

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И  
ТОРГОВЛИ  
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия



УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор

Л.А. Омелянович

« 08 » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Практика по получению профессиональных умений и  
опыта профессиональной деятельности  
(производственная практика)**

(Электронный ресурс)

Рабочая программа и методические рекомендации

Укрупненная группа	38.00.00 Экономика и управление
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Институт	Экономики и управления
Форма обучения	Очная/заочная
Курс	2 (очная), 3(заочная)

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И  
ТОРГОВЛИ  
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»**

**Кафедра экономики предприятия**

**Практика по получению профессиональных умений и  
опыта профессиональной деятельности  
(производственная практика)**

**(Электронный ресурс)**

Рабочая программа и методические рекомендации  
для студентов 2 курса очной, 3 курса заочной форм обучения  
направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом  
образовательной программы высшего профессионального образования –  
программы магистратуры

Донецк – 2019

УДК 005.95:378.147(076.5)  
ББК 65.291.6-21я73+74.480.276.4я73  
П 80

Авторы:

Бакунов Александр Алексеевич, канд. экон. наук, профессор  
Сергеева Александра Валерьевна, канд. экон. наук, доцент  
Лебеденко Елена Александровна, канд. экон. наук, доцент  
Защук Марина Сергеевна, канд. экон. наук, доцент  
Забарина Дарья Андреевна, канд. экон. наук, доцент  
Донец Любовь Ивановна, канд. экон. наук, профессор

Рецензенты:

Ващенко Н.В., док.экон.наук, профессор кафедры экономики предприятия  
Гасило Е.А., канд.экон.наук, доцент кафедры маркетингового менеджмента

**П 80** Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (производственная практика): рабочая программа и метод. рекомендации для студентов 2 курса очной, 3 курса заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом образовательной программы высшего профессионального образования – программы магистратуры / А.А. Бакунов, А.В. Сергеева, Е.А. Лебеденко и др.; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского», каф. экон. пред. и коллектив авторов. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2019. – 86 с.

Рабочая программа и методические рекомендации разработаны на основе государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования, в соответствии с учебным планом подготовки магистров направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Основная цель рабочей программы заключается в четком планировании, организации и регламентировании всей деятельности обучающихся, руководителей практики от кафедры и предприятия в течение прохождения производственной практики.

В методических рекомендациях определены цель и задачи практики, перечень необходимых компетенций, раскрыты содержание и вопросы организации проведения практики, а также методические рекомендации по подготовке отчета по практике.

УДК 005.95:378.147(076.5)  
ББК 65.291.6-21я73+74.480.276.4я73

© Коллектив авторов, 2019 г.  
© ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2019 г.

Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (производственная практика): рабочая программа и методические рекомендации для студентов 2 курса очной, 3 курса заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Разработчики: Бакунов Александр Алексеевич, к.э.н., проф., Сергеева Александра Валерьевна, к.э.н., доц., Лебеденко Елена Александровна, к.э.н., доц., Зашук Марина Сергеевна, к.э.н., доц., Забарина Дарья Андреевна, к.э.н., доц., Донец Любовь Ивановна, к.э.н., проф.

Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (производственная практика): рабочая программа и методические рекомендации для студентов 2 курса очной, 3 курса заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики предприятия (протокол № 24 от « 21 » 06 2019 года)

Зав. кафедрой экономики  
предприятия



А.А. Бакунов

Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (производственная практика): рабочая программа и методические рекомендации для студентов 2 курса очной, 3 курса заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом рассмотрены и одобрены на заседании методической (экспертной) комиссии по направлениям подготовки института экономики и управления (протокол № 11 от « 24 » 06 2019 года)

Председатель методической  
(экспертной) комиссии ИЭУ



Е.В. Стельмашенко

«СОГЛАСОВАНО»

зав. учебно-методической лабораторией  
инновационных технологий и качества  
образования

« 25 » 06 2019 года



Л.Д. Стародубцева

Одобрено на заседании Учебно-методического Совета Университета  
(протокол № 1 от « 30 » 08 2019 года)

Председатель



Л.А. Омелянович

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Цели и задачи практики	6
2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения производственной практики	7
3. Структурно-логическая схема практики	10
4. Организация и руководство практикой	11
5. Базы практики	12
6. Права и обязанности обучающегося	13
7. Информационное обеспечение производственной практики	14
8. Содержание практики и методические рекомендации по подготовке отчета по практике	15
8.1. Общая характеристика экономической деятельности предприятия	16
8.2. Диагностика трудовых процессов на предприятии	17
8.2.1. Анализ действующей системы управления персоналом предприятия.	17
8.2.2. Количественный анализ показателей по труду и заработной плате	18
8.2.3. Оценка качественных параметров труда	18
8.2.4. Оценка развития персонала предприятия	19
8.2.5. Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия	20
8.2.6. Комплексная оценка эффективности труда	20
8.2.7. Интегральная оценка управления персоналом	21
8.3. Формирование кадровой политики предприятия	21
8.3.1. Оценка действующей кадровой политики на предприятии	21
8.3.2. Определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики на плановый период	22
8.3.3. Формирование кадровых стратегий предприятия по СБЕ на основе стратегического портфельного анализа	22
8.3.4. Формирование перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом предприятия	23
8.3.5. Экономическое обоснование альтернативных вариантов реализации стратегических изменений в управлении персоналом и выбор оптимальных альтернатив	24
8.3.6. Оценка уровня готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом	24
8.3.7. Разработка программы непрерывного развития персонала предприятия по основным видам и формам	25
8.3.8. Разработка программы корпоративной социальной ответственности предприятия	26
8.3.9. Оценка эффективности реализации сформированной кадровой политики предприятия	26
8.4. Индивидуальное задание	27
8.5. Выводы и предложения	28
9. Требования к оформлению отчета по практике	30
10. Подведение итогов практики	32
11. Критерии оценки качества производственной практики	33
12. Примерный график прохождения производственной практики	35
Список рекомендуемой литературы	36
Приложения	44

## **ВВЕДЕНИЕ**

Производственная практика является завершающим этапом практической подготовки обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом образовательной программы Магистратура очной и заочной форм обучения.

Производственная практика проводится на предприятиях, в организациях и учреждениях всех организационно-правовых форм, осуществляющих свою деятельность во всех сферах и отраслях экономики Донецкой Народной Республики. Теоретической основой производственной практики является знания, умения и навыки, полученные в процессе изучения профессионально-ориентированных дисциплин, предусмотренных учебными планами подготовки магистров по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Назначение производственной практики - подготовка обучающихся к будущей самостоятельной трудовой деятельности. Она позволяет совместить в учебном процессе теоретические знания и конкретную хозяйственную практику, обеспечивает активную познавательную работу обучающегося. Во время практики обучающийся должен собрать материал для выполнения выпускной квалификационной работы.

Основная цель программы заключается в четком планировании, организации и регламентировании всей деятельности обучающихся, руководителей практики от кафедры и предприятия в течение прохождения производственной практики.

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРАКТИКИ

Главной целью производственной практики является систематизация, закрепление и расширение теоретических знаний по профилирующим дисциплинам, и их практическое применение при решении конкретных управленческих, экономических и организационных задач на действующих предприятиях или организациях, а также сбор и аналитическая обработка данных для написания выпускной квалификационной работы (далее - ВКР) по выбранной теме.

### Задачи практики:

- закрепление и углубление теоретических знаний по управлению персоналом предприятия, в частности, в области стратегического анализа и диагностики трудовых процессов предприятия, обоснования кадровых решений с использованием инновационных технологий, а также разработки кадровой политики и проекта стратегических изменений в управлении персоналом предприятия;
- получение обучающимися навыков исследовательской, информационно-аналитической, экономико-управленческой деятельности;
- комплексное изучение и анализ техники, технологии, организации, планирования и управления на предприятии;
- ознакомление с законодательными и нормативными документами ДНР, регулирующих деятельность предприятия;
- изучение структуры и характера деятельности предприятия, диагностика и планирование его трудовых процессов и показателей, эффективности системы управления персоналом предприятия, а также перспектив его развития;
- сбор необходимых материалов для написания ВКР, их обработка, анализ и систематизация, выполнение всех необходимых расчетов;
- подготовка отчета по производственной практике, обоснование выводов, рекомендаций и предложений с использованием аналитических результатов.

## **2. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ**

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен обладать такими **общекультурными компетенциями** (далее – ОК): готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен обладать такими **общепрофессиональными компетенциями** (далее – ОПК): владением комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом (ОПК-3); способностью всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОПК-4); способностью создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения (ОПК-5); способностью использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии (ОПК-6); владением современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ОПК-7); владением методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем (ОПК-8); способностью оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации (ОПК-9); владением методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы (ОПК-10).

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен обладать такими **профессиональными компетенциями** (далее – ПК): умением разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации (ПК-1); умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации (ПК-2); умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала (ПК-3); умением разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации (ПК-5); умением определять цели, задачи и виды



текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-6); способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру (ПК-8); способностью разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации (ПК-9); умением разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом (ПК-10); умением выбирать направление деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели (ПК-11); владением принципами, форм и методов диагностики организационного развития, технологии проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, ее кадрового потенциала и умением использовать их в своей профессиональной деятельности (ПК-12); знанием методов оценки эффективности системы мотивации и стимулирования, методов анализа конкурентоспособности и оценки эффективности политики оплаты труда в организации и умением применять на практике (ПК-15); владением навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-16); владением методами оценки и прогнозирования рисков в управлении персоналом, анализа травматизма и профессиональных заболеваний (ПК-17); умением определять и формулировать задачи и принципы построения системы внутренних коммуникаций, консультировать работодателя и персонал организации о правах и обязанностях, возникающих в результате заключения трудового договора (ПК-20); умением выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые проблемы организации, находить пути их решения, разрабатывать и экономически обосновать систему мер по их практической реализации (ПК-21); умением разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнение, применять количественные и качественные методы анализа, в том числе функционально-стоимостного, при принятии решений в области управления персоналом и строить соответствующие организационно-экономические модели (ПК-22); владением навыками разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, способностью и умением формировать систему индивидуальных инструментов управления персоналом, разработанную на основе новейших методов и методик в данной области, и эффективно реализовывать ее в управленческой практике (ПК-30); способностью разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности (ПК-31); владением знаниями и умениями проектирования эффективной кадровой политики, поддерживающей позитивный имидж организации как работодателя (ПК-32); владением инструментами формирования и оценки вклада системы управления

персоналом в развитие организации и донесением результатов этой оценки до всех заинтересованных сторон и лиц (ПК-33); владением навыками организации управления конфликтами и стрессами, способностью лично эффективно участвовать в посреднической, социально-профилактической и консультационной деятельности по управлению конфликтами и стрессами (ПК-35).

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен:

**знать:**

- уставные документы, финансовую отчетность и особенности деятельности предприятия – базы практики;

- теоретико-методические основы проведения диагностики трудовых процессов на предприятии, а именно: анализа действующей системы управления персоналом предприятия; анализа показателей по труду и заработной плате; оценки развития персонала предприятия и корпоративной социальной ответственности предприятия; интегральной оценки управления персоналом;

- практические аспекты формирования кадровой политики предприятия – базы практики; формирования кадровых стратегий и перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом предприятия; разработки программы непрерывного развития персонала предприятия по основным видам и формам;

**уметь:**

- собирать и систематизировать данные о хозяйственной деятельности предприятия,

- ознакомиться с системой финансовой отчетности предприятия (подразделениями, службами);

- усвоить методику анализа хозяйственной деятельности объекта;

- анализировать существующую систему управления персоналом предприятия;

- оценить уровень эффективности системы управления персоналом на предприятии;

- проводить диагностику трудовых процессов на предприятии;

- формировать кадровые стратегии предприятия;

- обосновывать кадровую политику предприятия на основе разработки и реализации кадровых решений, а также перечня стратегических изменений в управлении персоналом;

- разрабатывать программы непрерывного развития персонала и корпоративной социальной ответственности;

- осуществлять контроль за выполнением показателей стратегических и текущих планов, эффективным использованием ресурсов предприятия;

- использовать современный теоретический и методический инструментарий и практические навыки для решения реальных экономических и социальных задач деятельности предприятия;

**владеть:**

- навыками анализа действующей системы управления персоналом предприятия; количественного анализа показателей по труду и заработной плате; оценки качественных параметров труда и развития персонала предприятия; оценки корпоративной социальной ответственности предприятия; комплексной оценки эффективности труда; интегральной оценки управления персоналом;

- навыками оценки действующей кадровой политики на предприятии;

- способностью формирования кадровых стратегий предприятия по СБЕ на основе стратегического портфельного анализа;

- навыками формирования перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом предприятия;

- способностью экономически обосновывать альтернативные варианты реализации стратегических изменений в управлении персоналом и выбрать оптимальные альтернативы;

- навыками оценки уровня готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом;

- навыками разработки программы непрерывного развития персонала предприятия по основным видам и формам;

- навыками разработка программы корпоративной социальной ответственности предприятия

- способностью проводить оценку эффективности реализации сформированной кадровой политики предприятия.

### 3. СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ПРАКТИКИ



Рис. 3.1. Структурно-логическая схема производственной практики

#### 4. ОРГАНИЗАЦИЯ И РУКОВОДСТВО ПРАКТИКОЙ

Программой практической подготовки магистров направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом предусмотрено прохождение производственной практики в течение 16-ти недель – для очной формы обучения.

Учебно-методическое руководство производственной практикой осуществляет кафедра экономики предприятия, а также должностные лица, отвечающие за проведение практики и назначенные ректором университета.

Направление обучающихся на практику проводится на основании приказа ректора университета. Руководителями практики назначаются преподаватели кафедры экономики предприятия. Кафедра проводит инструктаж о порядке прохождения практики, ее программе, назначает каждому обучающемуся преподавателя-руководителя, определяет порядок проверки и защиты отчетов по практике, подведения итогов практики.

Перед началом практики кафедра экономики предприятия проводит организационные собрания, на которых до сведения обучающихся доводится приказ о распределении их по местам прохождения практики. На собрании обучающиеся знакомятся с руководителями практики от университета. Им также разъясняются цели и задачи практики, общие вопросы относительно ее проведения; объявляется продолжительность практики, сроки и порядок составления отчетов.

На собрании обучающийся получает бланк направления на практику и дневник, который он обязан заполнить, получить соответствующие подписи у руководителя практики от университета.

На предприятии обучающийся обязан явиться к руководству и представить направление на практику. После оформления для прохождения практики на предприятии он обязан сообщить об этом руководителю практики от кафедры (письмом или позвонить).

Руководство предприятия–базы практики назначает из числа квалифицированных опытных специалистов непосредственного руководителя практики обучающегося. Предприятие организует рабочие места практикантам, оказывая помощь в получении необходимой информации с целью своевременного и полного выполнения программы практики.

Обучающийся в момент его приема на практику, приказом по предприятию зачисляется практикантом, подчиняется действующему режиму работы, соблюдает принятые на базе практики правила охраны труда и противопожарной безопасности с обязательным прохождением инструктажа.

**Руководитель практики от кафедры** контролирует и несет ответственность за:

- общее руководство программой практики;
- уровень профессионального становления обучающегося в ходе всей практики;

- предоставление необходимых рекомендаций и обеспечение выполнения своих функции всех заинтересованных сторон;
- координацию программы прохождения практики обучающимися;
- установление контактов с руководителем практики от предприятия с целью обеспечения высокого качества ее прохождения по программе;
- контроль обеспечения нормальных условий труда обучающихся, проведения с ними обязательных инструктажей по охране труда и технике безопасности;
- в составе комиссии принимает отчеты обучающихся по практике.

**Руководитель практики от предприятия:**

- организует рабочие места обучающимся-практикантам и знакомит их с организацией работы предприятия;
- проводит инструктаж по технике безопасности;
- контролирует соблюдение обучающимися правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины и правил безопасности;
- руководит работой обучающихся с целью своевременного и полного выполнения программы практики;
- консультирует обучающихся по вопросам программы практики и оказывает помощь в получении необходимой информации;
- ведет учет работы обучающихся, которая фиксируется в дневнике по практике, проверяет отчет, составляет письменный отзыв (рецензию) об их работе. В случае положительной оценки - ставит свои подписи на титульном листе и в дневнике, которые заверяются печатью.

## **5. БАЗЫ ПРАКТИКИ**

Базы практики и распределение обучающихся по ним определяются директором института и кафедрой экономики предприятия и утверждаются приказом по университету. Это предприятия, которые осуществляют разные виды деятельности, имеют в своей структуре функциональные отделы, специалистов по профилю экономиста и отвечают требованиям практики.

Места и базы практики определяются договорами, заключаемыми между университетом и предприятиями, собственным выбором места практики обучающимися. При отсутствии договора на проведение практики обучающийся может проходить практику на предприятии, если университетом будет получено письмо с просьбой направить его именно на это предприятие в сроки, установленные для прохождения практики.

## 6. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ

### **В период прохождения практики обучающийся имеет право:**

- получить место для прохождения производственной практики;
- пользоваться статистической и бухгалтерской отчетностью, технической и другой документацией на предприятии.

### **Во время прохождения практики обучающиеся обязаны:**

- принять участие в организационных мероприятиях перед началом практики, получить необходимую документацию по прохождению практики, индивидуальное задание, консультации по оформлению всех необходимых документов;
- своевременно прибыть на базу практики;
- согласовать с руководителем практики от предприятия график выполнения программы и строго его придерживаться;
- согласовать с руководством предприятия место практики, должности, которые будут занимать обучающийся во время ее прохождения;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, требования трудового законодательства, предусмотренные для работников базы практики;
- изучить и строго соблюдать правила охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии;
- регулярно общаться с руководителем практики от кафедры, выполнять его распоряжения и рекомендации;
- в полном объеме выполнить все задания, предусмотренные программой практики и задачи руководителя практики кафедры;
- вести дневник практики, в котором записывает выполненную работу;
- не позднее, чем за день до окончания срока практики, получить оценку руководителя практики от предприятия (организации);
- написать, оформить и защитить отчет по практике.

### **До начала практики обучающийся должен получить:**

- направление на практику;
- дневник практики;
- рабочую программу практики и методические рекомендации по подготовке отчета по практике;
- индивидуальное задание для выполнения ВКР.

При составлении отчета по практике и написании ВКР следует использовать:

- действующее законодательство Донецкой Народной Республики в области управления хозяйственной деятельностью предприятий;
- теорию и методику экономической диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия; оценки потенциала предприятия; финансового планирования; организационного развития предприятия; стратегического управления предприятием и др.

В отчете по практике отражаются результаты прохождения практики, выводы и предложения по разделам, копии документов статистической



отчетности.

Выполненный отчет представляется руководителю практики от предприятия для проверки. Отчет подписывается руководителем и заверяется печатью. Подписанный отчет представляется руководителю от университета для проверки и защиты в установленные сроки.

## **7. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ**

Информационным обеспечением производственной практики магистрантов является рабочая программа практики, учебно-методическая литература, официальные источники массовой информации, уставные документы предприятия, а также финансовая (статистическая) отчетность предприятия и другие внутренние документы, которые не являются коммерческой тайной.

## 8. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ОТЧЕТА ПО ПРАКТИКЕ

### 8.1. Общая характеристика экономической деятельности предприятия

Обучающийся должен изучить Устав и учредительные документы предприятия, организационно-правовые принципы построения его деятельности. В отчете обучающийся должен отразить: полное название предприятия, его местонахождение, форму собственности, вид, основные направления, цели и задачи его деятельности, а также выделить стратегические бизнес-единицы предприятия.

Для характеристики экономической деятельности предприятия обучающийся должен изучить наиболее важные факторы внешней и внутренней среды для данного предприятия и кратко отразить их влияние в отчете.

