный показатель должно приходиться 10-20 наблюдений. Поэтому необходим отбор факторов на основе анализа их значимости.

Отбор факторов может быть проведен на основании:

- метода пошагового исключения;
- метода пошаговой регрессии.

Сущность метода пошагового исключения заключается в последовательном исключении из уравнения регрессии тех факторов,

чьи параметры оказались незначимыми при проверке по  $t$ -критерию Стьюдента.

Использование метода пошаговой регрессии заключается в том, что факторы вводятся в уравнение регрессии поочередно, и при этом оценивается изменение суммы квадратов остатков и множественного коэффициента корреляции.

Фактор считается незначимым и исключается из рассмотрения, если при его включении в уравнение регрессии не изменилась сумма квадратов остатков  $\sum (y_i - \bar{y}_x)^2$ , даже если при этом изменились коэффициенты регрессии.

Фактор считается значимым и включается в модель, если при этом увеличился коэффициент множественной корреляции и уменьшилась сумма квадратов остатков, даже если при этом коэффициенты регрессии изменились незначительно.

При построении моделей регрессии может возникнуть проблема, связанная с мультиколлинеарностью. Сущность этой проблемы заключается в том, что между факторными признаками существует значительная линейная связь. Мультиколлинеарность возникает в том случае, когда факторы выражают одну и ту же сторону явления или один является составным элементом другого. Это приводит к искажению рассчитываемых параметров регрессии, осложняет выделение существенных факторов и изменяет смысл экономической интерпретации коэффициентов регрессии.

Индикатором мультиколлинеарности служат выборочные коэффициенты корреляции  $r_{i,j}$  ( $>0,7-0,8$ ), характеризующие тесноту связи между факторами  $x_i$  и  $x_j$ :

$$r_{ij} = \frac{\overline{x_i \times x_j} - \bar{x}_i \bar{x}_j}{\sigma_{x_i} \sigma_{x_j}}$$

Устранение мультиколлинеарности может реализовываться путем исключения из корреляционной модели одного или нескольких линейно-связанных признаков или преобразование исходных факторных признаков в новые, укрупненные факторы.

После построения уравнения регрессии проводится проверка адекватности модели, включающая в себя проверку значимости уравнения регрессии и коэффициентов регрессии.

Вклад каждого фактора в изменение результативного признака оценивают по коэффициентам регрессии, по частным коэффициентам эластичности  $\mathcal{E}_i$  каждого фактора и по стандартизированным частным  $\beta$ - коэффициентам регрессии.

Коэффициент регрессии  $a_i$  показывает абсолютный уровень влияния фактора на результативный показатель при среднем уровне всех прочих входящих в модель факторов. Однако тот факт, что коэффициенты измеряются (в общем случае) в разных единицах измерения, не позволяет сравнить степени влияния факторов.

Частные коэффициенты эластичности показывают, на сколько процентов в среднем изменяется анализируемый показатель с изменением на 1% каждого фактора при фиксированном положении других:

$$\mathcal{E}_i = a_i \frac{\overline{x_i}}{\overline{y}}$$

где  $a_i$  – коэффициент регрессии при  $i$ - том факторе,

$\overline{x_i}$  – среднее значение  $i$ -того фактора,

$\overline{y}$  – среднее значение результативного признака.

$\beta$  – коэффициенты показывают, на какую часть среднего квадратического отклонения  $\sigma_y$ . изменяется результативный признак  $y$  с изменением  $i$  того факторного признака  $x_i$  на величину его среднего квадратического отклонения  $\sigma_{xi}$ .

$$\beta_i = a_i \frac{\sigma_{xi}}{\sigma_y}$$

где  $\sigma_{xi}$ . – среднее квадратическое отклонение  $i$  того фактора,

$\sigma_y$  – среднее квадратическое отклонение результативного признака.

Таким образом, по перечисленным показателям выявляют факторы, в которых заложены наибольшие резервы изменения результативного признака  $y$ .

Если факторные признаки коррелируют друг с другом, то на величине парного коэффициента корреляции частично сказывается влияние других переменных. В связи с этим возникает задача исследовать частную корреляцию между переменными при исключении (элиминировании) влияния одной или нескольких других переменных.

Выборочный частный коэффициент корреляции между переменными  $x_i, y_i$  может быть рассчитан по формуле:

$$r_{ij,12...p} = \frac{-q_{ij}}{\sqrt{q_{ii} \times q_{jj}}}$$

где  $q_{ij}$  – алгебраическое дополнение соответствующего элемента корреляционной матрицы.

Частный коэффициент корреляции может принимать значения от -1 до 1.

**Задание 1.** Провести корреляционный анализ зависимости выручки от числа торговых точек. Информация для анализа в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Исходные данные для корреляционного анализа

Номер	Число торговых точек (x), ед.	Выручка (y), тыс. руб.
1	2	1598
2	5	2644
3	4	2197
4	5	1959
5	3	1052
6	3	1922
7	5	2385
8	5	2581
9	5	3105
10	4	3896
11	4	1510
12	2	1880
13	5	3620
14	6	5002
15	5	2819
16	4	4076
17	6	1869
18	3	3524
19	6	3925
20	4	1998
Итого	86	53562

**Задание 2.** Провести корреляционный анализ зависимости выручки продукции на одного работника от технической вооруженности труда, используя информацию из таблицы 3.3.

Таблица 3.3

## Исходные данные для корреляционного анализа

Номер подразделения	Вооруженность труда ( $x$ ), тыс. руб.	Производительность труда 1 работника ( $y$ ), тыс. руб.
1	9,6	12,8
2	11,0	12,6
3	11,2	15,5
4	11,4	15,7
5	11,5	9,3
6	12,1	16,4
7	12,2	17,6
8	12,3	17,6
9	12,6	14,6
10	12,8	13,7
11	13,2	14,8
12	13,2	14,8
13	13,3	16,1
14	13,3	16,1
15	14,6	23,2
16	16,0	21,5
17	16,4	25,0
18	17,3	6,9
19	17,3	6,8
20	17,6	14,9
Итого	268,9	305,9

**Контрольные вопросы**

1. В чем состоит основное различие между детерминированным и стохастическим факторным анализом?
2. Дайте определение понятия «корреляционный анализ».
3. Какие задачи решает корреляционный анализ?
4. Каковы возможные границы значения коэффициента корреляции?
5. Какая существует линейная зависимость между исследуемыми переменными в случае, если значение коэффициента корреляции близко или равно нулю?
6. Какая существует линейная зависимость между исследуемыми переменными, если значение коэффициента корреляции близко к 1?

## **Тема 4. Методы анализа эффективности функционирования предприятия**

*Цель. Изучить методику анализа платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности предприятия. Рассмотреть основные методы эффективного использования финансовых ресурсов предприятия.*

Методы и приемы, используемые в анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятий, можно разделить на две большие группы: неформализованные и формализованные.

Первая группа основана на описании аналитических процедур только на логическом уровне, вторая группа предполагает наличие достаточно строгих формализованных аналитических зависимостей и оперирует инструментами стохастического моделирования, теории принятия решений, методики финансовых вычислений и т.д.

Классические методы оценки состояния предприятия основаны на расчете определенных групп коэффициентов и сравнении их с нормативными (базисными) значениями. Такие методы можно условно разделить на количественные и качественные.

Качественные методы основаны на использовании методов опроса специалистов в данной области (или потенциальных клиентов). Они незаменимы при решении сложных задач оценки и выбора технически сложных объектов. Эти методы широко используются при анализе и прогнозировании ситуаций с большим числом значимых факторов, когда необходимо привлечение знаний, интуиции и опыта высококвалифицированных экспертов. Данные методы основаны на систематизации суждений специалистов. При применении этих методов достигается наиболее подробное описание рассматриваемой проблемы.

В современной практике финансового анализа известно множество показателей, используемых для количественной оценки деятельности организаций. Состояние предприятия определяется в первую очередь показателями ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. К первой группе относятся коэффициенты ликвидности и платежеспособности, оперирующие соотношениями величин активов компании и величин краткосрочных и долгосрочных обязательств. Для расчета коэффициентов необходимо провести группировку активов по степени

убывающей ликвидности и пассивов по степени срочности погашения. В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделяются на следующие группы (табл.4.1).

Таблица 4.1

Группировка активов и пассивов бухгалтерская баланса

Группы	Характеристика	Формула расчета
А <sub>1</sub> – наиболее ликвидные активы	денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, которые могут быть использованы немедленно	код стр. 1250 (прил.1) + код стр. 5305) (прил.3)
А <sub>2</sub> – быстро реализуемые активы	активы, для обращения которых требуется определенное время: дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты и прочие оборотные активы	код стр. 5510 (прил.3) + код стр. 1260 (прил. 1)
А <sub>3</sub> – медленно реализуемые активы	запасы за минусом расходов будущих периодов, налог на добавленную стоимость и дебиторскую задолженность более 12 месяцев.	код стр. 1210 + код стр. 1220 (прил.1) + код стр. 5501 (прил.3)
А <sub>4</sub> – трудно реализуемые активы.	внеоборотные активы	код стр. 1100 (прил.1)
П <sub>1</sub> – наиболее срочные обязательства	кредиторская задолженность, обязательства перед учредителями и прочие краткосрочные обязательства	код стр. 1520 + код стр. 1550 (прил. 1)
П <sub>2</sub> – краткосрочные пассивы	кредиты и займы V раздела баланса	код стр. 1510 (прил.1)
П <sub>3</sub> – долгосрочные пассивы	займы и кредиты VI раздела, отложенные налоговые обязательства и прочими долгосрочные обязательства	код стр. 1400 (прил.3)
П <sub>4</sub> – постоянные пассивы	капитал и резервы вместе с доходами будущих периодов и резервом предстоящих затрат	код стр. 1300 + стр. 1530 (прил.1)

После того, как проведен расчет каждой из групп актива и пассива, их значения необходимо сравнить. Для оценки применяются следующие неравенства:  $A_1 > P_1$ ,  $A_2 > P_2$ ,  $A_3 > P_3$ ,  $A_4 < P_4$ .

При выполнении данных неравенств баланс считается ликвидным, предприятие финансов-устойчиво и платежеспособно.

Порядок расчета относительных показателей ликвидности представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2

Показатели ликвидности предприятия

Коэффициенты	Характеристика	Формула расчета
коэффициент абсолютной ликвидности (норматив >0,2-0,5)	какая часть кредиторской задолженности может быть погашена немедленно	$K_{АЛ} = A_1 / (П_1 + П_2)$
коэффициент срочной (промежуточной) ликвидности (норматив 0,6-1,0)	насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность	$K_{БЛ} = (A_1 + A_2) / (П_1 + П_2)$
коэффициент текущей (общей) ликвидности (норматив 1-2)	достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года	$K_{ТЛ} = (A_1 + A_2 + A_3) / (П_1 + П_2)$

Вторая группа коэффициентов – коэффициенты финансовой устойчивости (табл.4.3), показывающие определенные пропорции между отдельными группами активов и пассивов предприятия, а также позволяющие оценить возможность поступательного развития организации без угрозы возникновения кризисных ситуаций.

Сущность коэффициентов финансовой устойчивости состоит в том, что с их помощью предприятие может определить свою зависимость от кредиторов.

Расчет коэффициентов третьей группы – коэффициентов деловой активности, необходим для оценки качества управления предприятием по критерию скорости преобразования активов в денежные средства. Для оценки деловой активности используется система коэффициентов, где сопоставляется сумма выручки и среднегодовая стоимость активов. Сумма выручки – код стр.2110 (прил. 2), среднегодовая величина активов определяется как полусумма значения показателя на начало и конец года (прил. 1).

*Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала* ( $K_{об(c.a)}$ ) определяется отношением суммы выручки от реализации продукции к среднегодовой величине активов (код стр.1600 прил.1).

Таблица 4.3

## Показатели финансовой устойчивости предприятия

Коэффициенты	Характеристика	Формула расчета
коэффициент финансовой независимости (норматив $\geq 0,5$ )	доля собственного капитала в валюте баланса	код стр.1300/ код стр.1600 (прил.1)
коэффициент финансовой зависимости предприятия (норматив = 0,5)	доля заемного капитала в валюте баланса	коды (стр.1400+стр.1500– стр.1450–стр.1530– стр.1540) / стр.1700 (прил.1)
коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств (норматив $< 0,7$ )	величина заимствованных средств (рублей), приходящихся на 1 руб. собственных средств.	(код стр.1400+ код стр.1500) / код стр.1300 (прил.1)
коэффициент маневренности своих активов (норматив 0,2-0,5)	величина собственных средств, находящихся в обороте	(код стр. 1300 – код стр. 1100) / код стр. 1300 (прил.1)
коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов	количество внеоборотных активов (рублей), приходящееся на 1 руб. оборотных активов	код стр. 1200 / код стр. 1100 (прил.1)
коэффициент покрытия оборотного капитала своими источниками финансирования	доля текущих активов, покрытая собственными финансовыми средствами, которые остались после финансирования внеоборотных активов	(код стр. 1300 – код стр. 1100) / код стр. 1200 (прил.1)
коэффициент обеспеченности запасов своими средствами (норматив 0,6-0,8)	часть запасов и затрат финансируемых за счет собственных источников	(код стр. 1300+код стр.1400–стр.1100) / код стр. 1210 (прил.1)

*Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ( $K_{об(о.а)}$ )* определяется отношением выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости оборотных активов (код стр.1200 прил.1).

*Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ( $K_{об(с.к)}$ )* определяется отношением выручки к среднегодовой величине собственного капитала.

*Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат ( $K_{об(з.з)}$ )* определяется отношением выручки к среднегодовой величине запасов и затрат код (стр.1210 прил.1).

*Коэффициент оборачиваемости денежных средств ( $K_{об(дс)}$ )* определяется отношением выручки к среднегодовой величине денежных средств.

*Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ( $K_{об(дз)}$ )* определяется отношением выручки к среднегодовой величине дебиторской задолженности (код стр. 1230 прил. 11).

*Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ( $K_{об(кз)}$ )* определяется отношением выручки к среднегодовой величине кредиторской задолженности (код стр. 1520 прил. 1).

Далее на основе коэффициентов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей считаем оборот в днях или средний срок возврата обязательств.

Период оборота дебиторской задолженности (оборачиваемость дебиторской задолженности в днях) и кредиторской задолженности (оборачиваемость кредиторской задолженности в днях) характеризует средний срок погашения задолженности и рассчитывается отношением календарной продолжительности года (360 дней) к коэффициенту оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

*Фондоотдача* – это отношение выручки (код стр. 2110 прил. 1) к среднегодовой стоимости основных средств (код стр. 5200 прил.3).

Эффект от ускорения оборачиваемости может выражаться в относительном высвобождении средств из оборота и в увеличении суммы прибыли.

Сумма высвобожденных средств из оборота в связи с ускорением (-Э) или дополнительно привлеченных средств в оборот (+Э) при замедлении оборачиваемости определяется умножением однодневного оборота по реализации на изменение продолжительности оборота.

К четвертой группе относятся коэффициенты рентабельности, которые характеризуют относительную эффективность деятельности предприятия и показывают, какие доходы предприятие извлекает из находящихся в ее распоряжении активов.

Существует две группы показателей рентабельности:

- рентабельность продаж;
- рентабельность активов и капитала.

Назначение расчета показателей первой группы – оценить эффективность основной (операционной) деятельности. Назначение

второй группы показателей шире – оценка эффективности всей деятельности предприятия в целом. Все показатели рентабельности направлены на анализ эффективности управления предприятием, то есть оценку эффективности использования менеджментом имеющихся у предприятия ресурсов, активов и капитала (табл.4.4).

Таблица 4.4

Показатели рентабельности

Коэффициенты	Характеристика	Формула расчета
рентабельность реализации	соотношение прибыли к выручке от основной деятельности	код стр. 2400 / код стр. 2110 (прил.2)
рентабельность затрат	соотношение прибыли к себестоимости реализованной продукции	код стр. 2400 / код стр. 2120 (прил. 2)
рентабельность активов	соотношение чистой прибыли к среднему уровню активов	код стр. 2400 (прил.2) / код стр. 1600 (прил.1)
рентабельность собственного капитала	отношение чистой прибыли к среднему уровню собственного капитала	код стр. 2400 (прил.2) / код стр. 1300 (прил.1)
рентабельность инвестированного капитала	соотношение операционной прибыли к среднему уровню инвестированного капитала	код стр. 2200 (прил.2) / (код стр. 1300 + код стр. 1400) (прил.1)
рентабельность оборотных активов	соотношение операционной прибыли к среднему уровню оборотных активов	код стр. 2200 (прил.2) / код стр. 1200 (прил.1)

Приведенные показатели рентабельности – это стандартный набор показателей (коэффициентов), рассчитываемых как менеджерами предприятий, так и внешними пользователями по данным открытой финансовой отчетности (баланса и отчета о финансовых результатах).

Для более глубокого анализа в дополнение к показателям рентабельности руководство предприятия может применять показатели эффективности использования основных средств (фондоотдача), материальных ресурсов (материалоотдача и др.), рассчитываемых на основе данных управленческого учета.

Таким образом, классические методы оценки состояния предприятия подразумевают расчет определенных групп финансовых коэффициентов, которые затем сравниваются с каким-либо нормативом (базой).

**Задание 1.** На основании данных Приложения 1 определить показатели ликвидности и платежеспособности предприятия.

**Задание 2.** На основании данных Приложения 1 определить показатели финансовой устойчивости предприятия.

**Задание 3.** На основании данных Приложения 1 определить показатели деловой активности предприятия.

**Задание 4.** На основании данных Приложений 1 и 2 определить показатели рентабельности.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность и методика анализа финансовых результатов деятельности предприятия?
2. В чем сущность и методика анализа финансового состояния предприятия?
3. В чем сущность и методика оценки финансовой устойчивости предприятия?
4. В чем сущность и методика анализа ликвидности и платежеспособности предприятия?
5. В чем сущность и методика оценки деловой активности предприятия?

## **Тема 5. Методика маржинального анализа**

**Цель.** Изучить методику маржинального анализа деятельности предприятия, который направлен на выявление возможностей повышения эффективности использования ресурсов в процессе производства, снабжения и сбыта продукции и позволяет дать более правильную оценку уровню показателей прибыли и рентабельности, достигнутому на предприятии.

Сущность маржинального анализа заключается в анализе соотношения объема продаж (выпуска продукции), себестоимости и прибыли на основе прогнозирования уровня этих величин при заданных ограничениях. В его основе лежит деление затрат на переменные и постоянные (табл. 5.1).

На практике набор критериев отнесения статьи к переменной или постоянной части зависит от специфики организации, принятой учетной политики, целей анализа и от профессионализма соответствующего специалиста.

Деление затрат на постоянные и переменные, исчисление маржинального дохода позволяют определить влияние объема производства и сбыта на величину прибыли от реализации продукции, работ,

услуг и тот объем продаж, начиная с которого предприятие получает прибыль. Делается это на основе анализа модели безубыточности (системы «затраты – объем производства– прибыль»).