При проведении общего экономического анализа деятельности предприятия необходимо проанализировать основные показатели хозяйственной деятельности предприятия в отчетном периоде по сравнению с предыдущим, сформулировать выводы о тенденциях изменения показателей, выявить проблемы.



*Необходимо рассчитать основные показатели хозяйственной деятельности предприятия за последние 2 года. В зависимости от отраслевой принадлежности исследуемого предприятия анализ оформляется в виде таблиц, форма которых приведена в Приложении А.*



*Объем раздела не должен превышать 4-5 страниц.*

### 8.2. Диагностика трудовых процессов на предприятии

Диагностику трудовых процессов на предприятии необходимо провести в следующей последовательности:

#### 8.2.1. Анализ действующей системы управления персоналом предприятия

Обучающийся должен проанализировать и отразить в отчете действующую систему управления персоналом (состав подразделений и должностных лиц; их иерархическую структуру, подчиненность) на основании изучения соответствующей документации, регламентирующей работу кадровой службы; исследования организационной структуры управления персоналом; оценки системы управления персоналом в организации по основным кадровым

процессам; определения эффективности системы управления персоналом на предприятии.



*Составить таблицы функционального разделения труда; провести их анализ с точки зрения дублирования функций, наличия или отсутствия необходимых функций; рассчитать трудоемкость основных функций отдела. Изучить должностные инструкции работников отдела.*

*Провести анализ кадрового, методического, информационного и технического обеспечения системы управления персоналом: дать общую характеристику состава работников кадровой службы на основе штатного расписания и отчета предприятия по труду.*

### 8.2.2. Количественный анализ показателей по труду и заработной плате

На основе использования отчетов по труду, справок, планов мероприятий и других документов службы управления персоналом (отдела кадров) обучающемуся необходимо проанализировать: обеспеченность предприятия персоналом, эффективность использования рабочего времени, движение персонала, эффективность и производительность труда, фонд оплаты труда и заработной платы.



*Изучить исходные данные и провести анализ численности персонала и его структуры, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы. Изучить динамику численного состава кадров на предприятии: процент текучести в целом и по отдельным категориям персонала; процент принятых на работу и процент выбывших за год; основные причины текучести; процесс высвобождения работников. Изучить использование рабочего времени на предприятии: баланс рабочего времени; среднюю продолжительность рабочего дня; величину и причины потерь рабочего времени.*

*Изучить и проанализировать показатели эффективности и производительности труда, выявить причины отклонений от нормативных показателей.*

*Изучить используемые на предприятии формы и системы оплаты труда персонала; порядок формирования фонда оплаты труда и его структуру; методы распределения фонда оплаты труда между работниками предприятия; систему стимулов и льгот, используемых для мотивации труда работников; систему участия работников предприятия в распределении прибыли; систему социального, медицинского страхования и обслуживания работников.*

*Проанализировать изменение показателей за ряд лет (2-3 года) или по кварталам в течение года. Примерные формы таблиц для анализа приведены в **Приложениях Б**, которые могут быть изменены или дополнены обучающимся самостоятельно.*

### 8.2.3. Оценка качественных параметров труда

Для оценки отдельных аспектов управления персоналом предприятия, имеющих субъективный характер, обучающийся на основе использования экспертного метода должен провести определение качественных параметров труда по основным направлениям исследования (актуальным по теме ВКР), таким как оценка трудового потенциала, конкурентоспособности персонала; эффективность управленческого труда, социальный аспект развития предприятия, эффективность отдельных методов управления персоналом и т.п.).



*По выбранным направлениям исследования обучающемуся необходимо:*

- *провести опрос экспертов и определить качественные параметры труда;*
- *обосновать оптимальный уровень показателей (количественных и качественных), их значимости для конкретного предприятия;*
- *диагностировать проблемы в управлении персоналом.*

*Анкеты обучающийся разрабатывает самостоятельно (не менее 10 вопросов). В качестве экспертов при опросе выступают руководители и работники предприятия (не менее 5 экспертов). Анкеты добавляются к отчету по практике.*

*В отчете обучающийся не только обобщает результаты опроса, но и определяет меру согласованности мнений экспертов, используя коэффициенты ранговой корреляции или коэффициенты конкордации. Результаты опроса обучающийся может использовать при выполнении ВКР.*

### 8.2.4. Оценка развития персонала предприятия

Обучающемуся необходимо провести оценку развития персонала предприятия по следующим видам и формам: адаптация персонала, профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка персонала, управление карьерой и профессиональным ростом, организационная культура предприятия, кадровый резерв.



*Изучить организацию процесса адаптации персонала на предприятии, ее формы и методы.*

*Изучить систему обучения персонала, систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров (рабочих, специалистов, руководителей) на предприятии: организационно-методические документы (постановления, положения, приказы); планы повышения квалификации; формы и методы обучения и повышения квалификации для разных категорий работников.*

*Изучить комплекс методов, форм и мероприятий, проводимых кадровой службой, по планированию, организации, мотивации и*

контроль деловой карьеры и профессионального роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из интересов и условий предприятия.

Изучить типологию существующей и необходимой организационной культуры предприятия по моделям Ч. Хэнди или Камерона-Куинна и уровень ее соответствия организационной структуре (**Приложение В**). Провести оценку необходимости реформирования организационной культуры предприятия.

Изучить организацию и формирование кадрового резерва предприятия; методы оценки кандидатов. Изучить использование деловой оценки персонала при замещении вакантной должности.

Результаты оценки оформляются обучающимся в виде таблиц по основным направлениям развития персонала за последние 2 года.

#### 8.2.5. Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия

С целью проведения оценки существующей корпоративной социальной ответственности предприятия и разработки направлений ее совершенствования необходимо осуществить ряд шагов:



1. Выявить наиболее приоритетных стейкхолдеров предприятия с помощью использования изученных инструментов «Карта стейкхолдеров», «Матрица стейкхолдеров», модель Митчелла-Агле-Вуда (**Приложение Д**). Эффективный выбор наиболее важных стейкхолдеров является основой для создания имиджа предприятия, повышения его конкурентоспособности и формирования программы корпоративной социальной ответственности на будущий период.

2. Изучить информационную политику предприятия с помощью таких инструментов: построение репутационного профиля предприятия и его анализа, определение рейтинга КСО, расчет индекса прозрачности и открытости информации (**Приложение Е**).

3. Проанализировать эффективность существующих социальных программ за отчетный период с помощью матрицы инвестиций и показателей социальной эффективности (**Приложение Ж**).

#### 8.2.6. Комплексная оценка эффективности труда

На предпоследнем этапе диагностики трудовых процессов проводится комплексная оценка количественных и качественных параметров эффективности труда на исследуемом предприятии.



Для проведения комплексной оценки эффективности труда обучающийся использует систему показателей, которую самостоятельно разрабатывает и обосновывает в соответствии с темой ВКР (например, система показателей для оценки

эффективности управления персоналом, для оценки трудового потенциала работников и т.п.). Комплексная система показателей должна отражать все ключевые аспекты исследуемого вопроса, включать количественные показатели экономической эффективности и качественные показатели социальной эффективности (**Приложение 3**). Примером для построения комплексной системы показателей может быть сбалансированная система показателей для оценки деятельности предприятия в целом.

#### 8.2.7. Интегральная оценка управления персоналом

Для обобщения разнородной аналитической информации на основе комплексной системы показателей эффективности труда проводится расчет интегральных показателей, которые позволяют сформировать единый вывод об экономической, социальной и общей эффективности трудовых процессов на предприятии (**Приложение И**).



*Перечень показателей, их оптимальные значения и важность для предприятия должны быть обоснованы и согласованы с научным руководителем ВКР.*

*Все аналитические расчеты, таблицы, графики, диаграммы должны сопровождаться соответствующими объяснениями и выводами, которые позволяют определить особенности трудовых процессов, диагностировать проблемы и тенденции их развития на исследуемом предприятии, а также определить стратегические направления их совершенствования, которые обучающийся должен четко сформулировать в конце этого подраздела.*



**Объем раздела не должен превышать 18-20 страниц.**

#### **8.3. Формирование кадровой политики предприятия**

Кадровая политика – это система принципов, правил, норм, методов и мер, которые использует руководство для эффективной реализации потенциала персонала для достижения целей предприятия. Кадровая политика – это целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей компании в трудовых ресурсах необходимого качества и количества.

Кадровая политика направлена на совершенствование работы с кадрами в долгосрочной перспективе. Эффективная кадровая политика способствует развитию трудового коллектива, сохранению преемственности управления, традиций и менталитета организации.

Формирование кадровой политики предприятия обучающемуся предлагается проводить в следующей последовательности:

### 8.3.1. Оценка действующей кадровой политики на предприятии

Обучающийся необходимо изучить и дать оценку действующей кадровой политики предприятия, выявить ее место и роль в общей системе управления предприятием, эффективность ее реализации на предприятии.



*На основе разработанной на предприятии кадровой политики (внутренней документации предприятия) изучить ее цель, задачи, формы, методы и принципы формирования; выявить ее место и роль в общей системе управления предприятием, а также связь с общей стратегией развития предприятия, его финансовой, маркетинговой и производственной политикой; оценить степень достижения поставленных целей и задач кадровой политики на основе полученных результатов диагностики трудовых процессов, выявить соответствующие отклонения от целей.*

### 8.3.2. Определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики на плановый период

Обучающемуся необходимо сформулировать цели, задачи, принципы и приоритеты кадровой политики на плановый период с учетом результатов диагностики трудовых процессов, выявленных проблем и разработанных мероприятий по их совершенствованию, а также имеющего организационно-информационного и материально-технического обеспечения кадровой политики на предприятии (**Приложение К**). Сформулированные цели и задачи кадровой политики на плановый период должны соответствовать общей стратегии развития предприятия.



*Для определения целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики на плановый период обучающийся должен учитывать организационно-информационное и материально-техническое обеспечение.*

*Организационно-информационное обеспечение кадровой политики предприятия включает: систему прогнозирования потребности в персонале; современные, научно-обоснованные персонал-технологии по основным кадровым действиям, в том числе подборе, отборе, оценке результатов работы; подготовленных работников кадровой и других служб, а также линейных и функциональных руководителей; структурированную информацию о кадровом составе организации, мониторинговой системы учета и анализа кадрового потенциала и его реализации.*

*Материально-техническое обеспечение кадровой политики предприятия включает: материально-техническую базу кадровой службы; выделение средств на повышение квалификации*



*руководителей и специалистов по проблемам совершенствования управления персоналом; определение источников и порядка финансирования мероприятий по работе с кадрами и т. д.*

### 8.3.3. Формирование кадровых стратегий предприятия по СБЕ на основе стратегического портфельного анализа

Обучающемуся необходимо самостоятельно разработать и отразить в отчете проект миссии, корпоративной и кадровой стратегии исследуемого предприятия с обоснованием выбора.

Обоснование кадровой стратегии предприятия следует начать с формирования миссии исследуемого предприятия по Эшриджской модели, которая должна включать четыре основных элемента: цель, ценности, стандарты поведения и стратегия.

Далее обучающимся необходимо обосновать корпоративную стратегию развития исследуемого предприятия (сокращения, стабилизации или роста), основываясь на стадии жизненного цикла.



*Для определения стадии жизненного цикла предприятия обучающемуся следует воспользоваться двумя методами: **графическим**, на основании данных не менее 3-х лет, используя график производительности труда и рентабельности деятельности; по модели И. Адизеса **расчетным методом**, на основании необходимых данных (**Приложение Л**).*

Для формирования кадровых стратегий предприятия необходимо провести внутреннюю сегментацию и выделить стратегические бизнес-единицы (СБЕ) деятельности исследуемого предприятия, базируясь на основных принципах сегментации.



*При наличии нескольких СБЕ проанализировать сбалансированность стратегического портфеля предприятия и распределить финансовые потоки между СБЕ и выбрать кадровую стратегию для каждой СБЕ (стратегия предпринимательства, динамического роста, прибыли, ликвидации, изменения курса) с помощью стратегических матричных инструментов (**Приложение М**):*

*- матрица БКГ с использованием расчетных данных и предложением инвестиционных управленческих решений по каждой СБЕ;*

*- матрица АДЛ с предложением инвестиционных управленческих решений по каждой СБЕ, используя заданный набор показателей для определения позиции на матрице (для определения конкурентной позиции воспользоваться 5-бальной шкалой, для определения стадии*

жизненного цикла, воспользоваться вспомогательной таблицей переменных, основываясь на попадании большинства);

- использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля с расчетом ID-показателя и RONA-показателя;

- матрица Хофера–Шенделя с предложением инвестиционных управленческих решений по каждой СБЕ, используя заданный набор показателей для определения позиции на матрице (для определения конкурентной позиции воспользоваться 4-бальной шкалой, для определения стадии жизненного цикла воспользоваться вспомогательной таблицей переменных, основываясь на попадании большинства).

Для определения сбалансированности портфеля необходимо воспользоваться любыми 2-3 стратегическими инструментами и обязательно RONA-графом, установить рейтинг распределения финансовых потоков между СБЕ и внести предложения по созданию сбалансированного портфеля.

Задачей на данном этапе является связать стратегию развития бизнес-портфеля предприятия с кадровыми стратегиями предприятия.

Также необходимо определить мотивационную составляющую персонала по каждой СБЕ на основе анализа рабочих атрибутов и ABC-анализа предприятия по примеру, представленному в **Приложении Н**.

Для оценки удовлетворенности (следовательно, и оценки эффективности внутреннего маркетинга) провести анализ персонала методом «важность-исполнение», разработанным Ф. Герцбергом и адаптированным для внутреннего маркетинга. В исследовании использовать полный перечень мотивационных атрибутов работы, включающий две группы факторов:

1) «факторы гигиены», которые приводят к состоянию отсутствия неудовлетворенности;

2) «факторы мотивации», которые приводят к состоянию удовлетворенности своим трудом.

Основываясь на предыдущем анализе эффективности деятельности персонала, провести исследование «портфеля человеческих ресурсов» по категориям, согласно которого работники предприятия разделяются на четыре вида (**Приложение О**).

#### 8.3.4. Формирование перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом предприятия

На основе разработанных кадровых стратегий обучающемуся необходимо сформировать перечень необходимых стратегических изменений в управлении персоналом предприятия.



Необходимо определить стратегический потенциал предприятия с помощью концепции В. Тарасенко «64 стратегемы» (Приложение П). На основе разработанных кадровых стратегий с учетом результатов диагностики трудовых процессов предприятия обосновать перечень возможных стратегических изменений в управлении персоналом (мероприятий по совершенствованию трудовых процессов на предприятии).

Формирование перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом и обоснование целесообразных методов их внедрения необходимо оформить в виде табл. 8.3.1.

Таблица 8.3.1

Пример обоснования перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом и целесообразных методов их внедрения

№ п/п	Виды стратегических изменений	Характеристика стратегических изменений	Метод управления стратегическими изменениями	Альтернативные варианты реализации стратегических изменений
1	Преобразующие, эволюционные, полурадикальные на основе технологий	Совершенствование системы мотивации	Аутсорсинг, бенчмаркинг	1. Совершенствование форм и методов экономического стимулирования кадров. 2. Совершенствование системы адаптации молодых работников. 3. Разработка и внедрение корпоративной философии (культуры). 4. Использование конкурсных моделей при отборе кандидатов на должности.
2	.....и т.д.			



Обучающемуся необходимо разработать не менее двух альтернативных вариантов (обязательное требование) для каждого кадрового решения по реализации стратегических изменений в управлении персоналом (мероприятий по совершенствованию трудовых процессов).

#### 8.3.5. Экономическое обоснование альтернативных вариантов реализации стратегических изменений в управлении персоналом и выбор оптимальных альтернатив

Обучающемуся необходимо рассчитать и обосновать плановые величины целевых показателей, характеризующих количественные и качественные параметры управления персоналом (трудовых процессов) предприятия, в рамках каждого альтернативного варианта реализации стратегических изменений. На основе сравнения плановых целевых показателей выбрать оптимальную альтернативу с помощью инновационных технологий обоснования, разработки и принятия кадровых решений.



Все предложенные альтернативы необходимо оценить и сопоставить друг с другом для того, чтобы можно было осуществить выбор наилучшей из них. Оценка допускает определение отрицательных и положительных сторон рассмотренных альтернатив и установления между ними определенного уровня компромисса. Для этого необходимо запланировать основные результативные (целевые) показатели (выгоды и затраты) каждой альтернативы, которые характеризуют предложенные стратегические изменения в управлении персоналом. Затем необходимо сопоставить полезность (эффекты) альтернатив с помощью инновационных технологий обоснования, разработки и принятия кадровых решений (матричных игр, имитационного моделирования, методов линейного программирования, оптимизационных модулей среды MS EXCEL и др.) и выбрать оптимальную альтернативу по реализации предложенных стратегических изменений в управлении персоналом (**Приложение Р**).

В обязательном порядке обучающемуся необходимо разработать и отразить в отчете проект плана по труду и заработной плате на плановый период по всем его разделам (план по численности персонала, план по производительности труда персонала, план по заработной плате) с учетом рассчитанных целевых показателей, характеризующих стратегические изменения в управлении персоналом (**Приложение С**).

#### 8.3.6. Оценка уровня готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом.

Необходимо провести оценку уровня готовности персонала предприятия к внедрению предложенных стратегических изменений в управлении персоналом, а также определить пути снижения возможного сопротивления изменениям со стороны персонала предприятия.



Оценку готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом необходимо проводить в соответствии с фазами и этапами управления изменениями, а также уровнем иерархии работников, которые будут привлечены к процессу преобразований (**Приложение Т**).

На основе полученного уровня готовности персонала к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом необходимо предложить пути снижения возможного сопротивления изменениям со стороны персонала предприятия.

#### 8.3.7. Разработка программы непрерывного развития персонала предприятия по основным видам и формам

На основе результатов диагностики трудовых процессов на предприятии обучающемуся необходимо разработать программу непрерывного развития персонала предприятия по основным видам и формам (адаптация персонала,

профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка персонала, управление карьерой и профессиональным ростом, организационная культура предприятия, кадровый резерв) в учетом кадровых стратегий предприятия и разработанных целевых показателей, характеризующих количественные и качественные параметры управления персоналом (трудовых процессов) в рамках предложенных стратегических изменений.



*Предложить мероприятия по совершенствованию организации процесса и системы адаптации персонала на предприятии, ее форм и методов.*

*Разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на основе внедрения современных методов и форм.*

*Разработать систему знаний на предприятии на основе стратегических подходов к созданию знаний (Приложение У).*

*Разработать мероприятия по совершенствованию комплекса методов, форм и мероприятий по управлению деловой карьерой и профессиональным ростом работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, стратегии развития предприятия и соответствующих условий их реализации.*

*Разработать мероприятия по реформированию организационной культуры предприятия (корректировка типа и модели организационной культуры, ее адаптация к организационной структуре предприятия, разработка или совершенствование кодекса поведения и системы корпоративных ценностей и т.д.).*

*Разработать мероприятия по совершенствованию организации кадрового резерва предприятия.*

#### 8.3.8. Разработка программы корпоративной социальной ответственности предприятия

На основе оценки действующей модели корпоративной социальной ответственности предприятия обучающемуся необходимо разработать мероприятия по ее совершенствованию. Если на предприятии отсутствует данная модель – разработать программу корпоративной социальной ответственности исследуемого предприятия по ее основным направлениям.



*Необходимо предложить мероприятия по совершенствованию действующей модели корпоративной социальной ответственности или разработать соответствующую программу для исследуемого предприятия.*

*Для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо определить стоимость внедрения их в практику, т.е.*

социальные расходы на внедрение программы корпоративной социальной ответственности предприятия на будущий период, а также провести оценку эффективности ее реализации (Приложение Ф).