Таблица 5.1

**Классификация затрат**

затраты	прямые	косвенные
переменные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сырье и материалы;</li> <li>- силовая электроэнергия;</li> <li>- сдельная оплата труда основных производственных рабочих;</li> <li>- комиссионные менеджеров по продажам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- материалы для вспомогательных подразделений;</li> <li>- эл. энергия оборудования вспомогательного производства</li> </ul>
постоянные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- амортизация основного производственного оборудования;</li> <li>- зарплата основного производственного персонала;</li> <li>- тепло-энергоресурсы (обогрев и освещение производственных помещений).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- амортизация оборудования вспомогательного производства;</li> <li>- зарплата АУП;</li> <li>- тепло-энергоресурсы для обслуживания непроизводственных помещений</li> </ul>

Маржинальный анализ предполагает оценку деятельности предприятия с учетом осуществляемых им затрат и получаемых доходов (рис.5.1).



Рис. 5.1 Алгоритм проведения маржинального анализа

Миссия данной аналитической деятельности заключается в совершенствовании управления всеми ресурсами, наращивании доходов, оптимизации расходов и пр.

Маржинальный анализ позволяет установить следующие закономерности:

- точка безубыточности, когда расходы и доходы организации равны;
- зона безубыточности, когда предприятие может спокойно функционировать, не опасаясь за ухудшение ситуации, получая при этом тот или иной доход;
- объем продаж продукции и возможности его увеличения;
- максимально допустимый объем затрат, при которых компания будет получать доход;
- максимальная цена на выпускаемую продукцию, при которой компания не утратит «безубыточное положение».

Основной категорией маржинального анализа является маржинальный доход. *Маржинальный доход (валовая маржа) – это разность между выручкой от реализации (без учета НДС и акцизов) и переменными затратами.* Иногда маржинальный доход называют также суммой покрытия – это та часть выручки, которая остается на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Чем выше уровень маржинального дохода, тем быстрее возмещаются постоянные затраты, и организация имеет возможность получать прибыль.

Маржинальный анализ позволяет установить, при каких условиях предприятие может покрывать постоянные расходы и получать доход. Самыми распространенными коэффициентами, позволяющими оценить текущее положение предприятия, степень покрытия расходов доходами являются:

- *коэффициент маржинального дохода* определяется отношением маржинального дохода к выручке. Данный показатель подчеркивает долю прибыли, которая приходится на погашение переменных расходов. Если в динамике данный показатель увеличивается, то это свидетельствует о положительной тенденции и совершенствовании производства. Улучшить показатель можно при помощи регулирования цен (разумном повышении) или с помощью снижения переменных затрат (смена поставщика или материала и пр.);
- *коэффициент изменения валовых продаж* определяется отношением абсолютного отклонения выручки от реализации текущего периода от выручки базисного периода к выручке базисного периода.

Данный коэффициент позволяет оценить динамику выручки, объема продаж.

Для оценки эффективности управления, рациональности мероприятий требуется сравнение прибыли и выручки, посредством расчета операционного рычага.

*Производственный (операционный) леверидж* (англ. *Leverage* – рычаг) – это механизм управления прибылью предприятия, основанный на оптимизации соотношения постоянных и переменных затрат, это *отношение валовой маржи (маржинального дохода) к прибыли после уплаты процентов*, но до уплаты налога на прибыль.

*Эффект (сила) производственного рычага* показывает степень чувствительности прибыли от реализации к изменению выручки от реализации. Значение эффекта производственного левериджа в дальнейшем служит для прогнозирования изменения прибыли в зависимости от изменения выручки предприятия.

Используя механизм производственного левериджа, прогнозируется изменение прибыли предприятия в зависимости от изменения выручки. Например, если производственный леверидж равен 2,78, то при увеличении выручки от реализации продукции на 1% прибыль увеличится на 2,78%. Если выручка сократится на 10%, то прибыль сократится на 27,8%.

Результаты маржинального анализа напрямую влияют на управленческие решения, планирование деятельности предприятия.

**Задание 1.** Определить величину операционного рычага, если в отчетном периоде предприятие имеет выручку в размере 400 тыс. руб., переменные затраты 120 тыс. руб., постоянные затраты 150 тыс. руб.

**Задание 2.** Переменные издержки компании в прошлом году равны 450 тыс. руб., в текущем 520 тыс. руб. На сколько изменилась выручка, если прибыль в прошлом году 200 тыс. руб., в текущем году 250 тыс. руб., а операционный рычаг, имеющий уровень 1,85 снизился на 30% в текущем году?

**Задание 3.** Определить величину операционного рычага, если в отчетном периоде компания имеет выручку в размере 200 тыс. руб., переменные затраты 60 тыс. руб., постоянные затраты 80 тыс. руб.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое маржинальная прибыль?
2. В чем преимущества метода анализа по маржинальной прибыли?

3. В каких случаях возникает необходимость в маргинальном анализе?
4. Какой показатель сравнивается с прибылью при оценке эффективности управления?
5. Какие особенности проявления механизма производственного левериджа можно отметить?

## **Тема 6. Методика определения точки безубыточности и зоны безопасности**

*Цель. Изучить методику определения точки безубыточности в различных модификациях, с помощью которой можно определить также риск инвестиционного проекта.*

Для успешного ведения бизнеса необходимо точно знать, какой объем продукции требуется реализовать предприятию для покрытия всех затрат на ее производство.

Суть данного метода заключается в определении минимально допустимого (критического) уровня производства продукции (продаж, услуг), при котором предприятие будет являться безубыточным.

Точка безубыточности – это объем выпуска, при котором прибыль предприятия равна нулю, т.е. объем, при котором выручка равна суммарным затратам. Иногда ее называют также критическим объемом: ниже этого объема производство становится нерентабельным

При меньшем объеме производства и реализации продукции предприятие будет в убытке, при большем – получит прибыль.

Иными словами, под точкой безубыточности понимается такой момент, когда предприятие полностью покрывает убытки и деятельность начнет приносить реальную прибыль.

Точка безубыточности – объем продаж, при котором прибыль равна нулю. Прибыль – это разница между доходами и расходами.

Точку безубыточности измеряют в натуральном или денежном выражении. Данный показатель точки безубыточности позволяет определить, сколько продукции надо реализовать, какой объем работ выполнить, или услуг оказать, чтобы прибыль предприятия была бы равной нулю.

В натуральном выражении точка безубыточности определяется для отдельных видов продукции (работ, услуг) отношением

суммы постоянных затрат к величине маржинального дохода на единицу продукции.

В многопрофильном производстве точка безубыточности определяется в денежной оценке отношением произведения постоянных затрат и выручки от реализации на сумму маржинального дохода. Или точку безубыточности можно определить, разделив сумму постоянных затрат на коэффициент маржинального дохода.

Таким образом, в точке безубыточности доходы покрывают расходы. При превышении точки безубыточности предприятие получает прибыль, если точка безубыточности не достигнута, то предприятие несет убытки.

Модель точки безубыточности позволяет определить минимально допустимую границу продаж и производства продукции для предприятия. Данная модель хорошо может быть использована для крупных предприятий, имеющих устойчивый рынок сбыта.

Если ставится задача определить объем реализации продукции для получения определенной суммы прибыли, то необходимо сумму постоянных затрат и необходимого размера прибыли разделить на маржинальный доход.

При многопрофильном производстве этот показатель определяется отношением суммы постоянных затрат и необходимого размера прибыли к коэффициенту маржинального дохода.

Расчет точки безубыточности позволяет определить зону безопасности – удаленность предприятия от критического уровня, при котором прибыль равняется нулю. Этот показатель может рассчитываться как в натуральном, так и стоимостном выражении.

Разность между фактическим и безубыточным объемом продаж – это *зона безопасности (зона прибыли)*, и чем больше она, тем прочнее финансовое состояние предприятия.

Кроме этого, можно определить запас надежности (прочности), разделив разницу между фактическим и критическим объемом реализации на фактический объем продукции. Или разницу между фактической выручкой и стоимостной точкой безубыточности разделить на фактическую выручку. Запас надежности (прочности) определяется в процентах и характеризует, на сколько процентов предприятие может выдержать снижение объема реализации, прежде чем достигнет точки безубыточности.

**Задача 1.** Компания оказала услуги по устройству свадеб на 150 тыс. руб., юбилеев – на 70 тыс. руб. и планирует ввести новый вид услуг: организация корпоративных мероприятий. Прогнозирует выручку в объеме 80 тыс. руб. Переменные издержки (материалы и сдельная заработная плата) составят на организацию свадебных мероприятий 90 тыс. руб., на организацию юбилеев 28 тыс. руб., организацию корпоративных мероприятий 38 тыс. руб. Накладные расходы (постоянные) составили 80 тыс. руб. При выводе на рынок новых видов услуг необходимо определить точку безубыточности.

**Задача 2.** ООО «ГРИГ» планирует заняться производством и сбытом эксклюзивных воздушных шаров в объеме 300 шаров. Постоянные затраты на обслуживание мастерской составят 30000 рублей в месяц. На выпуск каждого шара необходим материал стоимостью 100 рублей. Изготовление одного шара займет 4 часа, оплата труда рабочего составит 100 рублей в час. Все рабочие работают по сдельным контрактам. Шары продаются оптовикам по 700 рублей за штуку. Определить зону безопасности предприятия.

**Задача № 3.** Определить точку безубыточности для каждого варианта по данным, представленным в таблице 6.1. Для определения точки безубыточности заполните пустые ячейки.

Таблица 6.1

Исходные данные для расчета точки безубыточности

№ варианта	На единицу продукции, руб.		На весь объем продукции, руб.		Точка безубыточности, ед.
	цена	переменные затраты	переменные затраты	постоянные затраты	
1	100	50		100000	
2	150	50		125000	
3	200	175		150000	
4	500	250		200000	
5	25		55000	75000	
6	75		450000	150000	
7	50		125000	250000	
8	100		50000	50000	

### Контрольные вопросы

1. Что такое точка безубыточности?
2. В чем сущность методики определения точки безубыточности для единичного производства?

3. Каким образом определяется точка безубыточности при многопрофильном производстве?
4. Каким образом определяется зона безопасности предприятия?
5. Каким образом определяется запас надежности предприятия?

## **Тема 7. Методика маржинального анализа для выбора оптимальных управленческих решений**

*Цель. Изучить методику определения критического объема производства продукции в различных ситуациях формирования портфеля заказов.*

Маржинальный анализ включает в себя анализ безубыточности, который позволяет вычислить такую сумму или количество продаж, при которой приход равен расходу. Бизнес не несет убытков, но не имеет и прибыли. Продажи ниже точки безубыточности влекут за собой убытки; продажи выше точки безубыточности приносят прибыль. Точка безубыточности — это тот рубеж, который предприятию необходимо перешагнуть, чтобы выжить. Поэтому точку безубыточности многие экономисты склонны называть *порогом рентабельности*. Чем выше порог рентабельности, тем труднее его перешагнуть. С низким порогом рентабельности легче пережить падение спроса на продукцию или услуги, отказаться от неоправданно высокой цены реализации. Снижения порога рентабельности можно добиться наращиванием *валовой маржи* (повышая цену и/или объем реализации, снижая переменные издержки) либо сокращением постоянных издержек.

Идеальные условия для бизнеса – сочетание низких постоянных издержек с высокой валовой маржой.

Маржинальный анализ ищет наиболее выгодную комбинацию переменных и постоянных издержек, цены и физического объема продаж. Иногда решение заключается в наращивании валовой маржи за счет снижения цены и роста количества продаваемых товаров, иногда – в увеличении постоянных издержек (на рекламу, например) и опять же в увеличении количества продаж. Возможны и другие пути, но все они сводятся к поиску компромисса между переменными и постоянными издержками.

Маржинальный анализ занимает существенное место в прогнозировании будущей производственной деятельности. Первое

направление касается анализа взаимосвязи показателей «затраты–объем–прибыль». Переменные затраты увеличиваются или уменьшаются прямо пропорционально изменению объема производства, сумма постоянных затрат при таком изменении остается неизменной. Совсем другим является «поведение» затрат на единицу продукции: переменные затраты на единицу продукции неизменны при росте или падении объемов производства, постоянные затраты изменяются обратно пропорционально изменениям объема производства: при его росте снижаются, при уменьшении – растут.

Второе направление анализа затрат направлено на подготовку вариантов оперативных решений, т.е. управленческих решений по отдельным проблемам. Проблема возникает тогда, когда заказчик предлагает цену, ниже полной себестоимости изделия. На первый взгляд, от такого предложения следует отказаться – заказ формально убыточный, но маржинальный анализ может изменить подход: если заказ принимает на себя ощутимую долю постоянных затрат, его следует принять.

Второй операционной ситуацией является выявление убыточных для предприятия продуктов. Самым простым будет предложение ликвидировать убыточные производства. Но если маржинальный анализ покажет, что убытки этих производств ниже суммы постоянных расходов, которые на них приходятся, решение о ликвидации необходимо, по крайней мере, хорошо изучить, поскольку оно является сомнительным.

Одним из направлений поиска резервов сокращения затрат на производство продукции и увеличения прибыли является выбор оптимального варианта машин и оборудования. Если заказ можно выполнить с использованием разных видов машин и оборудования, то необходимо определить, при каком объеме производства выгоднее применить тот или иной вариант оборудования. Для этого нужно найти критический объем производства продукции, при котором затраты по двум вариантам оборудования будут одинаковыми.

Иногда при необходимости выполнения ремонта или других работ перед руководством предприятия стоит вопрос: выполнять самим, прибегнуть к услугам сторонних организаций или покупать запчасти, полуфабрикаты, комплектующие изделия. Покупка на стороне выгодна тогда, когда совокупные затраты по приобретению ниже, чем переменные затраты собственного производства.

Открывать собственное производство можно только при условии стабильного спроса и роста его в будущем. В противном случае производственные мощности будут излишними со всеми вытекающими последствиями.

Маржинальный анализ позволяет обосновать выбор эффективного варианта технологий, структуры выпуска продукции, решения с учетом ограничений ресурсов.

**Задача 1.** Предприятие покупает комплектующие изделия по цене 75 руб. за единицу. При производстве на предприятии переменные затраты составят 50 руб. на единицу, сумма постоянных затрат на производство составят 200 тыс. руб. При каком объеме производства выгоднее покупать, при каком – производить?

**Задача 2.** Выпуск продукции возможен при двух вариантах технологии. Обоснуйте выбор рационального варианта технологии, используя данные таблицы 7.1.

Таблица 7.1

Исходная информация для маржинального анализа

Показатели	Вариант 1	Вариант 2
Постоянные затраты, тыс. руб.	800	1200
Цена единицы продукции, руб.	500	500
Переменные затраты на единицу, руб.	280	200
Производственная мощность, ед.	10000	10000

**Задача 3.** Обоснуйте, при каком объеме грузооборота выгодно применять тот или иной грузовик (табл.7.2).

Таблица 7.2

Исходная информация для анализа

Грузоподъемность автомобиля	Постоянные затраты на год, тыс. руб.	Переменные затраты на 1т-км, руб.
3 тонны	120	4
5 тонн	250	3
10 тонн	610	1,5

### Контрольные вопросы

1. Как определить критический уровень постоянных расходов и цены при заданных других факторах?
2. Как производится обоснование управленческих решений на основе маржинального анализа?
3. Какую роль играет маржа покрытия при оценке эффективности производства отдельных видов продукции?

## Тема 8. Эффективные инструменты стратегического анализа

*Цель сформировать навыки учета и анализа внутренних и внешних факторов при выборе и принятии стратегических решений с учетом ряда параметров.*

*PEST (STEP)-анализ* – инструмент оценки внешней среды предприятия на основе 4 групп факторов (рис.8.1):

1. Политические факторы (*P*). Оценка влияния политической обстановки на деятельность предприятия. Насколько она стабильна. Возможны ли крупные изменения. Политическая среда – это часть макроэкономического окружения, которая находится под непосредственным контролем и влиянием со стороны государства.

2. Экономические факторы (*E*). Анализ состояния экономики рынка, на котором позиционируется предприятие. Цель анализа экономического воздействия – исследование изменений в макроэкономике и их воздействие на предприятие и потребителей.

3. Социально-культурные (*S*). Изменения демографического состояния, менталитета, уровня образования, предпочтений рынка компании. Социальная политика государства находит конкретное отражение во взаимосвязи с экономической политикой. Обе политики государства связаны между собой. То, что для одной политики является итогом, для другой – исходным пунктом. Например, ситуация в образовании зависит от экономических факторов, а положение в экономической сфере тесно связано с уровнем образования. Ситуация в медицине зависит от состояния экономики, а уровень экономических результатов, в свою очередь, зависит от показателей здоровья граждан (при эпидемии гриппа статистика демонстрирует уверенный спад экономических показателей). На демографическую ситуацию могут влиять различные факторы, например, возрастная структура населения, уровень образования, доходы, место проживания, рождаемость, смертность.

Примеры демографических процессов, которые следует учитывать при стратегическом анализе.

4. Технологические факторы (*T*). Анализ уровня технического прогресса. Развитие технологий напрямую влияет на состояние рынка. Анализ технологического окружения связан с изучением

влияния изменений, происходящих в современных технологиях, на функционирование всех структур организации и ее окружения.

Политические факторы	Экономические факторы
Социально-культурные факторы	Технологические факторы

Рис. 8.1. Матрица *PEST (STEP)*-анализа

Чтобы такой подход принес пользу, оценивать факторы нужно в долгосрочной перспективе. Именно такое видение будущего помогает компании сформировать жизнеспособную стратегию. Результаты *PEST*-анализа удобно использовать для *SWOT*-анализа.

*SWOT*-анализ – универсальный инструмент стратегического планирования. Основывается на систематизации и сегментации информации о внутренней и внешней среде компании. Объектом могут также стать конкретный товар или услуга.

*SWOT*-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: *strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности), и *threats* (угрозы).

В ходе анализа предприятие оценивается с позиции этих групп факторов:

1. Сильные стороны (*S*). Характеристики, которые выделяют предприятие среди конкурентов и помогают зарабатывать.
2. Слабые стороны (*W*). То, что тормозит предприятие, мешает расти.
3. Возможности (*O*). Благоприятные факторы внешней среды, которые стоит использовать для роста в будущем.
4. Угрозы (*T*). Негативные факторы внешней среды, которые могут тормозить развитие и помешать получению прибыли в будущем.

Метод включает определение цели проекта по развитию предприятия в целом и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих или осложняющих ее достижение. Сильные

и слабые стороны являются характеристиками внутренней среды предприятия, специфичной только для данного предприятия. Возможности и угрозы – характеристики внешней среды, это условия, в которых работают все предприятия. Они одинаковы для всех, и конкретное предприятие не имеет возможности влияния на них.

Первый этап *SWOT*-анализа – выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Второй этап – установление цепочек связей между элементами матрицы.

Матрица *BCG* (рис. 8.2)

Варианты применения матрицы *BCG*:

- анализ продуктового портфеля одноотраслевой структуры предприятия;
- анализ стратегических зон хозяйствования предприятия;
- сопоставление конкурентных позиций предприятия одной отрасли.

Рост объема спроса →	высокий	«Дикие кошки»	«Звезды»
	низкий	«Собаки»	«Дойные коровы»
		низкая	высокая
Доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента →			

Рис. 8.2. Матрица *BCG*

Диаграмма *BCG* предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих хозяйственных зонах:

- «звезды» беречь и укреплять;
- по возможности уходить от использования «собак», если нет значимых причин для того, чтобы их сохранить;
- для «дойных коров» необходим контроль денежной выручки;
- «дикие кошки» нуждаются в особом исследовании, чтобы понять, смогут ли они при определенных инвестициях стать «звездами».