### 8.3.9. Оценка эффективности реализации сформированной кадровой политики предприятия

В завершении данного раздела необходимо обосновать эффективность предложенных мероприятий по формированию и реализации кадровой политики предприятия (определить социальные и экономические эффекты).



Обучающемуся необходимо представить расчет возможных эффектов от разработанных мероприятий по формированию и реализации кадровой политики предприятия с помощью соответствующих показателей эффективности.

Также необходимо определить, как повлияют разработанные кадровые решения на динамику финансовых показателей хозяйственной деятельности предприятия в плановом периоде (объем производства, выручку от реализации, доходы, расходы, прибыль и т.д.).

Результаты эффективности реализации сформированной кадровой политики предприятия необходимо представить в виде табл. 8.3.2.

Таблица 8.3.2

#### Проект реализации сформированной кадровой политики предприятия

№ п/п	Раздел кадровой политики	Содержание мероприятий по реализации кадровой политики	Содержание эффектов от внедрения мероприятий		Количественное выражение эффектов		Ответственный исполнитель	Срок исполнения
			экономические	социальные	экономические	социальные		
1	.....							
2	.....							



**Объем раздела не должен превышать 18-20 страниц.**

### **8.5. Индивидуальное задание**

Каждый обучающийся в соответствии с темой ВКР на период практики должен получить индивидуальное задание от преподавателя-руководителя ВКР.

В индивидуальном задании конкретизируется информация, необходимая для выполнения ВКР из официальных отчетных документов; дается задание для сбора дополнительной информации из оперативных, расчетно-аналитических

документов, полученных путем специальных обследований (выборочного учета, анкетирования, опросов и т.д.); перечень проблемных вопросов, которые обучающийся должен выяснить за период практики; подготовка информации для экономико-математического моделирования, либо проведения экономического эксперимента; подготовка расчетов по повышению эффективности исследуемых в ВКР трудовых процессов; сбор информации для научных исследований кафедры экономики предприятия; сбор информации для подготовки студенческих научных докладов и научных статей и т.д.

Содержание заданий определяется руководителем практики от кафедры экономики предприятия. Выполнение индивидуальных заданий является составной частью отчета по практике и качество их выполнения влияет на итоговую оценку.



***Объем раздела не должен превышать 5-6 страниц.***

### ***8.6. Выводы и предложения***

В данном разделе обучающийся должен обобщить весь изученный материал, сделать выводы и практические рекомендации по реализации кадровой политики предприятия и направлений стратегического развития персонала предприятия.



***Объем раздела не должен превышать 3-4 страниц.***

### **РЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА ПО ПРАКТИКЕ**

Отчет по производственной практике следует выполнять на стандартных листах писчей бумаги, соблюдая поля: сверху - 20 мм, слева – 25-30 мм, справа – 15 мм, снизу – 20 мм. Нумерация страниц сквозная, начиная с титульного листа (номер страницы на титульном листе не ставится) и располагается в верхнем правом углу листа без точки, арабскими цифрами.

Написание каждого раздела следует начинать с новой страницы, а подразделов – продолжать ее. Название разделов и подразделов располагается в середине строки без точки в конце и не подчеркивается. Если заголовок включает несколько предложений, их разделяют точками. Перенос слов в заголовках не допускается.

При написании отчета обучающийся должен самостоятельно разработать все необходимые аналитические и плановые таблицы.

**Таблицы** должны быть пронумерованы и озаглавлены. Рекомендуется сквозная нумерация таблиц по разделам. Слово "таблица" и ее номер без символа "№" располагают с правой стороны над таблицей. Название таблицы помещается ниже ее номера. Оно должно быть кратким, но четко раскрывать содержание таблицы. В таблице обязательно должны указываться единицы измерения. Таблица должна быть заполнена по всем строкам и графам. Если

показатели отсутствуют, то ставится прочерк. В дробных числах после запятой ставится одинаковое количество знаков. Если размер таблицы превышает размер стандартного листа, то часть его переносится на следующий лист с пометкой "Продолжение таблицы \_\_", либо "Окончание таблицы \_\_\_\_". Ссылки на таблицу в тексте указываются в скобках, например, (табл.1).

Отчет должен быть оформлен в папку, все страницы скреплены скоросшивателем, либо прошиты, чтобы не рассыпался.

Титульная страница отчета должна быть оформлена по образцу представленном в *Приложении X*. На отдельном листе должно быть указано "Содержание отчета" с перечнем разделов и подразделов и с номером их страниц в отчете (*Приложение Ц*.)

В конце отчета должна быть запись руководителя практики от предприятия: "Отчет выполнен на материалах предприятия (название предприятия)", его подпись, заверенная печатью.



## 10. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ПРАКТИКИ

После завершения срока практики обучающиеся отчитываются о выполнении программы и индивидуального задания. Форма отчетности – подача письменного отчета, подписанного и оцененного непосредственным руководителем от предприятия-базы практики.

Письменный отчет вместе с другими документами (дневник, характеристика) подаются на рецензирование руководителю практики от университета. Отчет должен содержать сведения о выполнении обучающимся всех разделов программы практики с выводами и предложениями, иметь приложения – все формы статистической отчетности и другой информации, использованной обучающимся при написании отчета.

После рецензирования отчета обучающиеся сдают дифференцированный зачет (защищают отчет) комиссии, назначенной заведующим кафедрой. В составе комиссии: преподаватель, ведущий курс, по которому проводится практика, руководитель практики от кафедры и, по возможности, от предприятия. Комиссия принимает зачет у обучающихся на предприятиях-базах практики в последние дни ее прохождения или в университете, согласно утвержденного графика. Обучающийся, получивший неудовлетворительную оценку по практике в комиссии, не допускается к защите ВКР.

## 11. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

Оценка знаний обучающихся производится по 100 балльной системе с учетом общих положений системы ECTS.

Шкала оценок:

отлично	A	90-100 баллов
хорошо	B	80-89 баллов
	C	75-79 баллов
удовлетворительно	D	70-74 баллов
	E	60-69 баллов
неудовлетворительно	FX с возможностью повторной сдачи	35-59 баллов
	F с обязательным повторным изучением	0-34 баллов

При оценивании отчета по практике учитывается:

1. Содержание отчета по практике (степень выполнения заданий программы практики).
2. Качество оформления отчета по практике.
3. Навыки и способности обучающегося во время защиты отчета по практике.

Оценивание отчета проводится по разработанным кафедрой критериям.

Таблица 11.1

Система оценивания отчета по производственной практике

Параметры оценки	Баллы	Критерии оценки для балльной шкалы
<i>Оценивание качества подготовки отчета (0 – 60 баллов)</i>		
1. Соответствие содержания отчета программе практики	0-15	0 – содержание отчета не соответствует программе практики
		8-содержание более чем наполовину соответствует программе практики
		15-содержание полностью соответствует требованиям программы практики
2. Качество аналитических расчетов, использование методологических инструментов, формируя выводы	0-20	0-аналитические таблицы не соответствуют информационной базе, есть ошибки в расчетах, аналитических выводов не делает.
		10 – аналитические таблицы на основе реальной информационной базы, правильно выбраны формулы, но обучающийся допускает определенные ошибки, нарушает логику расчетов, недостаточно формулирует выводы
		20 – аналитические таблицы логически связаны с информационной базой данных и между собой, верно выполнены расчеты по правильной выбранной формуле, аналитические выводы обоснованы
3. Обоснованность	0-20	0 – нет выводов по результатам расчетов

<b>Параметры оценки</b>	<b>Баллы</b>	<b>Критерии оценки для бальной шкалы</b>
выводов по результатам аналитических расчетов		10 – выводы по результатам расчетов сделаны поверхностно, отсутствует обоснование причин динамики показателей
		20 – расчеты обоснованы в полном объеме
4. Соответствие оформлению отчета предъявляемым требованиям	0-5	0-текстовый отчет со значительными нарушениями установленных требований
		3 текст отчета с незначительными нарушениями установленных требований
		5-отчет, подготовленный в соответствии с установленным требованиям
<b><i>Оценивание защиты отчета (0-40 баллов)</i></b>		
5. Способность четко и лаконично изложить основные результаты	0-15	0 – обучающемуся не удалось ясно и кратко представить основные результаты исследования
		7 – обучающийся не четко излагает основные результаты исследования
		15- обучающийся четко и кратко представляет основные результаты исследования
6. Полнота, глубина и достоверность ответов на вопросы	0-25	0 – обучающийся не в состоянии дать ответы на поставленные вопросы
		10- обучающийся дает не полные, поверхностные, не обоснованные ответы на вопросы
		15 – обучающийся дает достаточно полные ответы на вопросы, но творчество не проявляет
		25 – обучающийся дает полные, глубокие, обоснованные ответы на вопросы заданные, дает аргументированные выводы

## **12. ПРИМЕРНЫЙ ГРАФИК ПРОХОЖДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ (ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ)**

Порядковый номер недели	Разделы программы производственной практики
1-2	Изучение предприятия как объекта ВКР Сбор материала и информации для написания отчета по практике и ВКР
3-4	Формирование общей характеристики экономической деятельности предприятия
5-8	Диагностика трудовых процессов на предприятии
9-13	Формирование кадровой политики предприятия
14-16	Выполнение индивидуального задания, формирование выводов и предложений
	Оформление и защита отчета по практике

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

### *Основная и дополнительная литература:*

1. Абрамов С. М. Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений: учебно-методическое пособие / С.М. Абрамов. – Екатеринбург: Изд-во УГГУ, 2016. – 122 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
3. Алексеев, С. Б. Управленческая экономика [ Текст ] : учеб. пособие / С. Б. Алексеев ; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского" . – Донецк : ДонНУЭТ, 2017 . – 128 с.
4. Алексеева Н.И. Прикладное программное обеспечение экономической деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Н.И. Алексеева. - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2017. - 163 с.
5. Али-Заде А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, 2018. - 120 с.
6. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Гарнов А.П. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 365 с.
7. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: Учебник / под ред. В.Я. Позднякова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 617 с.
8. Андрейчиков А. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. Учебное пособие / А. Андрейчиков, О. Андрейчикова. – М.: Либроком, 2015. – 248с.
9. Антоненко М.Н. Эффективное использование кадрового потенциала: модернизация формы занятости: [Электронный ресурс] - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2016 – Режим доступа: <http://library.donnuet.education>.
10. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с.
11. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 с.
12. Бабкин, Д. А. Управление антикризисной деятельностью предприятия [ Текст ] : учеб.-метод. пособие / Д. А. Бабкин ; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Ин-т экономики и упр., каф. экон. предприяти . – Донецк : ДонНУЭТ, 2018 . – 202 с.
13. Бакунов, А. А. Организационное развитие предприятия [ Текст ] : практикум / А. А. Бакунов, М. С. Защук ; М-во образования и науки ДНР, ГО

ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия . – Донецк : ДонНУЭТ, 2017 . – 92 с.

14. Балыбердин В. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В. Балыбердин, А. Белевцев, Г. Бендерский. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 240с.

15. Беляцкий Н.П. Управление человеческими ресурсами (HRM). Уч.-метод. пособие / Н.П. Беляцкий. - МН. – ФУА инфра, 2014. – 320с.

16. Верин С. Современные подходы к организации стратегического менеджмента / С. Верин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. - 367 с.

17. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. - 328 с.

18. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 688 с.

19. Волгина Н.А. Социальная корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы: Учебное пособие / Под общ.ред. Н.А. Волгина, В.К. Егорова. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2015. - 1048 с.

20. Воронцов, Е. В. Управление знаниями: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Профессиональное обучение (экономика и управление)", "Менеджмент (по направлениям)", "Бизнес-администрирование" / Е. В. Воронцов. - Минск : Вышэйшая школа, 2016. -351 с.

21. Гаврилов В.О. Инновации в сфере управления персоналом / В.О. Гаврилов. – М.: Лаборатория книги, 2018. – 140 с.

22. Гегечкори О.Н. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / О.Н. Гегечкори; Учебное пособие. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВПО «КГТУ».- 2013. – 240 с.

23. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б. М. Генкин., 9-е изд., доп. - М.: Норма, 2014. - 448 с.

24. Гильдингерш М.Г. Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений [Текст] / М. Г. Гильдингерш, М. В. Лопатин, В. К. Потемкин; М-во образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский политехнический ун-т Петра Великого. - Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2016. - 280 с.

25. Глаз В.Н. Инновационная компетентность кадров современной экономической системы: [Электронный ресурс] - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2016 – Режим доступа: <http://library.donnuet.education>.

26. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2015. – 290 с.

27. Грибов В.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 311 с.

28. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

29. Довгань Л. Е. Стратегическое управление [ Текст ] : учеб. пособ. - .К. : Центр учеб. литературы, 2016 . – 440 с.

30. Донец Л.И. Мотивация труда [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Донец, /ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган – Барановского»,– Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2017. – 324 с.
31. Донец Л.И. Деловые коммуникации: учебное пособие / Л.И. Донец, Т.В. Лиходедова. – Донецк: ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2016. – 236 с.
32. Донец Л.И. Обоснование хозяйственных решений и оценка рисков [Текст]: учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» ОП «Бакалавриат» очной и заочной форм обучения / Л.И. Донец, А.В. Сергеева, Д.А. Забарина / ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган – Барановского. — Донецк : ФЛП Кириенко С.Г., 2019. – 306 с.
33. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации: учебное пособие. – М.:КНОРУС, 2016. – 344 с.
34. Жилина Е.Г. Экономика труда: учеб. пособие / Е.Г. Жилина. — Донецк: ДонНУЭТ, 2015. – 233 с.
35. Забарина Д.А. Теория и практика кадровой политики государства и организации [Текст]: учебное пособие / Д. А. Забарина. – Донецк: ДонНУЭТ, 2019. – с.186 с.
36. Забарина Д.А. Теория и практика кадровой политики государства и организации [Электронный ресурс]: практикум / Д. А. Забарина. – Донецк: ДонНУЭТ, 2018. – Режим доступа: [http:// library.donnuet.education](http://library.donnuet.education) .
37. Закон Донецкой Народной Республики «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» №14-ІНС. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/>.
38. Закон Донецкой Народной Республики «О налоговой системе» № 99-ІНС от 25.12.2015. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/>.
39. Закон Донецкой Народной Республики «Об оплате труда» №19-ІНС. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/>.
40. Закон Донецкой Народной Республики «О лицензировании отдельных видов хозяйственной деятельности» № 18-ІНС. Электронный ресурс. Режим доступа: [http:// https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-litsenzirovanii/](http://https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-litsenzirovanii/).
41. Защук М.С. Моделирование экономических процессов [Текст]: учеб. пособие / М.С. Защук, А. В. Сергеева; ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экон. предприятия. - Донецк : ДонНУЭТ, 2016. - 142 с.
42. Защук, М. С. Моделирование экономических процессов [ Электронный ресурс ] : учеб.-метод. пособие / М. С. Защук, А. В. Сергеева, Е. С. Кравченко ; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия . — Донецк : ДонНУЭТ, 2018 . — Режим доступа: [http:// library.donnuet.education](http://library.donnuet.education).

43. Защук М.С. Социальная ответственность бизнеса: учеб.пособие / М.С.Зашук. - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2018. – 180 с.
44. Защук М.С. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учеб. пособие / М.С. Защук., Д.А. Забарина, Л.Н. Сапрыкина – Донецк: ДонНУЭТ, 2016. – 235 с. - Режим доступа: [http:// library.donnuet.education](http://library.donnuet.education).
45. Защук М.С. Бизнес-планирование инновационных проектов [Текст]: учебное пособие для студ. напр. подг. 38.04.03 "Управление персоналом", "магистратура", очная, заочная форма обучения. - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2019. – 150 с.
46. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях. – М.: Форум Инфра-М, 2016. – 384 с.
47. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений. Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – М.: КНОРУС, 2018. – 168 с.
48. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
49. Касперович С.А. Стратегический менеджмент / С.А. Касперович. - М.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2018. - 117 с.
50. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 462 с.
51. Кремень, М.А. Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений : пособие / М.А. Кремень. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2014. – 174 с.
52. Котлер Ф., Ли Н. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / Пер. з англ. С. Яринич. – К.: Стандарт, 2014. – 302 с.
53. Крымов С. М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, 2017. - 208 с.
54. Куприянов Ю.В. Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем: учебное пособие для вузов / Ю.В. Куприянов, Е.А. Кутлуни. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – 128 с.
55. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент / А.В. Курлыкова. - М.: Инфра-М, РИОР, 2018. - 176 с.
56. Ларионов Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами. Монография - М.: Дашков и К, 2018 – 160 с.
57. Лебеденко Е.А. Экономическая диагностика трудовых процессов [Электронный ресурс]: конспект лекций для студ. напр. подг. 38.04.03 «Управление персоналом» очной и заочной формы обучения / Е.А. Лебеденко. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2018. – 90 с.
58. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.



59. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
60. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 361 с.
61. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
62. Методы и модели принятия решений в сфере управления персоналом: учебное пособие / Е. Крипак, Д. Домашова, Д. Тимофеев, Р. Безбородникова, Т. Зеленина. - Оренбург: ОГУ, 2018 - 162 с.
63. Методы повышения производительности и оплаты труда: монография / Б. М. Генкин. - М.: Норма: ИНФРА-М, 2018.- 160 с.
64. Механизмы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия: монография [коллектив авт.: С. Б. Алексеев и др., под общ. ред. Л.И. Донец]. – Краматорск: Каштан, 2018. – 276 с.
65. Михайлина С.А. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. - М.: МИЭТ, 2013. – 120 с.
66. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
67. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Генкин Б. М. - 2-е изд., испр. - М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 352 с.
68. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
69. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 336 с.
70. Паникарова С.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учебное пособие / С.В. Паникарова, М.В. Власов. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 140 с.
71. Пархимчик, Е. П. Рекомендации по разработке кадровой политики организации / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2014. – № 2.
72. Петрой О.М. Социальный диалог как инструмент формирования корпоративной политики современных предприятий: [монография.] / Ольга Михайловна Петрой. М.: Центр учебной литературы, 2013. - 152 с.
73. Пирогова, Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2015. – 176 с.
74. Погодина, Г. Разработка положения о кадровой политике / Г. Погодина // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 12.
75. Порохня В. М. Стратегическое управление [ Текст ] : учеб. пособ. / В.М. Порохня- .К. : Центр учеб. литературы, 2015 . — 258 с.
76. Рубчинский А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум / А. Рубчинский. – М.: Юрайт, 2016. – 526 с.

77. Румизен М.К. Управление знаниями: пер. с англ. / М.К. Румизен. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2014. – XVIII, 318с., илл.

78. Сендеров В. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие / В. Сендеров, Т. Юрченко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 228 с.

79. Сергеева А.В. Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и кадровые риски [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ОП «Бакавриат», очной и заочной форм обучения / А.В. Сергеева; М-во образования и науки ДНР, Гос. орг. высшего проф. образования "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предпр. – Донецк: [ДонНУЭТ], 2019. – 229 с.

80. Сергеева А.В. Стратегии экономического развития предприятия: учебное пособие / А.В. Сергеева – Донецк: [ДонНУЭТ], 2017. – 323 с. // Режим доступа: <http://library.donnuet.education>.- Локал. компьютер. сеть НБ ДонНУЭТ.

81. Сергеева А.В. Стратегическое партнерство [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов направлений подготовки 38.04.01 «Экономика» (магистерская программа «Экономика предприятия»), 38.04.03 «Управление персоналом», ОП «Магистратура», очной и заочной форм обучения / А.В. Сергеева; М-во образования и науки ДНР, Гос. орг. высшего проф. образования "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предпр. – Донецк: [ДонНУЭТ], 2018. – 149 с. - Режим доступа: <http://library.donnuet.education>.