**Задача 1.** Провести *PEST*-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.

**Задача 2.** Провести анализ по модели пяти сил конкуренции, привести подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оценить влияние ближайшего окружения на предприятие.

**Задача 3.** Провести *SWOT*-анализ предприятия. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность внешнего анализа?
2. Дать характеристику модели стратегии Портера.
3. В чем особенность *PEST (STEP)*-анализа?
4. С какой целью применяют *SWOT*-анализ?
5. Назовите варианты применения матрицы BCG.

## Рекомендуемая литература

1. Вуколов, Э.А. Основы статистического анализа. Практикум по статистическим методам и исследованию операций с использованием пакетов STATISTICA и EXCEL : учебное пособие. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2004. – 464 с.
2. Комплексный экономический анализ : учебное пособие / Н.Н. Бондина, Н.Г. Барышников, И.А. Бондин, Т.В. Зубкова. – Пенза : РИО ПГАУ, 2018. – 124 с.
3. Мельник, М. В. Комплексный экономический анализ : учебное пособие / М.В. Мельник, А.И. Кривцов, О.В. Лихтарова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 368 с.
4. Мельник, М.В. Экономический анализ в схемах и таблицах : учебное пособие / М.В. Мельник, С.И. Соцкова, Г.А. Шатунова, О.Н. Поташева. – 2-е изд., перераб.и доп. – Самара : Изд-во Самарского гос. экономического ун-та, 2018. – 430 с.
5. Панько, Ю. В. Экономический анализ : учебно-методическое пособие / Ю.В. Панько, Н.В. Яшкова. – М. : Мир науки, 2018. – 133 с.
6. Чернов, В.А. Теория экономического анализа : учебник / В.А. Чернов. – ООО «Перспект», 2017. – 407 с.

## Приложения

### Приложение 1

#### Бухгалтерский баланс (форма №1)

Наименование показателя	Коды	На 31 декабря отчетного года	На 31 декабря базисного года
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-
Основные средства	1150	298793	261566
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>298793</b>	<b>261566</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	102607	105343
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4599	157
Дебиторская задолженность	1230	38362	13450
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7244	782
Прочие оборотные активы	1260	19487	1054
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>172299</b>	<b>120786</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>471092</b>	<b>382352</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	167821	169407
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	24551	24551
Резервный капитал	1360	30244	29144
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	175963	108506
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>398579</b>	<b>331608</b>

## Окончание прил. 1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	6508	1 868
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>6508</b>	<b>11868</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	19857	8401
Кредиторская задолженность	1520	41956	23627
Доходы будущих периодов	1530	1751	1751
Оценочные обязательства	1540	2441	5097
Прочие обязательства	1550	-	-
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>66005</b>	<b>38876</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>471092</b>	<b>382352</b>

## Приложение 2

## Отчет о финансовых результатах (форма №2)

Наименование показателя	Коды	За 12 месяцев отчетного года	За 12 месяцев базисного года
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Выручка	2110	230066	152062
Себестоимость продаж	2120	(185002)	(159372)
Валовая прибыль (убыток)	2100	45064	(7310)
Коммерческие расходы	2210	-	-
Управленческие расходы	2220	-	-
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>45064</b>	<b>(7310)</b>
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	(1661)	(2776)
Прочие доходы	2340	38181	36644
Прочие расходы	2350	(12147)	(15562)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>69437</b>	<b>10996</b>
Налог на прибыль	2410	-	-
в т. ч.: текущий налог на прибыль	2411	-	-
отложенный налог на прибыль	2412	-	-
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>69437</b>	<b>10996</b>

Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за \_\_\_\_ год (форма №5)

1. Нематериальные активы и расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы (НИОКР)

## 2. Основные средства

### 2.1. Наличие и движение основных средств

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		На конец периода	
			первоначальная стоимость	накопленная амортизация	первоначальная стоимость	накопленная амортизация
Основные средства – всего	Отчетный год	5200	420830	(159264)	469658	(170865)
	Базисный год	5210	255286	(149279)	420830	(159264)

## 3. Финансовые вложения

### 3.1. Наличие и движение финансовых вложений

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		На конец периода	
			первоначальная стоимость	накопленная корректировка	первоначальная стоимость	накопленная корректировка
Долгосрочные – всего	Отчетный год	5301	-	-	-	-
	Базисный год	5211	-	-	-	-
Краткосрочные – всего	Отчетный год	5305	-	-	-	-
	Базисный год	5215	-	-	-	-
Финансовых вложений – итого	Отчетный год	5300	-	-	-	-
	Базисный год	5310	-	-	-	-

## 4. Запасы

## 4.1. Наличие и движение запасов

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		На конец периода	
			себестоимость	величина резерва под снижение стоимости	себестоимость	величина резерва под снижение стоимости
Запасы – всего	Отчетный год	5400	105343	-	102607	-
	Базисный год	5420	112008	-	105343	-

## 5. Дебиторская и кредиторская задолженность

## 5.1. Наличие и движение дебиторской задолженности

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		На конец периода	
			учтенная по условиям договора	величина резерва по сомнительным долгам	учтенная по условиям договора	величина резерва по сомнительным долгам
Долгосрочная дебиторская задолженность – всего	Отчетный год	5501	-	-	-	-
	Базисный год	5521	-	-	-	-
Краткосрочная дебиторская задолженность – всего	Отчетный год	5510	13450	-	38362	-
	Базисный год	5530	16497	-	13450	-
Итого	Отчетный год	5500	13450	-	38362	-
	Базисный год	5520	16497	-	13450	-

## Оглавление

Предисловие .....	3
Тема 1. Способы приведения показателей в сопоставимый вид.....	4
Тема 2. Методика детерминированного факторного анализа .....	8
Тема 3. Методика стохастического факторного анализа..	15
Тема 4. Методы анализа эффективности функционирования предприятия.....	22
Тема 5. Методика маржинального анализа .....	28
Тема 6. Методика определения точки безубыточности и зоны безопасности.....	32
Тема 7. Методика маржинального анализа для выбора оптимальных управленческих решений.....	35
Тема 8. Эффективные инструменты стратегического анализа .....	37
Рекомендуемая литература .....	42
Приложения.....	43

Учебное издание

*Пятова Ольга Федоровна*

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

*Методические указания*

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 15.04.2022. Формат 60×84/16  
Усл. печ. л. 2,79; печ. л. 3,0.  
Тираж 50. Заказ № 79.

Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608. E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный  
аграрный университет»

А. Г. Волконская, О. И. Курлыков, М. Н. Купряева

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания

Кинель  
ИБЦ Самарского ГАУ  
2023

УДК 658.1  
ББК 65.9(2) 291.6р  
В67

*Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ*

**Волконская, А. Г.**

**В67** Управление персоналом : методические указания / А. Г. Волконская, О. И. Курлыков, М. Н. Купряева. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2023. – 28 с.

В методических указаниях освещаются вопросы управления персоналом, которые рекомендуется использовать в качестве основы для подготовки к экзамену, а также в процессе изучения соответствующей дисциплины, подготовке к семинарским занятиям в течение семестра.

Издание предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки и: 38.04.01 Экономика, профиль: Государственное и региональное управление.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023  
© Волконская А. Г., Курлыков О. И.,  
Купряева М. Н., 2023

## Предисловие

Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Управление персоналом» составлены в соответствии с требованиями основных профессиональных образовательных программ, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика; позволят обучающимся подготовиться к практическим занятиям и итоговой аттестации по дисциплине, усвоить логику курса и проверить полученные знания.

*Цель* издания методических указаний – содействовать формированию у обучающихся системы компетенций и практических навыков построения эффективных процессов управления персоналом.

Методические указания содержат методологию проведения практических занятий, краткое теоретическое обоснование рассматриваемых проблем, задания для выработки практических навыков, контрольные вопросы для самопроверки.

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование у обучающихся комплекса компетенций по системе управления персоналом.

Для достижения поставленной цели при освоении дисциплины решаются следующие задачи:

- изучение основных теорий мотивации и лидерства;
- изучение форм взаимодействия в коллективе;
- изучение групповой динамики и эффективного взаимодействия в команде

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП): способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели; способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Издание представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы менеджмента и консультирования, а также занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства

## Тема 1. Предмет и методы дисциплины «Управление персоналом»

*Цель:* изучить принципы и методы формирования и развития персонала.

Управление персоналом – это наука, зародившаяся в конце XIX в. До этого ее элементы развивались в рамках других наук (психологии и социологии, экономики, экономики предприятия, организационного поведения, конфликтология, экономики труда). В настоящее время персоналом» использует достижения таких наук, как менеджмент, теория и организация управления, психология, социология, конфликтология, этика, экономика труда, трудовое право, политология и др.

*Предметом* дисциплины «Управление персоналом» является система отношений, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения его эффективного функционирования за счет наиболее полного использования трудового потенциала.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллектив и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали *три группы методов* управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Целью курса является изучение организационно-экономических отношений по поводу управления персоналом, освоение теории и практических методов работы по управлению персоналом.

Для достижения цели необходимо решить следующие *задачи*:

- изучить научные основы управления персоналом;
- освоить формы, методы и правила работы с персоналом учреждений и организаций;
- сформировать новое мышление в отношении принципов использования персонала организации любой формы собственности и механизма управления им;
- овладеть системным подходом к управлению персоналом;
- приобрести навыки моделирования трудовой карьеры;
- научиться разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом.

Под управлением персоналом понимается целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики

предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями.