82. Сергеева А.В. Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений [Электронный ресурс]: конспект лекций для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» ОП «Магистратура» очной и заочной форм обучения / А.В. Сергеева; М-во образования и науки ДНР, Гос. орг. высшего проф. образования "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предпр. – Донецк: [ДонНУЭТ], 2019. – 147 с.

83. Сергеева А.В. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : конспект лекций для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» ОП «Магистратура» очной и заочной форм обучения. - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2017. –Режим доступа: <http://library.donnuet.education>.

84. Смирнов Е.Н. Организация труда: учебное пособие / Е.Н. Смирнов. – Донецк: ДонНУЭТ, 2016. – 122 с.

85. Стельмашенко Е. В. Стратегическое управление персоналом предприятия [Электронный ресурс] : краткий конспект лекций Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2016. – Режим доступа: <http://library.donnuet.education>.

86. Степанова С.М. Стратегическое управление кадровым потенциалом современной организации: [Электронный ресурс] - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2016 – Режим доступа: <http://library.donnuet.education>.

87. Стратегический анализ в современных условиях: учеб. пособ. для самост. изуч. / Р. С. Близкий — Донецк: [ДонНУЭТ], 2013 . — 85 с.
88. Строева Е. В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 128 с.
89. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. Базовый курс. / А.В. Тебекин. – М.: ЮРАЙТ, 2013. – 576 с.
90. Технологии управления развитием персонала: учебник // под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – М.: Проспект, 2015. – 435 с.
91. Токсанбаева М.С. Социальные интересы работников и использование трудового потенциала / М.С. Токсанбаева - М.: Наука, 2016. – 259 с.
92. Троицкая Е.В. Организация принятия решений в кадровом менеджменте – [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <http://www.dissercat.com/content/organizatsiya-prinyatiya-reshenii-v-kad>
93. Трофимова Л. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум / Л. Трофимова, В. Трофимов. – М.: Юрайт, 2015. – 336 с.
94. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева - М.: ИНФРА-М, 2013 - 382с.
95. Управление знаниями: учеб. пособ. / Л.И. Донец : учеб.пособ. / ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган – Барановского. – Донецк : ФЛП Кириенко С.Г., 2018. – 292 с.
96. Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала: моногр. / З.В. Брагина, Н.Ю. Андреева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 198 с.
97. Управление развитием предприятия: актуальные концепты и механизмы изменений: монография / под общ. ред. А. А. Бакунова; Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского: – Краматорск : ООО «Каштан», 2015 – 332 с.
98. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2016. – 464 с.
99. Управленческие решения: учебник / Под ред. Ю.В. Меркурьевой. – М.: Проспект, 2016. – 315 с.
100. Филипчук К.В., Базык Е.Ф. Принятие кадровых решений в условиях инновационного развития // Инновации в науке: сб. ст. по матер. LVI междунар. науч.-практ. конф. № 4(53). Часть I. – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 134-138.
101. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
102. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - М.: Питер, 2018. - 240 с.
103. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб. – метод. пособ. – 2 – е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2015. – 280с.
104. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

### **Ссылки на электронные образовательные ресурсы**

1. Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/ru>.
2. Официальный сайт Главного управления статистики Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://glavstat.govdnr.ru>.
3. Официальный сайт Республиканского центра занятости Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://rcz-dnr.ru>.
4. Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://mer.govdnr.ru>.
5. Официальный сайт Научной библиотеки ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского». – Режим доступа: <http://library.donnuet.education>.
6. IPRbooks: Электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : [«Ай Пи Эр Медиа»] / [ООО «Ай Пи Эр Медиа»]. – Электрон. текстовые, табл. и граф. дан. – Саратов, [2018?]. – Режим доступа: <https://http://www.iprbookshop.ru>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 08.06.2018.
7. Электронно-библиотечная система «КнигаФонд» : учебная и научная литература. Специальные условия сотрудничества для вузов и ссузов [Электронный ресурс] / ООО «Центр цифровой дистрибуции». – Электрон. текстовые, табл. и граф. дан. – [Москва], сор. 2008-2018. – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 08.06.2018.
8. Znanium.com : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] / "Научно-издательский центр Инфра-М". – Электрон. текстовые, табл. и граф. дан. – [Москва], сор. 2012-2018. – Режим доступа: <http://znanium.com/>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 08.06.2018.
9. Электронная библиотека бизнес-портала Aup.Ru. – Режим доступа <http://www.aup.ru/books/i004.htm>
10. Журнал «Финансовый менеджмент». Сайт издания. – Режим доступа: <http://www.finman.ru>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Образец формы для анализа основных показателей хозяйственной деятельности промышленного предприятия

Таблица А.1

Основные показатели хозяйственной деятельности

\_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_  
(название предприятия) (анализируемый период)

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Годы		Темп изменения, %	Отклон ение, (+/-)
			20__	20__		
1	Выпуск продукции	нат. пок.				
2	Чистая выручка от реализации продукции	тыс.руб.				
3	Себестоимость реализованной продукции					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
4	Прибыль валовая					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
5	Другие операционные доходы	тыс.руб.				
6	Административные расходы	тыс.руб.				
7	Расходы на сбыт	тыс.руб.				
8	Прочие операционные расходы	тыс.руб.				
9	Финансовый результат от операционной деятельности					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
10	Результат от участия в капитале	тыс.руб.				
11	Результат от финансовой деятельности	тыс.руб.				
12	Прочие доходы	тыс.руб.				
13	Прочие расходы	тыс.руб.				
14	Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
15	Чистый финансовый результат					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
16	Среднеучетная численность работников предприятия	чел.				
17	Производительность труда	тыс.руб.				
18	Фонд заработной платы	тыс.руб.				
19	Средняя заработная плата одного работника в месяц	руб.				
20	Средняя стоимость основных средств	тыс.руб.				
21	Фондоотдача	тыс.руб.				
22	Средняя стоимость оборотных активов	тыс.руб.				
23	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	об.				

## Образец формы для анализа основных показателей хозяйственной деятельности торгового предприятия

Таблица А.2

Основные показатели хозяйственной деятельности

\_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_  
(название предприятия) (анализируемый период)

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Годы		Темп изменения, %	Отклон ение, (+/-)
			20__	20__		
1	Товарооборот					
	в текущих ценах	тыс.руб.				
	в сопоставимых ценах	тыс.руб.				
2	Чистый доход от реализации товаров					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
3	Издержки обращения					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
4	Прибыль (убыток) от реализации					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
5	Другие операционные доходы	тыс.руб.				
6	Административные расходы	тыс.руб.				
7	Расходы на сбыт	тыс.руб.				
8	Прочие операционные расходы	тыс.руб.				
9	Финансовый результат от операционной деятельности					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
10	Результат от участия в капитале	тыс.руб.				
11	Результат от финансовой деятельности	тыс.руб.				
12	Прочие доходы	тыс.руб.				
13	Прочие расходы	тыс.руб.				
14	Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
15	Чистый финансовый результат					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
16	Среднеучетная численность работников предприятия	чел.				
17	Производительность труда	тыс.руб.				
18	Фонд заработной платы	тыс.руб.				
19	Средняя заработная плата одного работника в месяц	руб.				
20	Средняя стоимость основных средств	тыс.руб.				
21	Фондоотдача	тыс.руб.				
22	Средняя стоимость оборотных активов	тыс.руб.				
23	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	об.				
24	Торговая площадь	м <sup>2</sup>				
25	Товарооборот на 1м2 торговой площади	тыс.руб.				

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Количественный анализ показателей по труду и заработной плате

Таблица Б.1

#### Основные показатели, характеризующие использование персонала предприятия

Показатели	Прош. год	Уд. вес, %	Отчет. год	Уд. вес, %	Отклонение (+,-)	Темп изм., %
<b>1. Среднеучетная численность персонала</b>						
<b>2. Распределение работников по характеру трудовых отношений:</b>						
а) постоянные работн.						
б) временные работн.						
<b>3. Распределение работников по категориям:</b>						
а) персонал управления						
в том числе:						
руководители						
специалисты						
б) производст. персонал						
в том числе:						
основные рабочие						
вспомогат. рабочие						
<b>4. Распределение работников по половозрастным признакам:</b>						
а) мужчины:						
- от 18 до 30 лет						
- от 30 до 60 лет						
- больше 60 лет						
б) женщины						
- от 18 до 30 лет						
- от 30 до 55 лет						
- больше 55 лет						
<b>5. Состав работников по уровню образования:</b>						
среднее образование						
среднее специальное образование						
высшее образование						

Таблица Б.2

#### Анализ показателей движения кадров

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Абс. откл., (+,-)	Темп изм. %
Принято, чел.				
Уволено, чел.				
Коэффициент обновления персонала				
Коэффициент текучести персонала				
Коэффициент постоянства персонала				
Коэффициент оборота по приему				
Коэффициент оборота по выбытию				
Коэффициент стабильности персонала				
Коэффициент соотношения численности работников, занятых непосредственно в производстве и управленческих работников				
Коэффициент соотношения высококвалифицированных и квалифицированных рабочих в их общей численности				
Коэффициент соотношения численности основного и вспомогательного персонала				

Таблица Б.3

## Анализ использования рабочего времени

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение, +/-	Темп изменения %
Фонд рабочего времени, всего человеко-часов				
Отработано, всего				
Не отработано, всего				
у том числе				
Ежегодные отпуска				
Временная нетрудоспособность				
Учебные отпуска и другие неявки, предусмотренные законодательством				
Среднеучетная численность				
Количество отработанных часов одним работником				
Потери рабочего времени на одного работающего, за год				

Таблица Б.4

## Определение утраченных возможностей за счет потерь рабочего времени

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение, +/-	Темп изменения, %
Чистая выручка от реализации, тыс.руб.				
Среднеучетная численность, чел.				
Средняя выработка на 1 работающего, тыс. руб.				
Уровень рентабельности, %				
Недоиспользованная численность за счет потерь рабочего времени				
Объем недополученной чистой выручки от реализации, тыс. руб.				
Объем недополученной прибыли, тыс. руб.				

Таблица Б.5

## Анализ производительности труда

Показатели	Ед. изм.	Прош. год	Отчет. год	Отклон. +/-	Темп изм., %
Выручка чистая от реализации::	.				
в текущих ценах	тыс.руб.				
в сравнительных ценах	тыс.руб				
Среднеучетная численность:					
работающих	чел.				
одного основного рабочего	чел.				
Производительность труда:					
одного работающего					
в текущих ценах	тыс.руб				
в сравнительных ценах	тыс.руб				
одного основного рабочего					
в текущих ценах	тыс.руб				
в сравнительных ценах	тыс.руб				
Трудоёмкость продукции:					
одного работающего					
в текущих ценах	тыс.руб				
в сравнительных ценах	тыс.руб				
одного основного рабочего					
в текущих ценах	тыс.руб				
в сравнительных ценах	тыс.руб				



Таблица Б.6

## Состав фонда оплаты труда и другие выплаты (тыс. руб.)

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп изменения, %	Отклонение, (+;-)
1	Фонд оплаты труда, всего ( <i>строка 2 + строка 3 + строка 6</i> )				
2	Фонд основной заработной платы				
3	Фонд дополнительной заработной платы				
4	из него: <i>доплаты и надбавки к тарифным ставкам и должностным окладам</i>				
5	<i>премии и вознаграждения, носящие систематический характер (ежемесячные, ежеквартальные)</i>				
6	Поощрительные и компенсационные выплаты				
7	из них: <i>материальная помощь</i>				
8	<i>премии, вознаграждения, трудовые и социальные льготы, которые имеют индивидуальный характер</i>				
9	Оплата за неотработанное время ( <i>из строк 3 и 6</i> )				

Таблица Б.7

## Анализ структуры фонда оплаты труда и заработной платы

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп изменения, %	Отклонение, (+;-)
1	Фонд заработной платы, в том числе:	тыс. руб.				
1.1	<i>основная заработная плата</i>	тыс. руб.				
1.2	<i>дополнительная</i>	тыс. руб.				
1.3	<i>поощрения и компенсационные выплаты</i>	тыс. руб.				
2	Структура фонда заработной платы, всего	%				
2.1	в том числе: <i>основная заработная плата</i>	%				
2.2	<i>дополнительная</i>	%				
2.3	<i>поощрения и компенсационные выплаты</i>	%				
3	Среднемесячная заработная плата	руб.				
3.1	в том числе по категориям персонала: <i>рабочие</i>	руб.				
3.2	<i>руководители</i>	руб.				
3.3	<i>специалисты</i>	руб.				
3.4	<i>обслуживающий персонал</i>	руб.				
4	Среднеучетная численность персонала	чел.				

Таблица Б.8

Анализ формирования и использования фонда оплаты труда предприятия  
(тыс. руб.)

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп изменения, %	Отклонение, (+;-)
1	<b>Переменная часть оплаты труда рабочих</b>				
1.1	По сдельным расценкам				
1.2	Премии за производственные результаты				
2	<b>Постоянная часть оплаты труда рабочих</b>				
2.1	Повременная оплата труда по тарифным ставкам				
2.2	Доплаты, из них:				
	<i>за сверхурочное время работы</i>				
	<i>за стаж работы</i>				
	<i>за простой по вине предприятия</i>				
3	<b>Всего оплата труда рабочих без отпускных</b>				
4	<b>Оплата отпусков рабочих</b>				
4.1	Относящихся к переменной части				
4.2	Относящихся к постоянной части				
5	<b>Оплата труда служащих</b>				
6	<b>Оплата труда специалистов</b>				
7	<b>Оплата труда управленческого персонала</b>				
8	<b>Общий фонд заработной платы</b> в том числе:				
	переменная часть				
	постоянная часть				
9	<b>Удельный вес в общем фонде</b>				
	переменной части				
	постоянной части				

Таблица Б.9

Анализ эффективности использования фонда оплаты труда  
производственного предприятия

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп изменения, %	Отклонение, (+;-)
1	Объем производства продукции	тыс. руб.				
2	Чистая выручка от реализации продукции	тыс. руб.				
3	Прибыль от реализации	тыс. руб.				
4	Чистая прибыль	тыс. руб.				
5	Фонд оплаты труда	тыс. руб.				
6	Уровень фонда оплаты труда в % к выручке (зарплатоемкость)	%				
7	Объем производства на рубль фонда оплаты труда (зарплатоотдача)	коэф.				
8	Чистый доход от реализации на рубль фонда оплаты труда	коэф.				

9	Прибыль от реализации на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
10	Чистая прибыль на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
11	Интегральный коэффициент эффективности использования фонда оплаты труда	коэф.				

Таблица Б.10

Анализ эффективности использования фонда оплаты труда торгового предприятия

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп изменения, %	Отклонение, (+;-)
1	Товарооборот	тыс. руб.				
2	Доход от реализации продукции	тыс. руб.				
3	Прибыль от реализации	тыс. руб.				
4	Чистая прибыль	тыс. руб.				
5	Фонд оплаты труда	тыс. руб.				
6	Уровень фонда оплаты труда в % к товарообороту (зарплатоемкость)	%				
7	Товарооборот на рубль фонда оплаты труда (зарплатоотдача)	коэф.				
8	Валовый доход на рубль фонда оплаты труда	коэф.				
9	Прибыль от реализации на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
10	Чистая прибыль на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
11	Интегральный коэффициент эффективности использования фонда оплаты труда	коэф.				

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Типология организационных культур предприятия

*Уровень централизации власти*

Высокий

Низкий

<b>Степень формализации</b>	<b>Низкая</b>	<u><b>КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ</b></u> (Афина)	<u><b>КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ</b></u> (Дионис)
	<b>Высокая</b>	<u><b>КУЛЬТУРА ВЛАСТИ</b></u> (Зевс)	<u><b>КУЛЬТУРА РОЛИ</b></u> (Аполлон)

Рис. В.1. Модель типологии организационных культур Ч. Хэнди

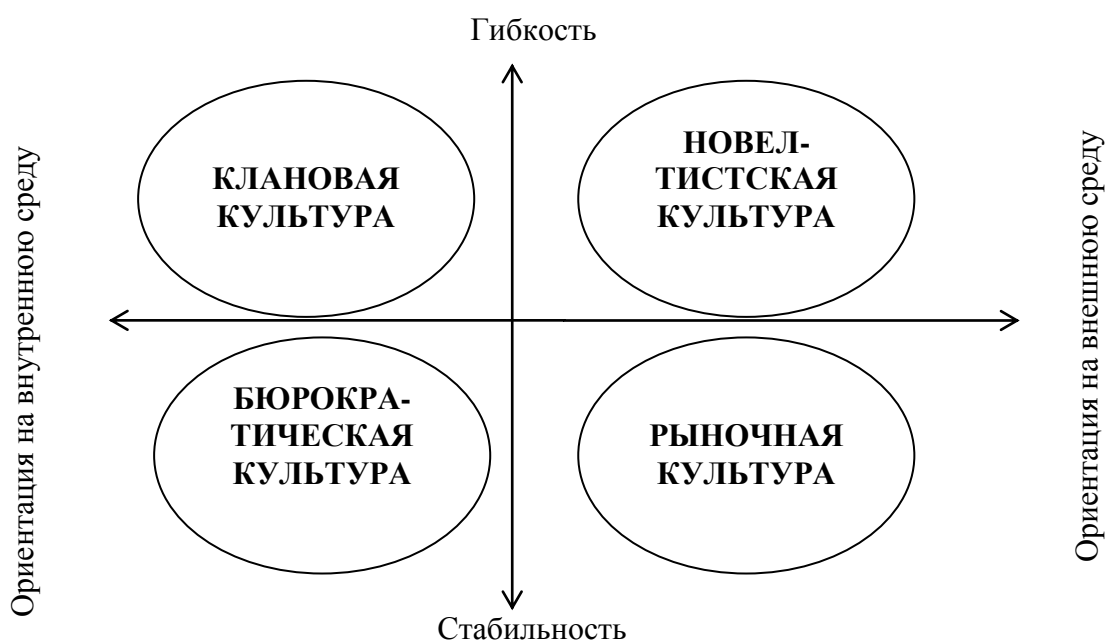


Рис. В.2. Модель типологии организационных культур Камерона и Куинна

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия (Этап 1)

Таблица Д.1.

Карта оценки стейкхолдеров

Группа стейкхолдеров	Интересы стейкхолдеров	Оценка воздействия	Методы взаимодействия
----------------------	------------------------	--------------------	-----------------------

#### **5 шагов для заполнения таблицы:**

**1.** Нужно определить людей, группы, организации, на которые будет влиять деятельность компании в целом или реализация определенного проекта частности - колонка «Группа стейкхолдеров» (полная характеристика).

**2.** После того, как список заинтересованных сторон составлен, нужно определить специфические интересы, которые может иметь каждая группа стейкхолдеров. Стоит учесть следующие вопросы: выгода для стейкхолдеров, изменения, которые должен почувствовать стейкхолдер в связи с деятельностью компании или внедрением определенного проекта, вопросы, которые могут нанести вред стейкхолдерам или вызвать конфликт с компанией. Все эти вопросы должны быть записаны в колонке «Интересы стейкхолдеров».

**3.** Необходимо определить, насколько важны интересы стейкхолдеров для успешной деятельности компании и насколько сильно их влияние. Нужно учесть: роль, которую должны играть ключевые стейкхолдеры для успешной деятельности организации, и вероятность того, что стейкхолдеры смогут играть эту роль; влияние негативного отношения стейкхолдеров в деятельности компании.

**4.** Нужно определить риски и ожидания относительно заинтересованных сторон. Отчасти успех деятельности компании или реализации проекта зависят от прогнозов, сделанных в отношении различных групп стейкхолдеров, и возможных рисков. Некоторые из этих рисков возникают из-за конфликта интересов. Поэтому нужно определить основные прогнозы по каждому из «ключевых» стейкхолдеров, которые будут играть важную роль в деятельности компании.

**5.** Нужно определить методы и виды взаимодействия с заинтересованными сторонами.

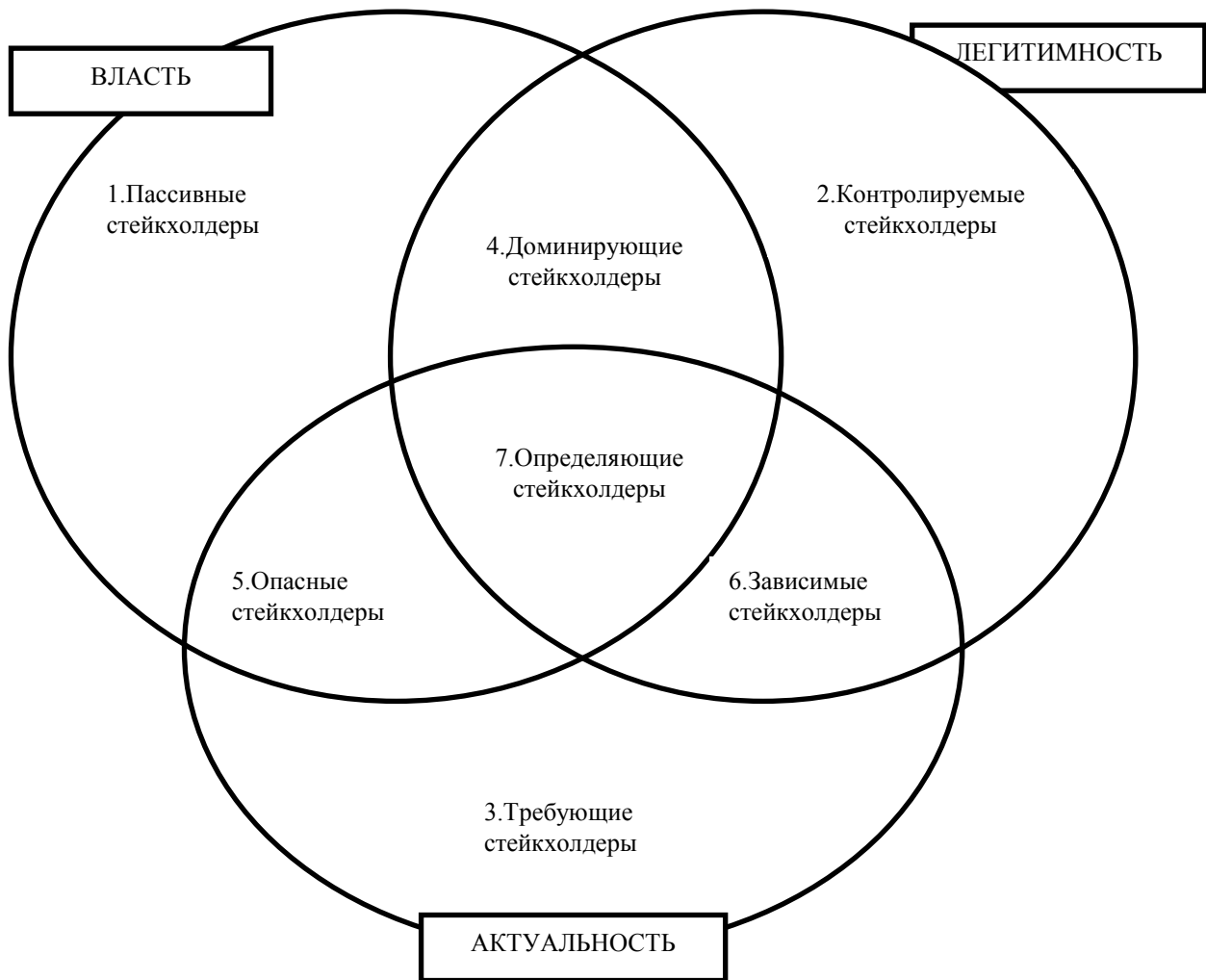


Рис. Д.1. Модель Митчелла-Агле-Вуда: определение значимости стейкхолдеров

Для того, чтобы разместить стейкхолдеров на модели необходимо использовать экспертную оценку трех факторов по всем стейкхолдерам от 0 до 10 и построить лепестковую диаграмму

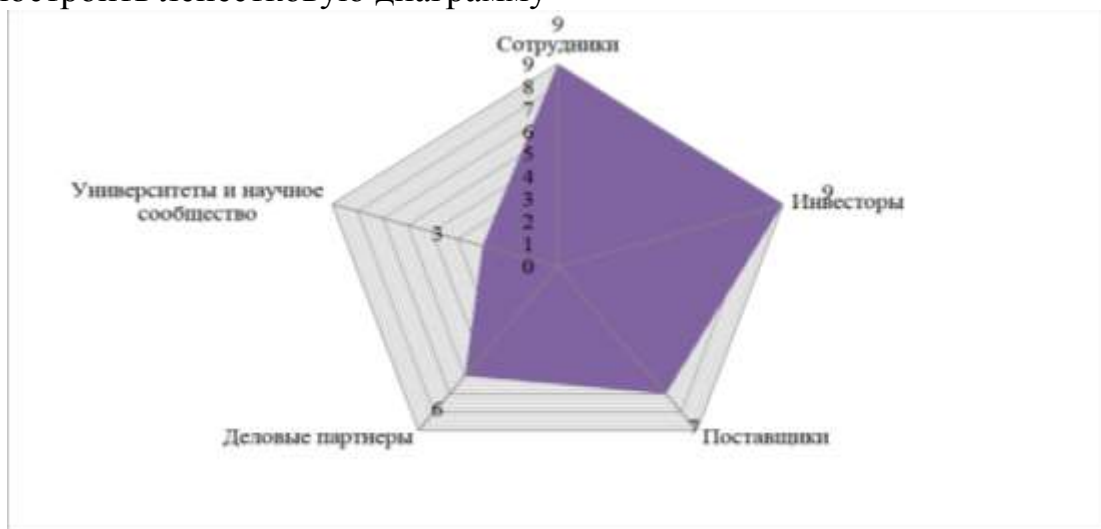


Рис. Д.2. Оценка власти стейкхолдеров предприятия

Уровень заинтересованности в решениях компании	высокий	Группа Б	Группа Г
	низкий	Группа А	Группа В
		Низкий	Высокий
		Уровень влияния на решения компании	

Рис. Д.3. Матрица стейкхолдеров

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия (Этап 2)

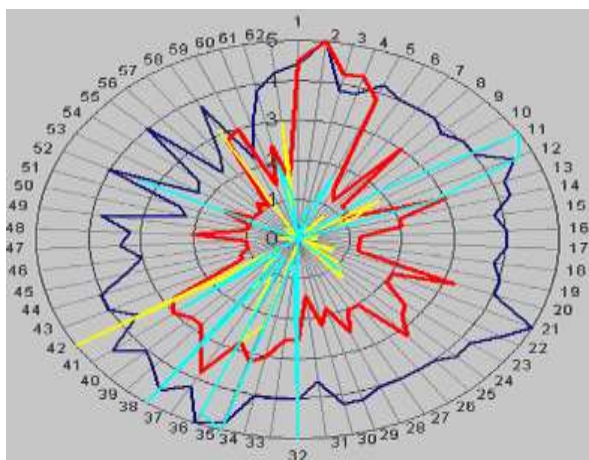


Рис. Е.1. Наглядная система профилей репутаций (пример)

Алгоритм работы с репутацией по системе профилей репутаций представлен в табл. Е.1.

Таблица Е.1.

#### Алгоритм применения методики управления репутацией компании на основе системы профилей репутаций

	ЦЕЛЬ	МЕТОДЫ
Шаг 1	Определение целевых групп компании, их сегментация и установления важности взаимодействия с каждым из сегментов	- Сегментация общественности на основе различных подходов (профессиональный, географический и др.); - Применение «матрицы приоритетности взаимодействия с целевыми группами».
Шаг 2	Выявление параметров репутаций (RP)	- Контент-анализ сообщений внешних СМИ и PR-информации компании; - Фокус-интервью и экспертные опросы представителей целевых групп; - Анализ рейтингов репутаций.
Шаг 3	Выявление идеального профиля репутации для каждого из выбранных сегментов	- Оценка по 5-балльной шкале каждого из параметров репутаций относительно успешной компании отрасли представителями целевых групп; - Контент-анализ комментариев респондентов; - В ряде случаев возможно проведение фокус-групп с лидерами мнений.
Шаг 4	Выявление реального профиля репутации для каждого из выбранных сегментов	- Оценка по 5-балльной шкале каждого из параметров репутаций в отношении компании-субъекта исследования представителями целевых групп; - Контент-анализ комментариев респондентов; - В ряде случаев возможно проведение фокус-групп с лидерами мнений.
Шаг 5	Выявление исходящего информационного профиля репутации для каждого из выбранных сегментов компании	- Контент-анализ PR-информации
Шаг 6	Выявление внешнего	- Контент-анализ сообщений внешних СМИ.



	информационного профиля репутации для каждого из выбранных сегментов	
Шаг 7	Графическое изображение идеального, реального, исходящего информационного и внешнего информационного профилей репутаций	<p>- Для изображения идеального и реального профилей репутаций на шкале репутации вес каждого из параметров репутации определяется как отношение суммарной оценки к общему числу опрошенных респондентов;</p> <p>- Для изображения исходящего информационного и внешнего информационного профилей репутаций на шкале репутации вес каждого из параметров репутации определяется по формуле:</p> $RP_j = \frac{M * n}{N}$ <p>где RP<sub>j</sub> - параметр репутации; j - номер параметра репутации; M - максимальное значение (оценка) на шкале репутации; N - максимальное количество сообщений по одному параметру репутации за исследуемый период; n - количество сообщений по параметру RP<sub>j</sub> за исследуемый период.</p>
Шаг 8	Максимальное сокращение разрывов между идеальным и реальным профилями репутаций	Разработка и проведение комплекса корректирующих PR-мероприятий

Для построения репутационных профилей используется табл.Е.2.

Таблица Е.2

#### Построение репутационного профиля

№ п/п	Параметр репутаций	Профили			
		идеальный	реальный	исходящий	внешний

#### Рейтинг открытости и системности компаний

Оценка предусматривает использование интегрированного метода и системного анализа уровня раскрытия информации, а также деятельности компаний в сфере КСО (взаимодействия со всеми заинтересованными лицами) и выражается итоговым балльным показателем.

Таблица Е.3.

#### Шкала оценки параметров деятельности компаний в сфере КСО

Показатели	Оценка (в баллах)	
<b>Первый блок: «Социальный отчет как инструмент диалога с обществом»</b>		
Компания взяла на себя обязательство быть подотчетной за влияние на общество и окружающую среду. Компания предоставляет социальный отчет на рассмотрение общественности, предусматривающий	Отчет подготовлен на базе GRI и является публично доступным (на официальном сайте компании, в печатном виде). Компания полностью заполнила все разделы анкеты редакции	<b>5</b>

<p>реализацию надлежащей политики по отчетности. Компания активно использует принципы Руководства по отчетности в области устойчивого развития, разработанного Глобальной инициативой по отчетности GRI, результаты деятельности в области устойчивого развития распространяются на все аспекты деятельности компании, включая ее политику, принимаемые решения и действия, приводящие к социальным, экологических или экономических (в частности, финансовых) последствий (стандарт верификации отчетов AA 1000, Account Ability 2003)</p>	<p>Есть отчет о прогрессе по ГД ООН или отчет составлен в соответствии внутренним требованиям компании; доступен публично. Компания заполнила все разделы анкеты редакции</p>	<p>4</p>
<p>Компания не использует Руководство по отчетности в области устойчивого развития, разработанное Глобальной инициативой по отчетности. Компания предоставляет отчет о прогрессе по Глобальному договору (ГД) ООН, или отчетность готовится в произвольной форме, однако включает раскрытия информации о формах КСО и социального партнерства. Компания раскрывает отдельные положения в сфере корпоративной социальной отчетности</p>	<p>Готовится очередной отчет (не первый раз), или отчет о деятельности компании входит в отчет о социальной ответственности материнской структуры (есть отдельный раздел)</p>	<p>3</p>
	<p>Отчет находится в процессе подготовки или не структурирован, есть отдельный раздел о КСО на сайте</p>	<p>2</p>
	<p>Отчет не формируется, но компания периодически использует практики КСО и информирует общественность</p>	<p>1</p>
<p align="center"><b>Второй блок: "Направления и объемы социальных инвестиций"</b></p>		
<p>Компания осуществляет социальное инвестирование по следующим направлениям:  - Развитие персонала;  - Охрана труда и здоровья;  - Охрана окружающей среды и ресурсосбережения;  - Поддержка добросовестной деловой практики, этического поведения и др .;  - Программы сообществ;  - Благотворительность и меценатство.  Компания раскрывает информацию об общих объемах социальных инвестиций (СИ), в частности, расходы на развитие</p>	<p>Есть информация по пяти и более направлениям КСО</p>	<p>5</p>
	<p>Есть информация по четырем направлениям КСО</p>	<p>4</p>
	<p>Есть информация по трем направлениям КСО</p>	<p>3</p>
	<p>Есть информация по двум направлениям КСО</p>	<p>2</p>
	<p>Есть информация по одному направлению КСО</p>	<p>1</p>
<p align="center"><b>Третий блок: «Системность в управлении КСО с учетом заинтересованных сторон (стейкхолдеров)»</b></p>		
<p>В компании существуют единые механизмы управления и повышения эффективности в сфере КСО Компания системно занимается практикой КСО. КСО является частью корпоративной стратегии, существует специальное структурное подразделение и стратегия развития. Компания взаимодействует со всеми стейкхолдерами (персоналом, акционерами, кредиторами, держателями облигаций, поставщиками и потребителями продукции, территориальной общиной, органами власти), используя весь набор инструментов: проведение круглых столов, СМИ, анкеты в открытом доступе и др.</p>	<p>Процесс КСО интегрированный в общую корпоративную стратегию. У компании есть отдельное структурное подразделение с КСО или отдельная позиция (специалист по КСО). Ведется постоянное привлечение всех стейкхолдеров</p>	<p>5</p>
	<p>Процесс КСО частично интегрирован в общую корпоративную стратегию. Есть отделы, которые реализуют системную стратегию КСО. Проводится периодическое привлечение всех стейкхолдеров</p>	<p>4</p>

В компании несколько структурных подразделений занимаются КСО, которые реализуют отдельные программы социального партнерства. Компания заявила, что планирует в будущем составлять отчетность и совершенствовать структуру управления в сфере КСО. Компания взаимодействует с некоторыми стейкхолдерами	КСО не является системным процессом, не входит в годовые планы, но реализуются отдельные программы. Проводится частичное привлечение стейкхолдеров	3
	КСО существует только в отдельных направлениях, является отдельной целью проектов (PR и т. Д.)	2
	Начальный уровень внедрения КСО	1
<b>Четвертый блок: "Активность и системность в сфере благотворительности и меценатства"</b>		
Компания системно (не менее года) сотрудничает с благотворительными или другими фондами и общественными организациями, реализует меценатские проекты по одному или нескольким направлениям: - Культура и искусство; - Наука и образование - Социальная сфера; - Экология; - Спорт.	Есть информация по всем направлениям	5
	Есть информация по четырем из пяти направлений	4
	Есть информация по трем из пяти направлений	3
	Есть информация по двум из пяти направлений	2
	Есть информация по одному из пяти направлений	1

Определение рейтинга компаний по открытости и системности в сфере КСО осуществляется по формуле:

$$I_j = \left( \alpha \sum_{i=1}^{n_j} \frac{X_{ij}}{n_j} + \beta \sum_{i=1}^{m_j} \frac{Y_{ij}}{m_j} \right) k_j, \quad (E.1)$$

где  $I_j$  - интегральный показатель оценки открытости социальной политики и информативности отчетности компаний, принимает значения от 0 до 5 баллов;

$X_{ij}$  - балл по каждому из критериев оценки компании по анкете, принимает значения от 0 до 5;

$Y_{ij}$  - среднеарифметический балл по каждому из критериев оценки компании независимыми экспертами, принимает значения от 0 до 5;

$n_j$  - количество результативно оцененных критериев по анкете данной компании;

$m_j$  - количество результативно оцененных критериев независимыми экспертами для данной компании;

$\alpha, \beta$  - вес оценок соответственно по анкетам компании и независимых экспертов (в данной методике равнозначны и равны 50%, следовательно,  $\alpha = \beta = 0,5$ );

$k_j$  - поправочный коэффициент, учитывающий масштабность социальной политики и социальных инвестиций компании (от 0,75 до 1,00) (табл.Е.4).

Максимальное значение интегральной оценки приведено к 100 баллов с целью сделать этот показатель более наглядным и читаемым.

Таблица Е.4.

## Процент отчислений на КСО -программы к чистому доходу

10	-	∞	1
5	-	10	0,95
2,5	-	5	0,9
0	-	2,5	0,85
Нет информации			0,8

Таблица Е.5.

## Оценка Индекса прозрачности

Критерий	Критерий Индекса и вес		Политика и процедуры	Показатели	Всего баллов
	Предмет	Баллы	50%	50%	100%
<b>Отчетность</b>	Отчет уровня А GRI (SUP*)	100			<b>100</b>
	Отчет уровня Б ИГЗ	80			
	Отчет уровня В ИГЗ	60			
	Отчет не ИГЗ	50			
	Другой частичный отчет**	40			
<b>Прозрачность</b>	Бизнес профиль и стратегия	2			<b>60</b>
	Менеджмент КВ	2			
	Управление	4			
	Этика и права человека	4			
	Диалог с заинтересованными сторонами	2			
	Материальные вопросы	2			
	Влияние на рабочие места	12			
	Потребители, продукция, маркетинг	6			
	Поставщики и сеть поставки	6			
	Участие общины	8			
Окружающая среда	12				
<b>Навигация</b>	Количество созывов на первом месте ВК	5 (1 кликание), 3 (с «о»), 0 (3 кликание или более)			<b>20</b>
	Поиск	5			
	Скопление тем на сайте	2			
	Меню	2			
	Карта сайта	4			
	Ссылка на другую информацию	2			
<b>Доступность</b>	Язык	4 – укр., 1 – англ., 1 – рус., 2 – другой (макс.10)			<b>20</b>
	Доступность для лиц с физическими недостатками	3			
	Контактная информация	4 - имя и детали, 2 - информация			
	Блог и другие интерактивные или видео материалы	3			
<b>ВСЕГО</b>		200			<b>200</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия (Этап 3)

Комплексный индекс (КИ)  $i$ -й компании ( $i = 1, 2, \dots, n$ ), предложенный учеными «Института экономики города», рассчитывается как:

$$KI_i = (T_i + CE_i + SE_i) / TOS_i, \quad (\text{Ж.1})$$

где  $T_i$  - выплаченные налоги;

$CE_i$  - инвестиции в основной капитал;

$SE_i$  - социальные расходы;

$TOS_i$  - текущие расходы производственного назначения.

Индикатор перспективного развития (ИР), рассчитываемый как отношение суммы социального инвестирования и инвестиций в основной капитал к величине чистой прибыли:

$$IP = (CE_i + SE_i) / NE_i, \quad (\text{Ж.2})$$

где  $NE_i$  - чистая прибыль компании.

Индикатор социальных расходов (ИСО - норма социальных расходов к прибыли) - отношение объема социальных расходов, произведенных компанией в течение отчетного периода, к объему чистой прибыли, полученной в этом же периоде:

$$ICB = SE_i / NE_i. \quad (\text{Ж.3})$$

- Индекс удельных социальных инвестиций (ИЛ), характеризующий сумму социальных инвестиций в расчете на одного рабочего:

$$IL = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n L_i}, \quad (\text{Ж.4})$$

где  $C_i$  - объем социальных инвестиций компании с учетом обязательных и добровольных расходов на социальные программы;

$L_i$  - среднесписочная численность персонала компании;

$n$  - количество компаний, участвующих в исследовании.