Субъектом управления персоналом являются люди или группа людей, профессионально выполняющие функции управления персоналом и наделенные определенными полномочиями.

Объектом управления персоналом выступают люди (персонал), наделенные совокупностью психологических и физиологических признаков, знаниями, профессиональной и квалификационной подготовкой, накопленным опытом, социальными ценностями, позволяющими выполнять определенные производственные функции.

Без управления персоналом невозможно нормальное функционирование хозяйствующих субъектов.

### **Практические задания**

1. Назовите предмет, средства и продукт управленческого труда. Представьте характеристику примера управленческого труда из личного опыта.

2. Определите перечень документов, необходимых для формирования системной работы с персоналом на примере конкретной организации.

3. Дайте характеристику пяти базовым направлениям воздействия на персонал управления.

4. На примере практического опыта сформулируйте причины и необходимость корректирующих воздействий в конкретной организации на изменения в системе управления персоналом.

5. Назовите формы управленческого труда. Сформулируйте обстоятельства и условия сложности управленческого труда персонала (на примере организации).

### **Контрольные вопросы**

*1 Предмет, цель и содержание курса «Управление персоналом».*

*2 Персонал, как объект изучения.*

*3 Цели и задачи управления персоналом.*

*4 Концепции и теории управления персоналом.*

*5 Принципы и методы управления персоналом.*

## Тема 2. Процесс вхождения человека в организацию. Групповая динамика

*Цель: изучить процесс вхождения человека в организацию; значения термина «групповая динамика»*

Каждому человеку в жизни не один раз приходится переживать процесс вхождения в организацию. Находиться в организации, быть ее частью, и входить в организацию – далеко не одно и то же. Вхождение человека в организацию связано с решением нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу. Во-первых, это адаптация человека к новому окружению, которая не всегда успешно проходит. Во-вторых, это коррекция или изменение поведения человека. В-третьих, это изменение и модификация в организации, которые происходят когда человек в нее приходит.

Необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого является изучение системы ценностей, норм, правил, поведенческих норм, характерных для данной организации.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, которые должен изучить входящий человек являются следующие:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет или создает организация;
- принципы, правила и нормы;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек;
- поведенческие стандарты.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам необходимо следовать в общении с коллегами, как обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на работу, как принято распоряжаться рабочим временем.

Возможны два различных процесса обучения. Первый – это процесс обучения человека, принимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой схожей по ценностям и принципам с новой работой. В этом случае новому сотруднику необходимо в основном сконцентрироваться на конкретных фактах проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения с целью подстройки своего поведения к конкретным условиям организации.

Второй процесс обучения разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с существенно отличными нормами и ценностями. В этом случае встает очень серьезная задача познания себя как носителя другой системы норм и ценностей и отхода от них.

Успех вхождения зависит от того, насколько человек мотивирован на вхождение. В случае, если человек сильно мотивирован, то, несмотря на трудность и болезненность процесса адаптации, человек будет стараться остаться в этой организации. Оставаясь же на какое-то время в организации, даже вопреки желанию, при соответствующем общении и обучении человек постепенно адаптируется и становится «нормальным» членом коллектива.

На этапе вхождения нового работника организация должна решить одновременно три задачи:

- разрушить старые поведенческие нормы, если они не соответствуют новым;
- заинтересовать человека в работе в организации;
- прививать ему новые нормы и ценности.

Все эти процессы идут в тесной взаимосвязи и достигаются совокупным набором определенных приемов и методов. При вхождении человека в организацию часто отрицательные результаты может дать недозагруженность в работе, упрощенные задачи или наоборот, перегрузка и слишком сложные задачи.

Термин «групповая динамика» был впервые использован в 1939 г. К. Левиным, который впервые сформулировал вывод о том, что в группах людей каждый член признает свою зависимость от других членов группы. По определению К. Левина, групповая динамика - это дисциплина, исследующая положительные и отрицательные силы, которые действуют в данной группе.

В современной литературе существует несколько значений термина «групповая динамика»: это направление исследования малых групп; метод их изучения, т. е. особый вид лабораторного эксперимента, используемого при проведении исследований социальных установок и межличностных отношений в группе; совокупность динамических процессов, которые одновременно проходят в группе в определенную единицу времени.

### **Практические задания**

1. Каково воздействие динамики состава рабочей силы в масштабе экономики страны на возможность обеспечения ею на внешнем рынке труда?

2. Раскройте содержание основных понятий «социализация и адаптация персонала».

3. Дайте характеристику социальной структуры персонала организации, перечислите ее признаки. Раскройте значение социальной структуры персонала для распределения ролей внутри одного подразделения, принятия решения при аттестации персонала.

4. Какие требования выдвигают предприятию соискатели рабочего места, что мотивирует их для «вхождения» в него? (Предполагаемые мотивы: личностные или профессиональные возможности развития; условия труда: многосторонняя сфера деятельности; гарантированное место работы; хорошие возможности заработка и др.)

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «социализация» и «адаптация» персонала?
2. Социальная и другие виды структур персонала организации.
3. Сущность процесса адаптации персонала. Программа адаптации.

## **Тема 3. Сущность и виды адаптации**

*Цель: изучить понятие, виды, формы и условия адаптации персонала.*

Трудовая адаптация – приспособление работника к организации (взаимное приспособление работника и организации). Основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные, психологические и экономические условия труда.

Виды адаптации персонала – составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации.

Адаптация персонала бывает:

- психофизиологическая – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. Происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация);

- социально-психологическая – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе. Происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе, о формальных и неформальных группах, о соцпозициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой;

- профессиональная – доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.). Характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе;

- организационная – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизмов управления организацией. Сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре.

Направления адаптации персонала – особенности трудовой адаптации персонала в зависимости от наличия у адаптируемого сотрудника опыта профессиональной деятельности.

Два направления адаптации персонала:

- первичная адаптация, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускников учебных заведений различного уровня);

- вторичная адаптация, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например переходящих в ранг руководителя).

Условия успешной адаптации персонала – обстоятельства, от которых зависит успешность трудовой адаптации.

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Адаптация работника на производстве требует большой организационной работы. На многих предприятиях созданы специализированные службы адаптации кадров (могут быть самостоятельным структурным подразделением или входить в состав других (отдел кадров, отдел труда и заработной платы, или штатная единица – специалист по адаптации)). Основная задача служб адаптации – разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника. Эффект от такой работы – снижение текучести кадров, уровня брака на производстве, числа нарушений трудовой дисциплины и т.д.

### **Практические задания**

Как Вы думаете, зависит ли скорость адаптации сотрудника к организации от его коммуникативных способностей? Пройдите тест и определите свой уровень коммуникативности.

**Тест:** «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе».

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми Вы согласны, и знаком «—», если не согласны. Отвечайте искренне – «да», «нет»:

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

**Ключ к тесту.** Начислите себе по одному баллу за ответы:

«нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы; «да» на все остальные.

*Подсчитайте сумму баллов.*

0–3 балла. У Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы

способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

4–6 баллов: У Вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими.

7–10 баллов. У Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

#### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основных действующих лиц процесса адаптации.
2. В чем различаются роли наставника, непосредственного руководителя и специалиста службы персонала в адаптации сотрудника?
3. Перечислите основные задачи службы персоналом в адаптационном процессе.
4. Какие функции выполняет линейный руководитель в ходе процесса адаптации подчиненного?
5. Какие действия выполняет наставник в ходе адаптационного процесса?

### **Тема 4. Подбор персонала. Модель рабочего места.**

#### **Аутстаффинг. Аутсорсинг**

*Цель: изучить особенности и методы подбора персонала, понятия «аутстаффинг» и «аутсорсинг».*

При подборе кадров в изменяющихся внешних условиях ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

- способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение – умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;
- коммерческая и деловая ориентация – установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

- умение работать с цифрами – способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;

- способность к обучению – способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения; и др.

К числу современных подходов к формированию человеческих ресурсов (персонала) компании относят *аутсорсинг*, *аутстаффинг*.

**Аутсорсинг** персонала представляет собой наем сотрудников специализированной компанией (аутсорсером) с последующим предоставлением их другим предприятиям — заказчикам рабочей силы (или, иными словами, привлечение предприятием для решения своих задач сотрудников специализированной компании-нанимателя). Фактически нанятые сотрудники работают на предприятии заказчика и выполняют те же обязанности, что и прочие работники данного предприятия, однако с формальной точки зрения их работодателем является нанявшая их компания.

Достоинством аутсорсинга для компании-заказчика является то, что она имеет возможность платить привлеченным таким образом сотрудникам более низкую заработную плату и не предоставлять им никаких социальных гарантий. Такие сотрудники по определению привлекаются на требуемый компанией срок, по истечении которого у предприятия нет никаких обязательств по отношению к ним. Это упрощает компании-заказчику процесс формирования и управления своими человеческими ресурсами и позволяет снизить расходы на персонал.

Сторонники аутсорсинга персонала считают, что он имеет определенные достоинства: •компании привлекают нужных им сотрудников на требуемые сроки, не опасаясь сложностей с их последующим увольнением; •люди получают работу (которая хотя и временная и не столь высокооплачиваемая, как у обычных сотрудников, все же лучше, чем отсутствие работы); •компания, экономя на персонале в стране своего местонахождения, утрачивают заинтересованность в переводе своей деятельности в государства с более низкой стоимостью труда, что способствует сохранению в стране рабочих мест; •у молодежи появляется возможность путем трудоустройства у аутсорсера приобрести требуемый опыт и в последующем устроиться на хорошую работу. А поскольку сотрудника часто переводят из одной фирмы в другую, то он может завести полезные знакомства и научиться выполнять широкий круг обязанностей (которые он не смог бы освоить на одном месте работы), что повышает его привлекательность для будущих работодателей.