- доля социальных инвестиций в суммарном объеме продаж (IS):

$$IS = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n S_i} * 100\%, \quad (\text{Ж.5})$$

где  $C_i$  - объем социальных инвестиций компании с учетом обязательных и добровольных расходов на социальные программы;

$S_i$  - валовой объем продаж;

$n$  - количество компаний, участвующих в исследовании.

- доля социальных инвестиций в суммарном объеме прибыли до налогообложения (IP):

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n P_i} * 100\%, \quad (\text{Ж.6})$$

где  $C_i$  - объем социальных инвестиций компании с учетом обязательных и добровольных расходов на социальные программы;

$P_i$  - общая сумма прибыли до налогообложения;

$n$  - количество компаний, участвующих в исследовании.

		Социальный эффект (результат у стейкхолдеров)	
		Низкий	Большой
Выгоды для бизнеса	Большие	«выигрыш-проигрыш» <i>Социальный эгоизм</i>	«выигрыш-выигрыш» <i>Социальное инвестирование</i>
	Низкие	«проигрыш-проигрыш» <i>Благотворительность</i>	«проигрыш-выигрыш» <i>Социальный альтруизм</i>

Рис. Ж.1. Матрица выбора основных направлений развития социальной ответственности

Эффективность корпоративной социальной ответственности компании и стейкхолдеров (частный показатель) рассчитывается по следующей формуле:

$$IQ(ij) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - Y_j) \right) * 100, \quad (\text{Ж.7})$$

где  $Y_i$  - переменная, принимающая значение 1, если  $i$ -й признак присутствует в компании, и равен 0, если этот признак отсутствует;

$X_j$  - переменная, принимающая значение 1, если  $j$ -й признак присутствует у стейкхолдеров, и равен 0, если этот признак отсутствует;

$n$  - количество признаков, по которым оценивается социальная деятельность компаний.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Комплексная оценка эффективности труда

Комплексная система показателей должна отражать все ключевые аспекты исследуемого вопроса, включать количественные и качественные показатели социальной эффективности.

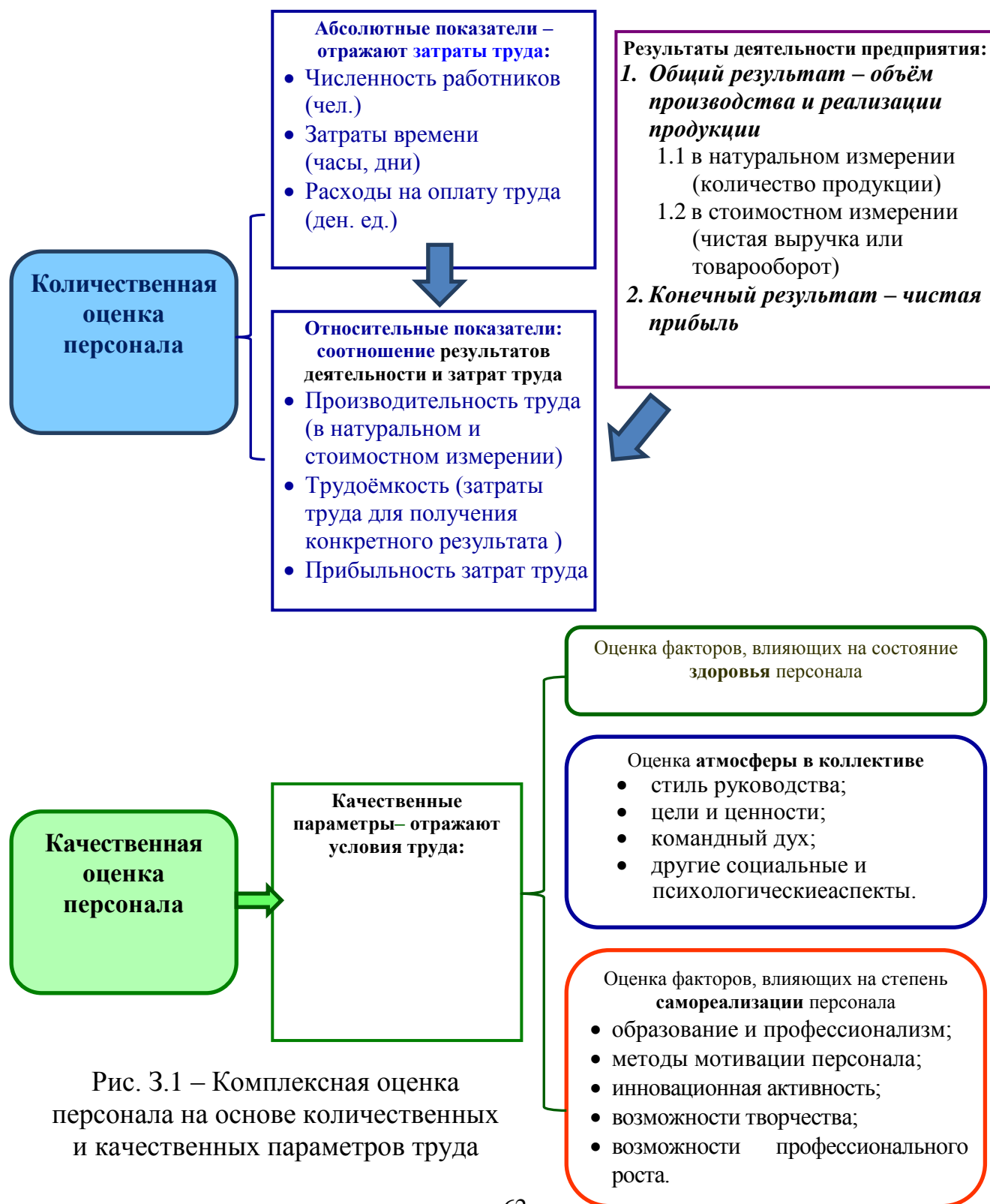


Рис. 3.1 – Комплексная оценка персонала на основе количественных и качественных параметров труда

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Интегральная оценка управления персоналом

Таблица И.1

#### Интегральная оценка управления персоналом

Показатели	Ед. изм.	Оптимальное значение (КН <sub>i</sub> )	Фактическое значение (КФ <sub>i</sub> )			Степень соответствия оптимальному значению (КФ <sub>i</sub> /КН <sub>i</sub> )			Значимость (d <sub>i</sub> )
			Прошлый год	Отчетный год	Плановый год	Прошлый год	Отчетный год	Плановый год	
Количественная оценка труда персонала (экономический аспект)									
1									
2									
...									
n									
Интегральный показатель (I <sub>кол</sub> )		>1	-	-	-	$I_{пр}^{кол} = \frac{\sum \frac{КФ_{пр_i}}{КН_{пр_i}}}{\sum d_i}$	$I_{отч}^{кол} = \frac{\sum \frac{КФ_{отч_i}}{КН_{отч_i}}}{\sum d_i}$	$I_{пл}^{кол} = \frac{\sum \frac{КФ_{пл_i}}{КН_{пл_i}}}{\sum d_i}$	d <sub>кол</sub>
Качественная оценка труда персонала (социальный аспект)									
1									
2									
...									
n									
Интегральный показатель (I <sub>кач</sub> )	коэф.	>1	-	-	-	$I_{пр}^{кач} = \frac{\sum \frac{КФ_{пр_i}}{КН_{пр_i}}}{\sum d_i}$	$I_{отч}^{кач} = \frac{\sum \frac{КФ_{отч_i}}{КН_{отч_i}}}{\sum d_i}$	$I_{пл}^{кач} = \frac{\sum \frac{КФ_{пл_i}}{КН_{пл_i}}}{\sum d_i}$	d <sub>кач</sub>
Интегральный показатель социально-экономической эффективности труда (I <sub>общ</sub> )	коэф.	>1	-	-	-	$I_{пр}^{общ} = \frac{I_{пр}^{кол}}{d_{кол}} + \frac{I_{пр}^{кач}}{d_{кач}} = \frac{I_{пр}^{кол} + I_{пр}^{кач}}{d_{кол} + d_{кач}}$	$I_{отч}^{общ} = \frac{I_{отч}^{кол}}{d_{кол}} + \frac{I_{отч}^{кач}}{d_{кач}} = \frac{I_{отч}^{кол} + I_{отч}^{кач}}{d_{кол} + d_{кач}}$	$I_{пл}^{общ} = \frac{I_{пл}^{кол}}{d_{кол}} + \frac{I_{пл}^{кач}}{d_{кач}} = \frac{I_{пл}^{кол} + I_{пл}^{кач}}{d_{кол} + d_{кач}}$	-

#### **Методические рекомендации для проведения интегральной оценки:**

##### **1. Показатели** должны соответствовать следующим *требованиям*:

- ✓ информативность (отражение наиболее важных аспектов исследования);
- ✓ отсутствие дублирования (например, фондоотдача и фондоёмкость);
- ✓ однонаправленность (значения всех показателей «чем больше, тем лучше»);
- ✓ положительные значения показателей (в случае отрицательных значений, они приравниваются к 0).

##### **2. Для обоснования оптимальных значений** показателей могут применяться:

- теоретические (рекомендуемые в экономической литературе) значения – преимущественно для показателей финансового состояния;
- средние значения в отрасли деятельности предприятия;
- значения лучшего предприятия-аналога;



- значения, полученные в результате опроса экспертов, - для качественных параметров оценки труда персонала;

- целевые стратегические нормативы (существующие на предприятии или разработанные обучающимся самостоятельно).

3. Присвоение значимости каждому показателю проводится обучающимся самостоятельно с учетом следующих особенностей:

- отражает степень важности каждого показателя для конкретного предприятия в определенный период времени;

- определяется экспертным путем;

- выражается десятичной дробью (например, 0,2), при этом сумма значимостей по конкретному направлению оценки должна составлять 1 ( $\sum d_i^{\text{кол}} = 1$ ;  $\sum d_i^{\text{кач}} = 1$ );

- для расчета интегрального показателя социально-экономической эффективности труда ( $I_{\text{общ}}$ ) присваивается значимость направлениям оценки – количественная оценка ( $d_{\text{кол}}$ ) и качественная оценка ( $d_{\text{кач}}$ ), при этом сумма значимостей должна составлять 1 ( $d_{\text{кол}} + d_{\text{кач}} = 1$ )

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Пример формирования теоретических положений кадровой политики предприятия

#### Основные цели кадровой политики:

1. Формирование во всех службах и подразделениях квалифицированного и лояльного кадрового состава, стремящегося работать эффективно и качественно для достижения целей компании и каждого работника.

2. Обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому работнику, соблюдение принципов справедливости и социальной защищенности.

3. Сопровождение трудовой деятельности работников в компании в строгом соответствии с Трудовым кодексом, государственными нормативными правовыми актами, правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями, коллективным договором.

4. Развитие профессионального и личностного потенциала работников компании в соответствии с их интересами и интересами компании.

5. Использование объективных методов оценки персонала, обеспечивающих максимальную объективность и стимулирующих развитие и повышение квалификации сотрудников.

6. Анализ эффективности организационно-штатной структуры в целях ее оптимизации.

Задачи кадровой политики ежегодно корректируются в соответствии с изменениями:

*во внешней среде:* в области конкуренции, требований трудового законодательства, ситуации на рынке труда;

*во внутренней среде:* требования хозяйственной деятельности, стратегия развития и финансовые возможности компании, определяемый ей допустимый уровень затрат на управление персоналом; количественные и качественные характеристики имеющегося персонала, необходимая направленность их изменения в перспективе;

#### Кадровая политика строится на следующих принципах:

- ✓ плановости и комплексности;
- ✓ оперативности, эффективности;
- ✓ гибкости системы управления;
- ✓ равных возможностей;
- ✓ справедливого вознаграждения за труд;
- ✓ социальной защищенности;
- ✓ корпоративности;
- ✓ открытости;
- ✓ информированности;
- ✓ обеспечения обратной связи: компания – работник – компания.

Приоритетом кадровой политики компании является сохранение и приумножение человеческого капитала, обеспечение высокого уровня профессионализма, соответствующего современным стандартам, на основе преемственности и развития профессиональных, деловых, личностных знаний, умений и навыков.

Компания предъявляет к персоналу следующие требования:

1. Профессионализм, который обеспечивает решение комплексных задач, планомерную и динамичную работу, освоение новых технологий.

2. Обязательность, которая предполагает высокую ответственность за качество исполнения работ и сохранность имущества компании, а также дисциплинированность в соблюдении норм, правил и сроков исполнения заданий.

3. Порядочность и лояльность, которые отражают единство целей компании и работника; обеспечивают принятие решений, способствующих стабильному развитию организации.

Работники, соответствующие предъявляемым требованиям, являются приоритетным направлением работы кадровой службы по повышению профессионального, делового, личностного уровня и достойного материального вознаграждения.

Структура кадровой политики представляет собой ряд взаимосвязанных процессов:

➤ планирование количественной и качественной потребности в кадрах в соответствии с перспективными планами компании через кадровую статистику и аналитику, социологические исследования и обработку статистических данных;

➤ поиск, профессиональный и психофизиологический отбор высококвалифицированных и опытных специалистов для работы в компании;

➤ сопровождение приема и эффективной адресной адаптации вновь принятых работников;

➤ сопровождение дисциплинарных отношений с работниками компании;

➤ оценка и аттестация персонала;

➤ эффективная расстановка, планирование и управление карьерным ростом персонала, включая формирование резерва для выдвижения на вышестоящие должности;

➤ непрерывное, профессиональное обучение и повышение квалификации персонала компании;

➤ адресная работа с увольняемыми и сокращаемыми работниками;

➤ привлечение и закрепление молодых специалистов, выпускников учебных заведений, формирование из вновь принятых работников высококлассных профессионалов, владеющих спецификой деятельности и преданных интересам компании.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Определение стадии жизненного цикла предприятия расчетным методом

Для оценки фаз жизненного цикла расчетным методом следует использовать систему индикаторов на основе ретроспективной информации по периодам анализа –  $X_t$ , в том числе (табл. Л.1).

Таблица Л.1

Система индикаторов стадии жизненного цикла

Обозначение	Характеристика
X1	Прибыль до вычета налогов и процентов по займам и кредитам. Выбор данного показателя, а не чистой прибыли, обусловлен необходимостью обеспечить единую размерность между суммой средств прибыли с суммой дебиторской задолженности и остатков оборотных средств на счетах и в кассе предприятия.
X2	Краткосрочная дебиторская задолженность и денежные средства на счетах предприятия. Дебиторская задолженность показывает возможные дополнительные источники формирования чистого дохода. Денежные средства на счетах после разнесения их по статьям баланса также используются для формирования чистого дохода.
A <sub>шт</sub>	Суммы амортизации на основные средства. Суммы амортизации входят в состав чистого дохода без изменений, однако их учитывают в индикаторах для учета прироста (или спада) суммы всех возможных средств, формирующих впоследствии чистый доход.
X3	Производительность труда среднесписочного работника, выражаемая как частное от деления выручки (или поступлений) предприятия на среднесписочную численность персонала. Данный параметр является мультипликатором денежных средств, направляемых на формирование чистого дохода, и в нем заложена информация о тенденции увеличения (или снижения) переменных и постоянных затрат предприятия.

При наличии данных индикаторов есть возможность отследить три фазы жизненного цикла предприятия:

1. **Рост**, когда текущее значение индикатора на  $t + 1$ -м периоде больше его среднего значения за предыдущий,  $t$ -й период:

$$(X_{t+1} - X_t) > 0, \text{ где: } X_t = X_{3t} / X_{3t-1} * (X_{1t} + X_{2t} + A_{mt}) \quad (7.4)$$

2. **Стагнация**, когда текущее значение индикатора практически не отличается от его значения за предыдущие отчетные периоды:  $(X_{t+1} - X_t) \approx 0$ .

3. **Кризис**, когда текущее значение индикатора меньше его значения за предыдущие отчетные периоды:  $(X_{t+1} - X_t) < 0$ .

Введено понятие «Приближение к нулю в пределах  $\_ \%$  от  $X_t$ ». Оно означает, что, если индикатор  $(X_{t+1} - X_t)$  находится в пределах  $x\% * X_t > (X_{t+1} - X_t) > x\% * X_t$ , то это значит  $\approx 0$  (приближено к нулю). Параметр  $x\%$  устанавливается самостоятельно и означает процент допустимого отклонения от первоначального параметра  $X_t$ . Под параметром  $x\%$  рекомендуется использовать показатель инфляции за период или усреднено 10%.

Далее определяются стадия жизненного цикла предприятия по модели И. Адизеса, возможные организационные ловушки и уровни нормальных и аномальных проблем. (рис. Л.1).

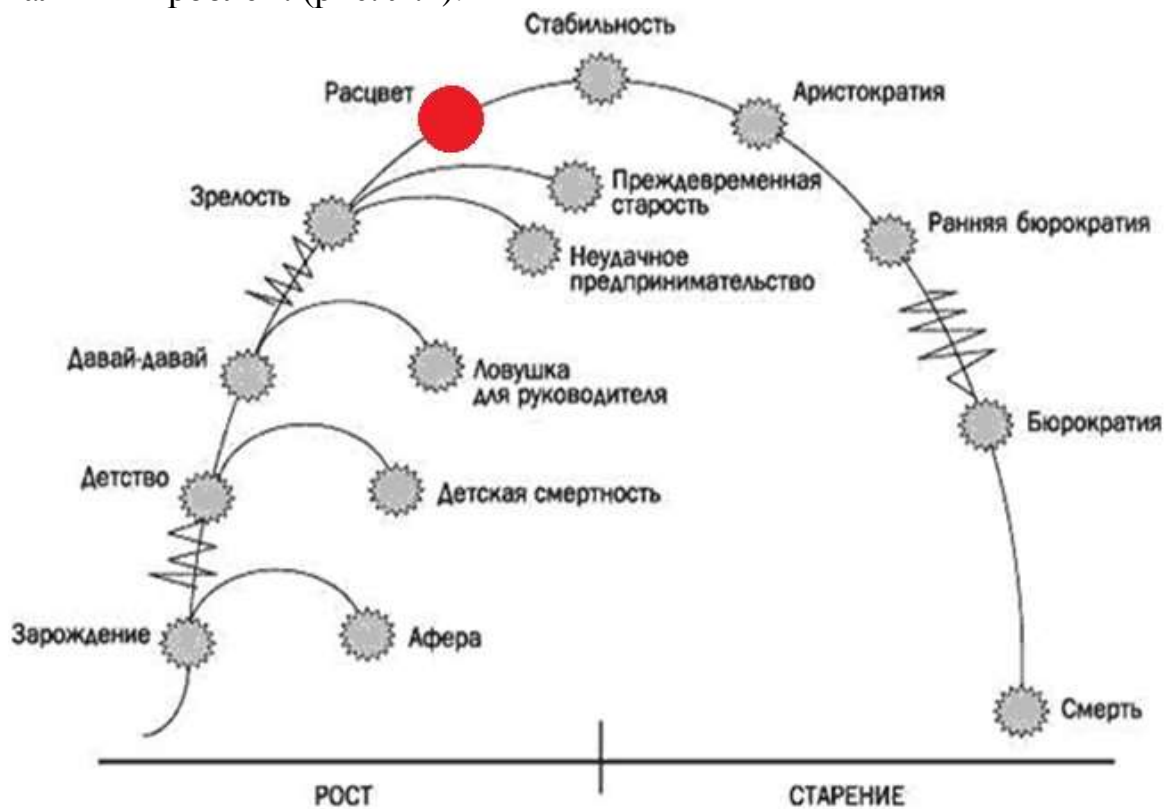


Рис. Л.1. Модель определения жизненного цикла предприятия И. Адизеса

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### Стратегические матричные инструменты для определения сбалансированности стратегического портфеля и выбора кадровой стратегии для СБЕ

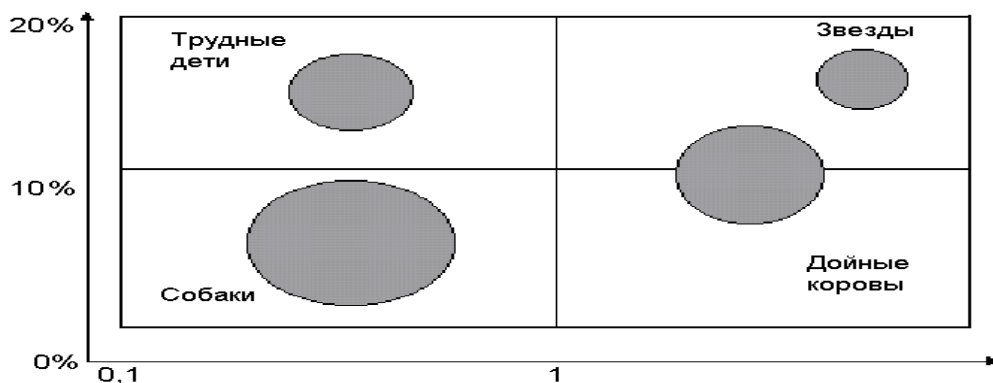


Рис. М.1. Представление матрицы БКГ для анализа стратегических позиций и планирования

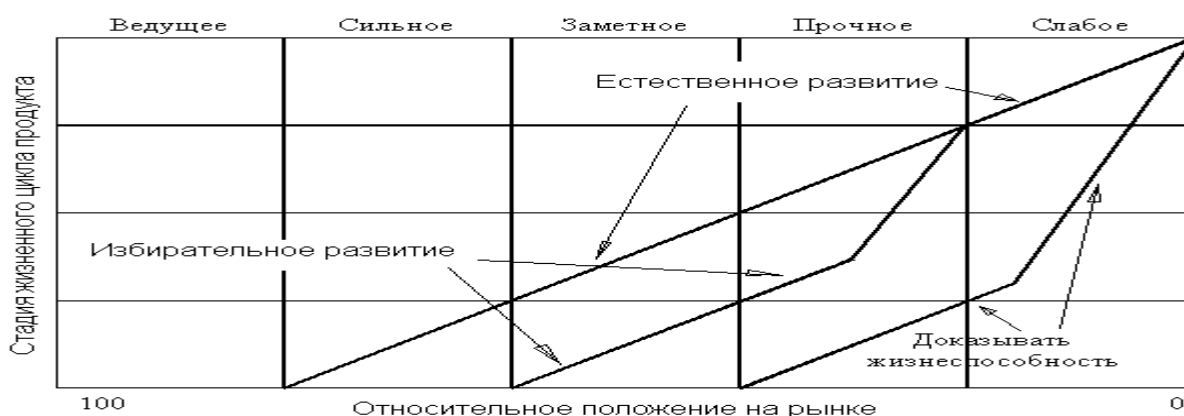


Рис. М.2. Матрица направленной политики АДЛ

Таблица М.1

#### Переменные, используемые в модели ADL

Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X)	Переменные стадий жизненного цикла (Ось Y)
Общая конкурентоспособность Патенты Эффективность производства Гарантийное обслуживание Вертикальная интеграция Отношение менеджмента к риску	Стадия жизненного цикла Темпы роста рынка Характеристики конкуренции Приверженность клиента торговой марке Стабильность доли на рынке Препятствие на входе нетехнологического плана Широта производственных линий Развитие технологий

Значения переменных, характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадия			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп прироста	?	> ВВП	=< ВВП	< 0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшого	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

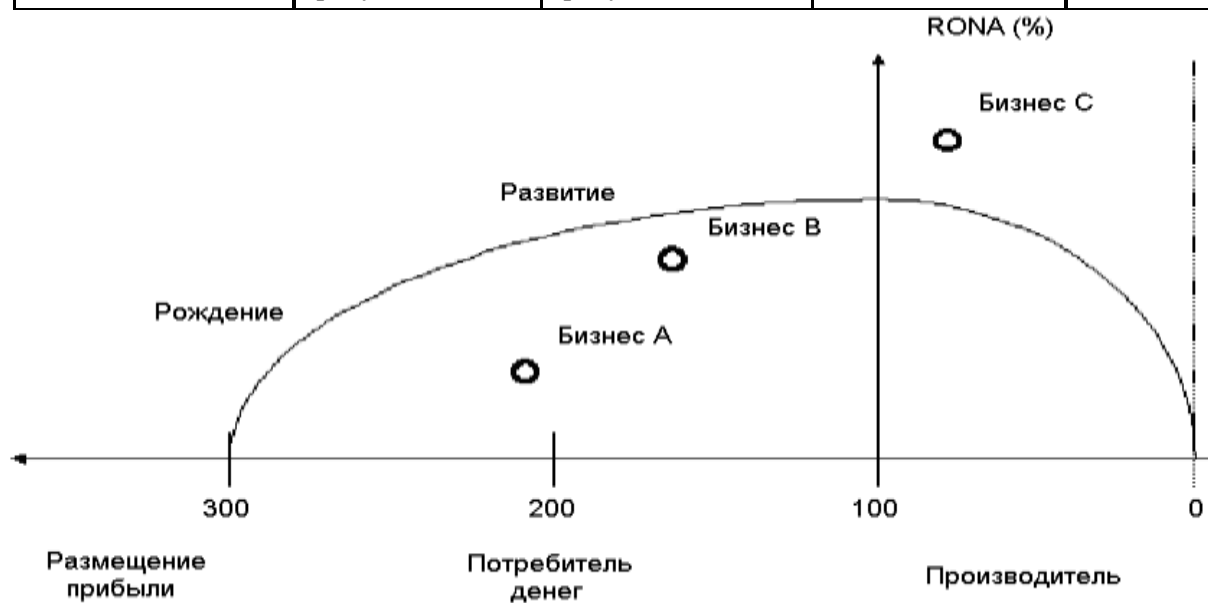


Рис. М.3. Пример RONA-графа



Рис. М.4. Модель Хофера–Шенделя

Таблица М.3

Переменные, используемые в модели Хофера–Шенделя

Переменные сильных сторон бизнеса (ось X)	Переменные стадии жизненного цикла (ось Y)
Относительная доля рынка	Стадия жизненного цикла
Рост доли рынка	Темпы роста рынка
Охват системой распределения	Изменения роста рынка
Эффективность системы распределения	Темпы технологических изменений продукта
Разнообразие ассортимента изделий	Сегментация рынка
Производственные мощности и расположение	Основное функциональное значение
Эффективность производства	
Кривая опыта	
Сырье для промышленности	
Количество продукта	
Научные исследования и разработки	
Преимущество основного расчета	
Конкурентоспособность цен	
Эффективность рекламных мероприятий	
Вертикальная интеграция	
Основной имидж (репутация)	



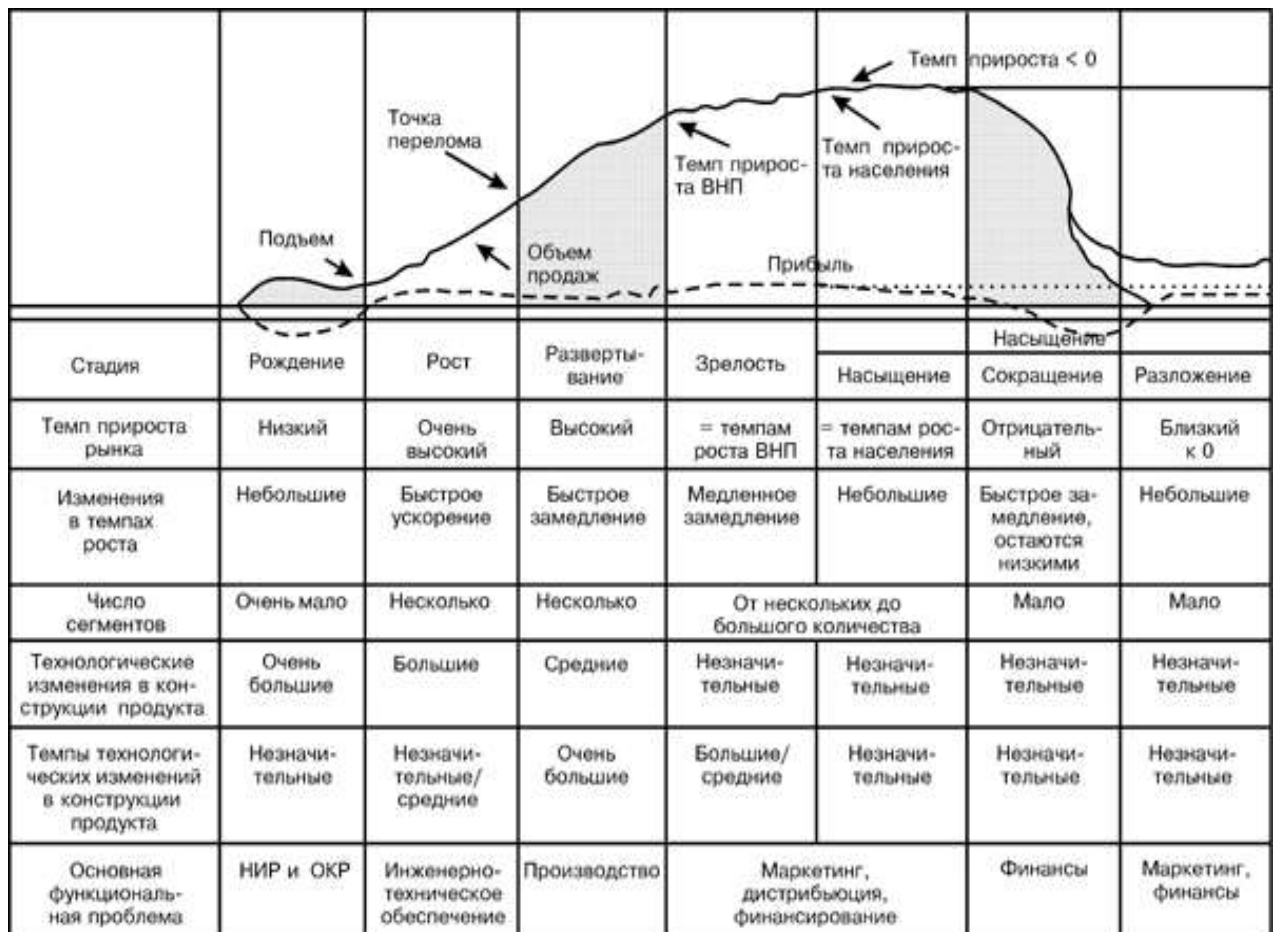


Рис. М.5. Кривая жизненного цикла продукта, соотнесенная с параметрами рынка

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Пример ABC-анализа рабочих атрибутов для определения мотивационной составляющей персонала СБЕ



Рис. Н.1. ABC-анализ рабочих атрибутов

## ПРИЛОЖЕНИЕ О

### Анализ «портфеля человеческих ресурсов»



Рис. О.1. «Портфель человеческих ресурсов»

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### Пример определения стратегического потенциала предприятия с помощью концепции В. Тарасенко «64 стратегемы»

На первом этапе определим стратегемы для предприятия:

- лидеров предприятия можно отнести к фундаменталистам (D-1), т.к. предприятие находится достаточно давно на рынке, хотя и находится на стадии роста, руководство редко прибегает к кардинальным изменениям;
- долгое функционирование предприятия привело к главенству формальных лидеров (чьих-то ставленников), т.е. организационная культура отвечает бюрократическому типу (D-1);
- рынок, на котором функционирует предприятие, является сбалансированным (спрос равен предложению), т.е. отвечает зрелому сформированному рынку (C-1).

Таким образом, для предприятия соответствует стратегема «DDC» (табл. П.1) - фундаменталисты в бюрократической организации на стабильном рынке. Потенциал данной стратегемы составляет 3 (1\*1\*3), т.е. является очень слабым. Данная стратегема является не устойчивой и не рациональной при развитии и изменениях, т.к. лидерами являются незаинтересованные в данных изменениях люди.

Таблица П.1

Определение стратегического потенциала предприятия с помощью концепции В. Тарасенко «64 стратегемы»

	Прошлые	Актуальные	Будущие
Сильнейшие	BCC (36) CBC (36) CCB (36) CCC (27) BCD (12) BDC (12) CBD (12) CDB (12) <b>DCC (9)</b>		
Настоящая		<b>DDC (3)</b>	
Слабые			BDD (4) DDB (4) DBD (4) CDD (3) DCD (3) <b>DDD (1)</b>

Основываясь на таблицу в оптимистическом варианте для данного системы будет эффективно использовать стратегему «DCC», т.е. изменять

подход к управлению, к выбору руководящего состава и развитию компетенций предприятия. Необходимо будет заменить фундаменталистов на функционеров, а бюрократическую систему на классически функционально-рыночную в стабильном предприятии.

В пессимистическом варианте существующую систему заменит стратегема «DDD», которая отвечает полной деградации предприятия. Для предотвращения возможного пессимистического варианта необходимо провести ряд мероприятий по соответствующим изменениям и предотвращению возможного ухудшения ситуации.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

### Моделирование трудовых процессов в условиях неопределенности на основе теории игр

Формулировка задачи в игровой постановке в процессе проведения моделирования трудовых процессов предприятия предлагается проводить с помощью определенных их этапов, представленных на рис. Р.1 .

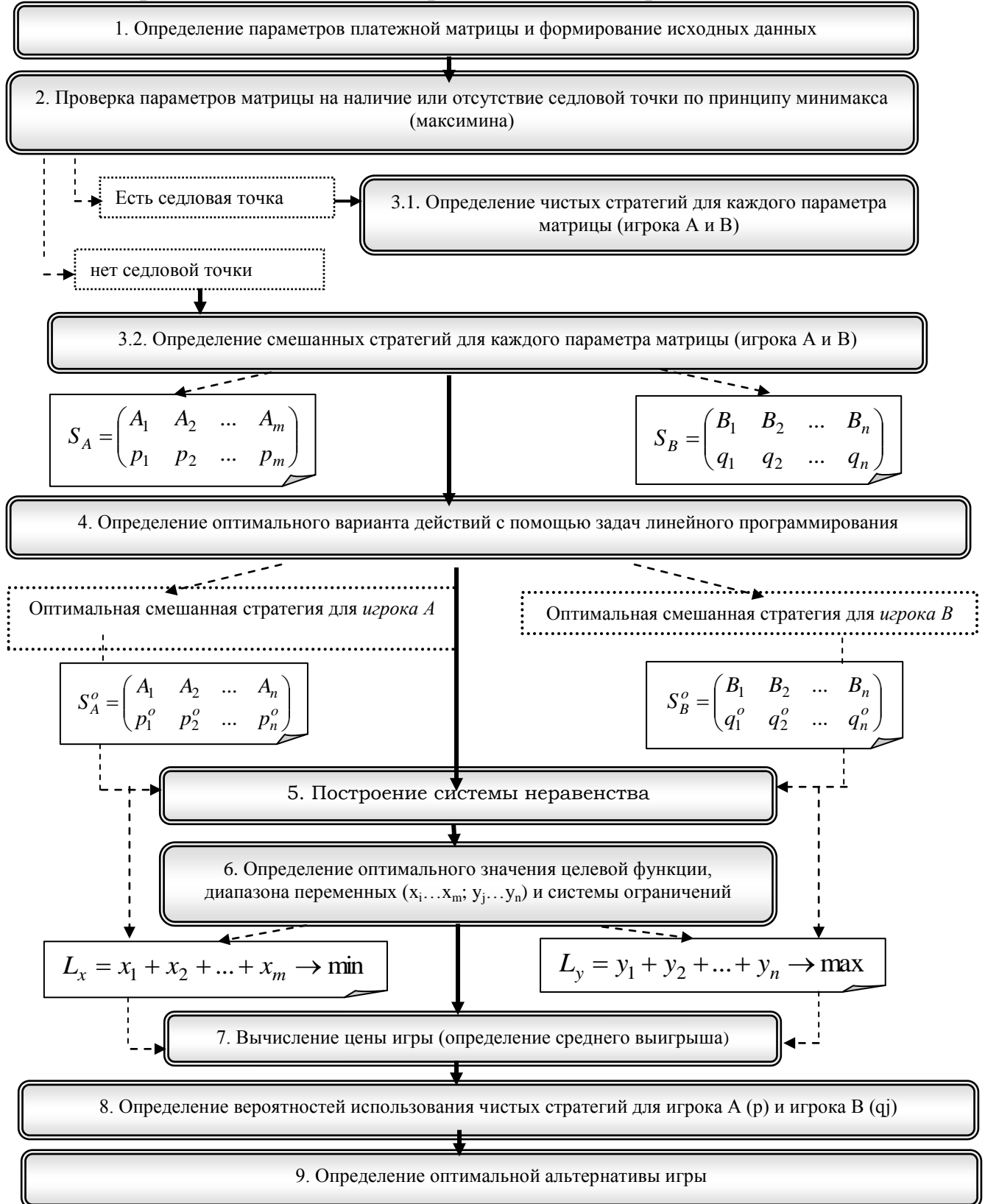


Рис. Р.1. Этапы проведения моделирования трудовых процессов предприятия с помощью теории игр

Для повышения объективности принятия оптимального решения в поставленной матричной игре предлагается воспользоваться методами линейного программирования.

Игра размером  $m \times n$  в общем случае не имеет геометрической интерпретации. Ее решение является трудоемким процессом, но принципиальных трудностей нет, поскольку может быть сведено к решению пары двоичных задач линейного программирования. Введем некоторые обозначения.

Пусть задано матричную игру  $m \times n$  платежной матрицей (P.1).

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{pmatrix} \quad (\text{P.1})$$

Пусть  $S_A^o = \begin{pmatrix} A_1 & A_2 & \dots & A_n \\ p_1^o & p_2^o & \dots & p_n^o \end{pmatrix}$  - оптимальная смешанная стратегия

игрока  $A$ ,  $p_i \geq 0, i = \overline{1, m}$ ,  $p_i$  - Возможность использования чистой стратегии ,

$A_i, \sum_{i=1}^m p_i = 1; S_B^o = \begin{pmatrix} B_1 & B_2 & \dots & B_n \\ q_1^o & q_2^o & \dots & q_n^o \end{pmatrix}$  - Оптимальная смешанная стратегия

игрока  $B$ ,  $q_j \geq 0, j = \overline{1, n}$ ,  $\sum_{j=1}^n q_j = 1, q_j$  - Возможность в и пользование чистой

стратегии  $B_j, v$  - Неизвестна средняя цена игры. Без ограничения обобщенности будем считать, что  $v > 0$ . Этого можно добиться, если все будут  $a_{ij} \geq 0$

Если игрок  $A$  применяет свою оптимальную стратегию  $S_A^o$ , а игрок  $B$  - некоторое чистую стратегию  $B_j$ , тогда средний выигрыш составляет  $a_{1j}p_1 + a_{2j}p_2 + \dots + a_{mj}p_m, j = \overline{1, n}$ . Для оптимальной стратегии  $S_A^o$  все следующие выигрыши не могут быть меньше, чем цена игры  $v$  (стратегия  $S_A^o$  игрока  $A$  гарантирует ему выигрыш не менее  $v$ , независимо от выбора стратегии  $B_j$  игроком  $B$ ). В результате таких рассуждений получим систему неравенств:

$$\begin{cases} a_{11}p_1 + a_{21}p_2 + \dots + a_{m1}p_m \geq v, \\ a_{12}p_1 + a_{22}p_2 + \dots + a_{m2}p_m \geq v, \\ \dots \\ a_{1n}p_1 + a_{2n}p_2 + \dots + a_{mn}p_m \geq v. \end{cases} \quad (\text{P.2})$$

Преобразуем систему (P.2), поделив все члены на  $v$ ,  $v > 0$ , и введя обозначения:

$$x_i = \frac{p_i}{v}, \quad i = \overline{1, m} \quad (\text{P.3})$$

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{21}x_2 + \dots + a_{m1}x_m \geq 1, \\ a_{12}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{m2}x_m \geq 1, \\ \dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots \\ a_{1n}x_1 + a_{2n}x_2 + \dots + a_{mn}x_m \geq 1. \end{cases} \quad (\text{P.4})$$

где  $x_1 \dots x_m$  - диапазон переменных неравенства игрока  $A$ .