Тем не менее наряду с достоинствами, аутсорсинг персонала сопряжен с рядом недостатков как для самой компании, так и для привлекаемых таким образом сотрудников и для национальной экономики в целом. Очевидно, что сотрудник не будет демонстрировать лояльность к привлекающей его компании, так как у него нет перспектив ни длительного трудоустройства в ней, ни финансового поощрения, ни карьерного роста. Это неизбежно сказывается на качестве выполнения им своих обязанностей. По этой причине компании привлекают таким образом только низкоквалифицированный персонал (рядовых исполнителей — работников торгового зала, грузчиков и т. д.).

Тем не менее потребность компаний ведущих стран мира в сокращении расходов на персонал в условиях жесткого социального законодательства ведет к тому, что доля привлеченного через посредничество аутсорсинговых фирм персонала будет только нарастать.

**Аутстаффинг** представляет собой вывод сотрудников из штата компании и перевод их в специализированную компанию-аутсорсера с сохранением за ними их обычного рабочего места и должностных обязанностей. Аутстаффинг представляет собой следующий этап развития аутсорсинга персонала: если при аутсорсинге для работы в компании привлекаются внешние сотрудники, то при аутстаффинге штатные сотрудники переводятся в статус привлеченных.

*Достоинствами аутстаффинга являются:* • сокращение расходов на оплату персонала (как и при аутсорсинге); • высокая степень соответствия используемого таким образом сотрудника занимаемой должности (поскольку фактически это бывший штатный сотрудник компании; данное преимущество отличает аутстаффинг от аутсорсинга); • возможность сохранения рабочего места благодаря снижению расходов на его содержание (что, в конечном счете, выгодно самому сотруднику, который при отказе от использования аутстаффинга был бы уволен); • сотрудник знает, что компания, оказавшаяся в ситуации необходимости снижения издержек, предпочла не уволить его, а сохранить, хотя и путем перевода в штат другой компании, что позволяет ему остаться лояльным к своей компании.

Однако это ухудшает имидж компании на рынке труда — ей становится сложно привлечь квалифицированных сотрудников, которые опасаются, что фирма в любой момент может произвести аутстаффинг. Это может лишить фирму притока новых профессиональных сотрудников и ухудшит качество ее человеческого капитала.

### **Практические задания**

*Ответьте письменно на вопросы:*

1. Каково воздействие динамики состава рабочей силы в масштабе экономики страны на возможность обеспечения ею на внешнем рынке труда?
2. Существует ли потенциал рабочей силы, до настоящего времени не познанный и поэтому не освоенный?
3. Какие требования выдвигают предприятию соискатели рабочего места, что мотивирует их для «вхождения» в него?
4. Как оценивают имидж предприятия сотрудники относительно сопоставимых конкурентов на отраслевом рынке труда? Какие факторы определяют такое восприятие?
5. Насколько важен для предприятия целевой анализ связанных с рабочим местом ожиданий своих сотрудников?

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные принципы отбора кандидатов при найме. Какова их роль в научном познании проблемы обеспечения организации персоналом и ее прикладном аспекте?
2. Какие основные этапы обеспечения организации персоналом вы знаете?
3. Какую роль для общества, организации и индивида играет найм персонала?
4. Определите необходимость разработки концепции отбора и найма в организации, ее структуры и содержания.
5. Какие из известных вам факторов являются управляемыми со стороны организации работодателя?

## **Тема 5. Оценка персонала. Методы оценки**

*Цель: изучить основные цели и методы деловой оценки персонала.*

**Деловая оценка персонала** – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций, свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основе полученных данных работодатель сможет принимать обоснованные кадровые решения, сокращать риски ошибок найма или назначения сотрудника на новую должность. Для работника — это инструмент саморефлексии, с помощью которого он может планировать своё развитие и следующие карьерные шаги.

*Польза для компании:* оптимизация расходов на персонал; создание кадрового резерва; улучшение качества подбора; выявление лидеров изменений; изучение демотивации коллектива; внутренние ротации в коллективе; выстраивание системы материального стимулирования.

*Польза для работников:* понимание своего текущего уровня и потенциала к профессиональной деятельности; разработка индивидуального плана развития; возможность карьерного роста; улучшение взаимоотношений с руководством; отслеживание собственной мотивации и симптомов профессионального выгорания.

Как правило, систему оценки внедряют в период изменений в компании, при выстраивании бизнес-процессов или налаживании эффективной коммуникации с персоналом.

В зависимости от поставленной задачи HR-специалисты используют разные **методы оценки**. Их условно разделяют на три основные группы:

- *Количественные* измеряют результативность работников. Они считаются объективными, так как итоги проведения проверки представлены в числовых показателях. С их помощью можно проанализировать степень исполнения служебных обязанностей, например, выполнение плана продаж или достижение поставленных целей по проекту. Примеры количественных методов: ранжирование, KPI и традиционный (балльной оценки).

- *Качественные* помогают описать личностные и поведенческие характеристики сотрудников. Эти методы часто страдают от субъективизма, ведь в них не используются чёткие количественные данные. Примеры качественных: собеседование, ситуационное интервью, «360 градусов», интервью по компетенциям, анкетирование.

- *Комбинированные* сочетают в себе количественные и качественные методы оценки. Таким образом субъективность проверки и риск ошибки стремятся к нулю. С их помощью HR-специалисты проводят комплексную оценку сотрудников и получают достоверные данные. Примеры комбинированных: психометрические тесты, тест-ассесмент, центр оценки, метод кейсов.

Вне зависимости от видов и методов оценки важными представляются организационные и методические процедуры оценивания, а также психологическое его значение.

### **Практические задания**

1. Составьте программу проведения аттестации на примере Вашей организации.

2. Приведите перечень документов нормативно-правового регулирования аттестации. Разработайте алгоритм проведения аттестации.

3. Разработайте в табличной форме (табл. 1) характеристики методов профессионального развития персонала.

Таблица 1

Название метода/технологии профессионального развития персонала	Характеристики

4. Предоставьте результаты анализа опыта проведения аттестации сотрудников Вашей организации. Разработайте рекомендации по совершенствованию процесса аттестации.

5. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?

#### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключаются принципы объективности и комплексности оценки персонала?
2. Какие еще факторы (помимо правильного выбора субъектов оценки) влияют на степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания?
3. Что понимается под моделью компетенций. Какие задачи она решает?
4. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
5. Какие частные функции включает в себя информационная функция маркетинга персонала?
6. Что является предметом анализа при изучении внешнего и внутреннего рынка труда?

### **Тема 6. Мотивация. Теории мотивации**

*Цель: изучить основные теории мотивации персонала.*

Существует достаточно большое количество различных теорий мотиваций, разделяющихся на две категории: *содержательные* и *процессуальные*.

*Содержательные* теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория «иерархии потребностей» А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Мак Клелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, К. Алдерфера и др.

*Процессуальные* теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория «Х» и «У» Д. МакГрегора и другие.

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания и мотивов.

В трудах отечественных ученых (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, А.Н. Леонтьев, Н.Ф. Наумова, И.Ф. Беляева и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Основной вывод из изучения процессуальных теорий мотивации заключается в том, что высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сам процесс мотивации рассматривается с точки зрения тех обстоятельств, которые направляют усилия человека на достижение различных целей, стоящих перед организацией.

В последние годы появились *теории справедливости и атрибуции*, привлечшие к себе внимание многих исследователей. Понимание этих двух теоретических разработок необходимо при изучении мотивации трудовой деятельности в рамках организационного поведения.

*Мотивирующие факторы*: также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером. Они способствуют повышению уровня удовлетворённости работой и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую, обобщая, можно назвать потребностями в росте. Мотивирующие факторы также называют «способствующими», ведь они побуждают к выполнению своих обязанностей.

*К основным мотиваторам можно отнести* такие как: 1. Успех. 2. Общественное признание (признание коллег и одобрение начальства). 3. Интересное содержание деятельности (возможность творческого подхода к работе).

4. Наличие возможности расти профессионально (карьерный рост). 5. Степень ответственности (наличие ответственности).

Общественное признание даёт человеку ощущение самоуважения и собственного достоинства, что должно говорить руководителю о необходимости сообщения работнику отзывов о хорошо проделанной работе. Ещё одним существенным фактором является и сама деятельность работника. Нужно иметь в виду, что монотонная работа не приносит удовлетворения, а творческая и разнообразная по содержанию деятельность, напротив, стимулирует к росту, предупреждает опоздания, прогулы и т.п. Кроме того, для многих людей прекрасным мотиватором служит карьерный рост и наличие дополнительной ответственности.

### **Практические задания**

#### ***Кейс-задача «Повышение активности подчиненных».***

##### *Исходные данные:*

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая требует от них полной самоотдачи.

14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

*Вопросы для письменного ответа на кейс-задачу*

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?

2. Какие еще меры, по вашему мнению, может принять менеджер, чтобы добиться роста результативности и повышения активности подчиненных?

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте особенности, характерные черты теорий поведения личности в организации.

2. Определите типы поведения включения человека в организацию и их характеристики.

3. Какие этапы содержит процесс мотивации?

4. Что такое потребности личности? Какие из них наиболее важно учитывать при управлении персоналом?

5. Какие биологические и социальные потребности Вам известны?

6. Какие существуют основные виды стимулов? Дайте их характеристику.

7. В чем сущность мотивационно-значимой цели человека?

8. Как могут развиваться мотивационные механизмы при создании в организации творческой атмосферы труда?

9. Почему роль и значение семьи рассматриваются в контексте управленческих отношений в организации?