Цель игрока  $A$  состоит в том, чтобы максимизировать свой гарантированный выигрыш, то есть цену игры  $v$ .

Из условия  $\sum_{i=1}^m p_i = 1$  следует  $x_1 + x_2 + \dots + x_m = \frac{1}{v}$ . Максимизация цены игры эквивалентна минимизации величины  $\frac{1}{v}$ , поэтому задачу можно сформулировать следующим образом: определить значения переменных  $x_i \geq 0$ ,  $i = \overline{1, m}$ , так, чтобы они удовлетворяли системе ограничений (P.4) и давали минимум целевой функции:

$$L_x = x_1 + x_2 + \dots + x_m \rightarrow \min \quad (\text{P.5})$$

Для определения оптимальной стратегии  $S_B^o$  игрока  $B$  следует учитывать, что он хочет получить минимальный проигрыш, то есть  $\frac{1}{v} \rightarrow \max$ . Тогда определим систему ограничений (в левых частях с  $a$  писаны проигрыше игрока  $B$ , которые должны не превышать цены игры  $v$ , которую чистую стратегию не применял бы игрок  $A$ ):

$$\begin{cases} a_{11}q_1 + a_{12}q_2 + \dots + a_{1n}q_n \leq v, \\ a_{21}q_1 + a_{22}q_2 + \dots + a_{2n}q_n \leq v, \\ \dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots \\ a_{m1}q_1 + a_{m2}q_2 + \dots + a_{mn}q_n \leq v. \end{cases} \quad (\text{P.6})$$

Преобразуем систему (P.6), поделив все члены на  $v$ ,  $v > 0$  и введя обозначения:

$$y_j = \frac{q_j}{v}, \quad j = \overline{1, n} \quad (\text{P.7})$$





## ПРИЛОЖЕНИЕ С

### Разработка плана по труду и заработной плате



Рис. С.1. Структура плана по труду и заработной плате

Таблица С.1

## План по труду и заработной плате предприятия

Показатели	Ед. изм.	Отчетный период	Планный период	Отклонение (+,-)	Темп изменения, %
Чистая выручка от реализации продукции	тыс.руб				
Объем выпуска продукции	тыс.руб				
1. Численность					
1.1. Общая	чел.				
в том числе					
1.2. промышленно-производственный персонал	чел.				
из него	чел.				
1.3. рабочие					
2. Производительность труда	тыс.руб				
2.1. 1-го работника предприятия					
2.2. 1-го промышленно-производственного работника	тыс.руб тыс.руб тыс.руб				
2.3. 1-го рабочего					
3. Фонд заработной платы					
3.1. Фонд заработной платы	руб.				
3.2. Средняя заработная плата 1-го работника за год	%				
3.3. Уровень фонда заработной платы (в торговле)					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Т

### Методика определения уровня готовности персонала предприятия к стратегическим изменениям

Для получения всесторонней оценки готовности предприятия к внедрению изменений считаем целесообразным учесть:

1. Фазы управления изменениями и соответствующие этим фазам этапы.
2. Уровень иерархии работников, которые будут привлечены к процессу преобразований.

Оценку готовности предприятия к изменениям предлагается проводить в три стадии в соответствии с фазой управления изменениями (табл. Т.1).

Таблица Т.1

#### Фазы и этапы управления изменениями

Фаза управления изменениями	Этапы управления изменениями
1. Фаза подготовки	1.1. Создание ощущения необходимости изменений
	1.2. Формирование команды управления изменениями
	1.3. Разработка проекта изменений
	1.4. Информирование работников с целью заинтересовать
2. Фаза внедрения изменений	1.5. Начало внедрения изменений (пилотирование)
	1.6. Достижение первых положительных результатов изменений
	1.7. Полное внедрение изменений
3. Фаза оценки эффективности внедренных изменений	1.8. Закрепление достигнутых результатов изменений

Уровни иерархии работников, которые будут учтены при оценке готовности к изменениям, представлены в табл. Т.2.

Таблица Т.2

#### Категории работников, которые учитываются при оценке готовности предприятия к изменениям

№	Категория работников
1	Топ-менеджеры
2	Менеджеры среднего звена
3	Рядовые работники
4	Работники, которые входят в состав команды управления изменениями

В соответствии с каждым из восьми этапов управления изменениями разрабатываются определенные анкеты, вопросы в которых сформулированы с целью оценки готовности к изменениям работника определенной категории (уровня иерархии).

Работниками всех уровней предлагается **оценить уровень готовности предприятия** по следующим признакам **по следующей шкале:**

«5» – если данный признак на предприятии полностью проявляется;

- «4» – если данный признак проявляется частично;
- «3» – если данный признак проявляется слабо;
- «2» – если данный признак не проявляется.

**Общая оценка степени готовности предприятия к внедрению стратегических изменений** является средневзвешенным баллом, который вычисляется по формуле:

$$\bar{B} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n p_{ij}, \quad (T.1)$$

где  $B$  - средневзвешенный балл, характеризующий степень готовности предприятия к внедрению изменений;

$p_{ij}$  - балльная оценка  $j$ -го эксперта степени проявления  $i$ -го признака;

$n$  - количество экспертов;

$m$  – сумма коэффициентов важности по всем признакам;

$k_i$  - коэффициент важности  $i$ -го признака, которая определяется по правилу:

$k_i = 1$ , если признак является менее важным; 2 - если признак имеет среднюю степень важности; 3 - если признак является очень важным.

Для определения степени готовности предприятия к внедрению стратегических изменений по полученному средневзвешенному баллу установлена такая шкалу (рис. T.1):

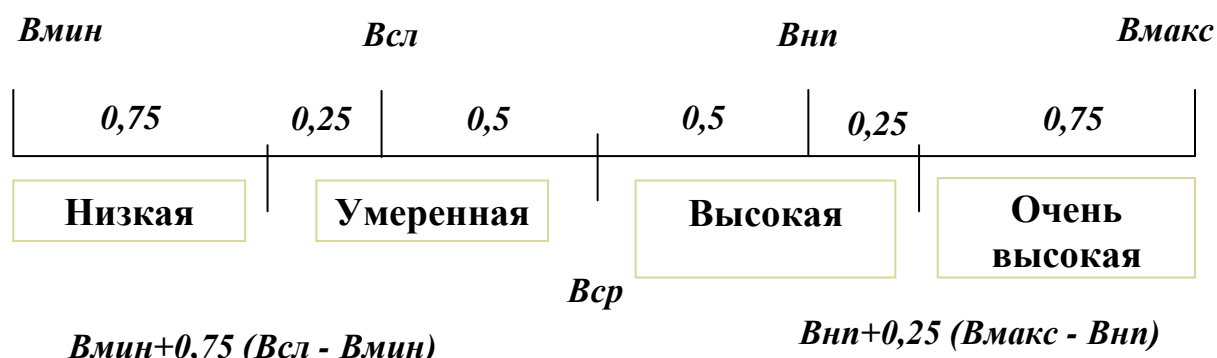


Рис. T.1. Шкала оценки степени готовности предприятия к внедрению изменений

**Степень готовности предприятия к внедрению изменений оценивается как:**

- **очень высокая**, если полученный средневзвешенный балл попадает в интервал ( $V_{мп} + 0,25 (V_{макс}-V_{мп})$ ,  $V_{макс}$ ), где  $V_{макс}$  - средневзвешенный балл, соответствующий случаю полного соответствия всех признаков оптимальному состоянию,  $V_{мп}$  - средневзвешенный балл, соответствующий случаю неполного соответствия всех признаков оптимальному состоянию;

- **высокая**, если полученный средневзвешенный балл попадает в интервал ( $V_{сп}$ ,  $V_{мп} + 0,25 (V_{макс}-V_{мп})$ ), где  $V_{сп} = (V_{сл} + V_{мп}) / 2$ ;

- **умеренная**, если полученный средневзвешенный балл попадает в интервал  $(V_{\text{мин}} + 0,75 (V_{\text{сл}} - V_{\text{мин}}), V_{\text{сп}})$ , где  $V_{\text{мин}}$  - средневзвешенный балл, соответствующий случаю полного несоответствия всех признаков оптимальному состоянию,  $V_{\text{сл}}$  - средневзвешенный балл, соответствующий случаю слабого соответствия всех признаков оптимальному состоянию;

- **низкая**, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал  $(V_{\text{мин}}, V_{\text{мин}} + 0,75 (V_{\text{сл}} - V_{\text{мин}}))$ .

Таким образом, **шкала степени готовности предприятия к внедрению изменений** имеет вид (табл. Т.3):

Таблица Т.3

Шкала степени готовности предприятия к внедрению изменений

Интервал	Степень готовности предприятия к внедрению изменений
4,26-5,00	Очень высокая
3,51-4,25	Высокая
2,76-3,50	Умеренная
2,00-2,75	Низкая

Определение уровня готовности предприятия к изменениям позволяет обосновать зоны готовности к изменениям (табл. Т.4).

Таблица Т.4

Обоснование зон готовности к изменениям

Уровень готовности к изменениям	Зона готовности к изменениям
Очень высокий уровень готовности к изменениям	Зона полной готовности к изменениям
Высокий уровень готовности к изменениям	
Умеренный уровень готовности к изменениям	Зона возможных проблем
Низкий уровень готовности к изменениям	Зона существенных препятствий

## ПРИЛОЖЕНИЕ У

### Разработка системы знаний на предприятии

Разработка системы знаний на предприятии включает следующие этапы:

1. Определение стратегического подхода к созданию знаний на предприятии (централизованный, сетевой и комбинированный).

**Централизованный**, при котором в организации создаются все необходимые для производства информации и знаний элементы: отделы обучения персонала, научно-исследовательские подразделения, патентные службы, службы работы с информацией (библиотеки, информационные хранилища), подразделения по проектированию и внедрению информационных технологий. используя такой подход, организация интегрирует в себе разрозненные элементы производства знаний в общую систему, состоящую из двух основанных подсистем: а) производство информации и знаний; б) управление производством информации и знаний.

**Сетевой**, при котором организация устанавливает долговременные договорные отношения с другими организациями (физическими лицами), каждая из которых производит отдельный элемент системы знаний: учебными заведениями, консалтинговыми и инжиниринговыми фирмами, научно-исследовательскими организациями и т.д. При этом организация формализует свои потребности в знаниях, определяя их форму: обученный персонал, объект интеллектуальной собственности, «ноу-хау», информационные технологии, консультации и пр., сроки, стоимость и другие условия их поставки.

Включая партнеров в зону своих экономических интересов, организация создает инфраструктуру интеллектуально-инновационной деятельности, обеспечивая полный инновационный лаг («цепочку ценностей») от идеи до коммерческого результата. Сама организация выполняет роль «ядра» в этом интеллектуальном экономическом сетевом пространстве. следует отметить, что в сетевом варианте по сравнению с централизованным меняется структура затрат на формирование знаний и интеллектуального капитала организации. в централизованном варианте это, в основном, инвестиционные затраты на создание обучающих классов, научно-исследовательских лабораторий, на формирование и развитие, так называемых, работников знаний. В сетевом варианте это затраты на приобретение готовых знаний и трансакционные затраты, связанные с ведением переговоров, деловыми взаимоотношениями, другими видами коммуникаций.

**Комбинированный** (децентрализованный), при котором организация сочетает собственную интеллектуальную деятельность с привлечением партнеров (аутсорсинг). зачастую критерием такого разделения являются требования по соблюдению конфиденциальности информации и знаний. если организация стремится обеспечить свои конкурентные преимущества путем создания каких-то уникальных продуктов и технологий их производства, то она собственными силами производит новые знания, которые затем материализует

в эти продукты и технологии и включает в объекты коммерческой тайны. Критерием принятия решений при разделении интеллектуальной деятельности на собственную или привлеченную служат также структура и величина затрат, условия их возврата. критерии выбора могут иметь стратегический характер, например, перспективность организации-партнера, обладающей высоким научным потенциалом.

Определить основные подсистемы системы управления знаниями на предприятии:

1. Основная цель (целевая функция).

Для обеспечения цели необходимо решить взаимосвязанные организационные задачи:

✓ определить, организовать и начать осуществлять деятельность по привлечению, использованию и созданию знаний, а также деятельность по ее управлению;

✓ спроектировать и создать соответствующую организационную структуру управления знаниями, как часть основной оргструктуры хозяйственной деятельности организации.

2. Субъекты и объекты управления, объединенные в организационную структуру.

Руководствуясь принятой централизованной, сетевой или комбинированной стратегией, следует:

✓ определить границы организационной системы и выделить те субъекты, которые находятся вне ее, обеспечивая при этом совместное выполнение определенных видов деятельности по созданию и управлению знаниями;

✓ определить связи внутренних элементов системы управления знаниями с ее внешними элементами.

3. Функции субъектов управления.

Все операционные задачи системы знаний организации можно сгруппировать в четыре крупных функциональных блока:

**Обучающий.** Направлен на создание качественного человеческого капитала организации путем обучения персонала, повышения его квалификации и профессиональной компетенции, формирования мотивированной личности, создания творческой корпоративной культуры.

**Информационный.** Базируется на использовании информационных технологий, компьютерных сетей. Главный упор делается на работу с информацией, создание единого информационного пространства, на обеспечение технологий работы с информацией и знаниями.

**Познавательный** (когнитивный). Этот блок включает научные исследования по различным предметным областям – выпускаемым продуктам, технике и технологиям, системе управления. Он также направлен на выявление личностных (неявных, скрытых) знаний, их формализацию и трансферт внутри организации. Познавательный блок формирует организационный интеллектуальный капитал.



**Экономико-правовой.** Этот блок рассматривает вопросы правового обеспечения интеллектуальной деятельности на предприятии, экспертной оценки объектов интеллектуальной собственности и включения их в состав нематериальных активов организации.

#### 4. Методология, методы, средства.

Каждому функциональному блоку соответствуют специфические методы работы. Наибольшее значение в системе управления знаниями имеют обучающий и познавательный блоки. Соответственно, при обучении персонала используются методы педагогики и андрогоники. Методы андрогоники учитывают особенности обучения взрослых людей, что соответствует потребностям организации, поскольку ее персонал – это взрослые, в большинстве своем сформировавшиеся как личности люди.

В познавательной деятельности используются методы проведения научных исследований, анализа бизнес-процессов организации, методы маркетинговых исследований, аудита персонала, методы формализации неявных знаний работников, методы моделирования информационных систем (case-методы) и пр.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

### Оценка эффективности программы корпоративной социальной ответственности предприятия

Таблица Ф.1

Целевые показатели эффективности социальной деятельности предприятия с помощью методики Российской ассоциацией менеджеров

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Усл. обозн.	Значение		Откл., +/-	Темп изм., %
				Отчетный период	Плановый период		
1	1	2	3	4	5	6	7
2	Объем социальных инвестиций компании	тыс. руб.	Сi				
3	Среднесписочная численность персонала	тыс. руб.	Li				
4	Чистая выручка от реализации продукции	тыс. руб.	Si				
5	Общая сумма прибыли до налогообложения	тыс. руб.	Pi				
6	Индекс удельных социальных инвестиций	коэф.	IL				
7	Доля социальных инвестиций в суммарном объеме продаж	коэф.	IS				
8	Доля социальных инвестиций в суммарном объеме прибыли до налогообложения	коэф.	IP				

Таблица Ф.2

Мероприятия по совершенствованию элементов комплексной модели корпоративной социальной ответственности предприятия

№	Цель	Содержание мероприятия	Эффект	
			Экономический	Социальный
1	.....			
2	.....			

Таблица Ф.3

Эффективность внедрения модели корпоративной социальной ответственности предприятия

№	Содержание мероприятия	Цель	Показатель эффективности				Откл., +/-	Темп изм., %
			Показатель	Ед.изм	Отчетный период	Плановый период		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	.....							
2	.....							

## ПРИЛОЖЕНИЕ X

### Образец титульного листа

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И  
ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия

### О Т Ч Е Т

ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

В \_\_\_\_\_  
(наименование предприятия)

Студент группы \_\_\_\_\_  
Направления подготовки 38.04.03 Управление  
персоналом

\_\_\_\_\_  
(фамилия и инициалы)

Руководитель практики от предприятия:

\_\_\_\_\_  
(должность, фамилия и инициалы)

Руководитель практики от университета:

\_\_\_\_\_  
(должность, фамилия и инициалы)

Шкала ECTS \_\_\_\_\_

100 балльная система: \_\_\_\_\_

7 балльная система: \_\_\_\_\_

Донецк – 20\_ г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ц

### Образец содержания отчета

#### Содержание отчета

Введение	3
1. Общая характеристика экономической деятельности предприятия	6
2. Диагностика трудовых процессов на предприятии	13
2.1. Анализ действующей системы управления персоналом предприятия	13
2.2. Количественный анализ показателей по труду и заработной плате	15
2.3. Оценка качественных параметров труда	19
2.4. Оценка развития персонала предприятия	22
2.5. Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия	26
2.6. Комплексная оценка эффективности труда	29
2.7. Интегральная оценка управления персоналом	31
3. Формирование кадровой политики предприятия	34
3.1. Оценка действующей кадровой политики на предприятии	34
3.2. Определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики на плановый период	37
3.3. Формирование кадровых стратегий предприятия по СБЕ на основе стратегического портфельного анализа	39
3.4. Формирование перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом предприятия	42
3.5. Экономическое обоснование альтернативных вариантов реализации стратегических изменений в управлении персоналом и выбор оптимальных альтернатив	44
3.6. Оценка уровня готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом	48
3.7. Разработка программы непрерывного развития персонала предприятия по основным видам и формам	50
3.8. Разработка программы корпоративной социальной ответственности предприятия	53
3.9. Оценка эффективности реализации сформированной кадровой политики предприятия	56
4. Индивидуальное задание	59
Выводы и предложения	63
Приложения	65

Учебное издание

**Бакунов Александр Алексеевич**, канд. экон. наук, профессор  
**Сергеева Александра Валерьевна**, канд. экон. наук, доцент  
**Лебедеико Елена Александровна**, канд. экон. наук, доцент  
**Защук Марина Сергеевна**, канд. экон. наук, доцент  
**Забарина Дарья Андреевна**, канд. экон. наук, доцент  
**Донец Любовь Ивановна**, канд. экон. наук, профессор

**ПРАКТИКА ПО ПОЛУЧЕНИЮ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И ОПЫТА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
(ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА)**

Рабочая программа и методические рекомендации  
по организации, проведению и подготовке отчета по практике  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
образовательная программа магистратура  
очной и заочной формы обучения  
(электронный ресурс)

Технический редактор

Сводный план - 2019 г., Поз. № \_\_\_\_\_  
Подписано к печати «\_\_» \_\_\_\_\_ г. Формат 60x84 / 16. Бумага офсетная.  
Гарнитура Times New Roman / Печать - ризография.  
Усл. печат. лис. \_\_\_ Уч.-изд. л. \_\_\_ Тираж \_\_\_ экз. Зам. № \_\_\_\_\_

---

Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»  
г. Донецк, ул. Щорса, 31  
Редакционно-издательский отдел НИИИТ  
83023, г.Донецк, ул. Харитонова, 10 тел. :( 0622) 97-60-50

Свидетельство о внесении в Государственный реестр издателей, изготовителей и  
распространителей издательской продукции ДК № 3470 от 28.04.2009 г.  
e-mail: druk@dsuet.donetsk.ua