## **Тема 7. Власть. Формы власти**

*Цель: изучить основные виды и формы власти.*

Власть - возможность органов управления или отдельного руководителя в силу своего положения в системе формальных отношений в иерархической структуре организации влиять на поведение подчиненных. Власть в организации связана с такими факторами, как сила, влияние, авторитет, манипулирование. Власть необходима как средство осуществления миссии организации, ее политики достижения поставленных целей. Определенной властью обладают и подчиненные над руководителем (предоставление информации, неформальные контакты при выполнении поручений, и т. п.).

Власть следует отличать от полномочий. Полномочия определяют, что именно должностное лицо имеет право делать. Полномочия относятся к

должности. Полномочия определяют ответственность лица за результаты деятельности.

Власть может принимать разнообразные формы. Назовем основные формы власти согласно классификации Френча и Рейвена: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; законная власть (в силу должностного положения); экспертная власть (в силу знаний, авторитета); эталонная власть (основана на личностных качествах менеджера - уважительное отношение к подчиненному как к партнеру по совместной деятельности).

В условиях рыночных отношений в экономике отмечаются две тенденции: укрепление и расширение власти в организации путем передачи полномочий подчиненным (делегирование полномочий) и смещение центра тяжести от власти формальной к власти, основанной на компетентности, знаниях, на праве вознаграждать.

Непременным атрибутом власти является влияние руководителя на подчиненного. Влияние - это такое поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого.

Выделяются две группы управленческого влияния - рассудочное и эмоциональное.

К числу рассудочных форм влияния относятся: приказы, убеждения, угрозы, просьбы, «подкуп» предоставлением каких-либо преимуществ.

Группу эмоциональных средств влияния составляют «заражение» и подражание. «Заражение» основано на неосознанной передаче эмоционального состояния одного человека другому. Подражание - это усвоение манеры поведения, поступков и даже способа мышления других лиц. Подражание может быть осознанным (заимствование лучшего) и эмоциональным (под влиянием впечатлений, при слабой воле подчиненного, и т. д.).

Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер. Быть руководителем и быть лидером в организации - это не одно и то же. Руководитель в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие.

В практике управления лидерство - это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения, созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

Таким образом, можно сделать следующие выводы о том, что власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, желательна вдохновенной, направленной на достижение целей организации.

### **Практические задания**

Прочитайте высказывания ученых и выберите из них общий признак или признаки, объединяющие все 3 определения. Выделите отличия.

1. Власть – это способность одного индивида в определенных социальных условиях проводить собственную волю вопреки сопротивлению другого. *М. Вебер.*

2. Власть, по своей сути, это способность достичь своих целей. Это та сила, которая необходима для осуществления социальных, политических, экономических перемен в обществе. В этом смысле, власть не только желаемая, но и необходимая вещь, для того, чтобы реализовать идеи любви и справедливости. *Мартин Лютер Кинг младший, американский правозащитник.*

3. Власть личности... есть его реальное средство получить какие-то будущие, очевидные блага. Источниками власти являются: богатство, репутация, друзья и то, что является уделом высших сил – удача. Природа власти, подобна славе, которая только растет со временем, или движению тяжелых предметов, которые тем быстрее движутся, чем дольше находятся в движении. *Томас Гоббс.*

### **Контрольные вопросы**

1. Какие виды власти и методы влияния вы знаете?
2. Перечислите известные вам концепции лидерства.
3. Что такое «лидерство» в практике управления персоналом?

## **Тема 8. Кадровая политика**

*Цель: сформировать у обучающихся представление о кадровой политике как основе управления персоналом в организации.*

*Кадровая политика организации – это целостная система работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.*

Основным содержанием кадровой политики являются:

- обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текущей численности кадров и др.;

- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе и др.;

- совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Кадровая политика бывает:

**Активная** кадровая политика разрабатывается на основании прогноза и стратегии развития организации и управления персоналом, имеет средства воздействия на прогнозируемую ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программы в соответствии с состоянием внешней и внутренней среды.

Выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет и качественный диагноз, и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и средствами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

При *авантюристической* кадровой политике руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. Однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не учитывающих изменение ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

**Пассивная** кадровая политика подразумевает отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, разработанного прогноза из-

менений его характеристик, информации о перспективной потребности. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий через режим экстренного реагирования на возникающие проблемы.

**Превентивная** кадровая политика называется в том случае, когда организация, располагая обоснованными прогнозными развития ситуации в перспективе, не имеет средств влияния на неё. Проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ, с помощью которых можно воздействовать на работу с людьми в организации.

**Реактивная** кадровая политика – характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих перед организацией задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

**Открытая** кадровая политика – характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

**Закрытая** кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит только из числа работников организации. Средний и высший уровни управления – непроницаемы для нового персонала, принятого со стороны. Кадровая политика данного типа характерна для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы и организационной культуры.

Положения кадровой стратегии и кадровой политики закрепляются специалистами службы управления персоналом в организационно-распорядительных и нормативно-методических документах для внутреннего пользования, что обеспечивает регламентацию деятельности по управлению персоналом в организации.

### **Практические задания**

1. Определите, чем характеризуется каждое должностное лицо.
2. Перечислите, в каком праве выражаются возможности руководителя при распоряжении людскими, материальными и информационными ресурсами.
3. Определите основные пять групп задач деятельности персонала управления.
4. Перечислите основные формы, виды управленческой деятельности персонала.
5. Объясните понятия «кадровая политика» и «тактика работы с персоналом».
6. Сравните пассивную и реактивную кадровую политику.
7. Дайте характеристику активной кадровой политики и ее разновидностей.
8. Обоснуйте, почему стратегия и тактика работы с персоналом организации отражает определенный уровень культуры управления в ней.
9. Объясните, с какой целью при реализации кадровой политики необходима планомерная работа с резервом на выдвижение.
10. Опишите условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны.
11. Объясните, как Вы понимаете «кризис ценностей», который повсеместно наблюдается в отечественных организациях.
12. Определите, как меняется тип работы, выполняемый персоналом управления в современных организациях (на примере организации).
13. Подготовьте обоснования, почему необходимо планирование человеческих ресурсов для организации (на примере организации).
14. Определите основные конкурентные методы, технологии взаимодействия на отечественном рынке труда.

### **Контрольные вопросы**

1. Как Вы понимаете стратегию управления персоналом?
2. В чем основные отличия открытой и закрытой кадровой политики?
3. Как можно охарактеризовать превентивную кадровую политику?
4. Какие этапы проектирования кадровой политики Вам известны?
5. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?
6. В каких нормативных документах организации отражаются условия работы и требования к персоналу?

## Вопросы для самостоятельного опроса

1. Ожидания человека.
2. Ожидание организации.
3. Восприятие. Способы систематизации информации.
4. Барьеры при восприятии.
5. Критериальная основа поведения.
6. Типы адаптации человека к организационному окружению.
7. Классификация групп. Типы взаимодействия.
8. Типы конфликтов.
9. Функции конфликта.
10. Способы разрешения конфликтов.
11. Теория Лайкерта.
12. Теория Танненбаума-Шмидта.
13. Теория Фидлера.
14. Теория великих людей
15. Теория Блейка и Моутона.
16. Теория Херси и Бланшара
17. Подбор персонала. Этапы подбора.
18. Преимущества и недостатки внешних источников подбора персонала.
19. Преимущества и недостатки внутренних источников подбора персонала.
20. Понятие аутстаффинг, аутсорсинг, хедхантинг.
21. Понятие оценки персонала. Принципы оценки.
22. Методы оценки персонала.
23. Контактные и бесконтактные способы оценки персонала.
24. Виды карьеры.
25. Формы власти.
26. Активная кадровая политика.
27. Пассивная кадровая политика.

## Рекомендуемая литература

1. Беликова, И. П. Управление персоналом : учебное пособие (краткий курс лекций) / Ставропольский гос. аграрный ун-т, И. П. Беликова. — Ставрополь : СтГАУ, 2014. — 64 с.
2. Волконская, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие.— Самара : РИЦ СГСХА, 2013. — 161 с.
3. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебное пособие / Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева, О. А. Горленко. — Брянск : Издательство Брянского государственного технического университета, 2006. — 246 с. : ил.
4. Дзанагова, Т. Я. Организация труда персонала : учебное пособие. — Ставрополь : изд-во СКФУ, 2015. — 149 с.
5. Кифа, Л. Л. Управление персоналом : электронное учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Л. Л. Кифа. — Тольятти : Тольяттинский государственный университет, 2014. — 83 с. : ил.
6. Саморуков, А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учеб. пособие.— Оренбург : ОГУ, 2016. — 98 с.
7. Тараненко, О. Н. Управление персоналом : учебное пособие. — Ставрополь : изд-во СКФУ, 2015. — 129 с.
8. Управление персоналом организации : учеб.-метод. Пособие / Э. Д. Бабудоржиева, А. М. Балханов, Г. Т. Найданов. — Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. — 124 с.

## Оглавление

Предисловие .....	3
Тема 1. Предмет и методы дисциплины «Управление персоналом»..	4
Тема 2. Процесс вхождения человека в организацию. Групповая динамика .....	6
Тема 3. Сущность и виды адаптации .....	8
Тема 4. Подбор персонала. Модель рабочего места. Аутстаффинг. Аутсорсинг .....	11
Тема 5. Оценка персонала. Методы оценки .....	14
Тема 6. Мотивация. Теории мотивации .....	16
Тема 7. Власть. Формы власти .....	19
Тема 8. Кадровая политика .....	21
Вопросы для самостоятельного опроса .....	25
Рекомендуемая литература .....	26

Учебное издание

*Волконская Анна Генриховна  
Курлыков Олег Игоревич  
Купряева Мария Николаевна*

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания

Подписано в печать 18.09.2023. Формат 60×84/16  
Усл. печ. л. 1,63; печ. л. 1,75.  
Тираж 50. Заказ № 219.

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)