

**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**

**« 31 » 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	38.04.01 Экономика
Магистерская программа	Экономика предприятия
Институт	Экономики и управления
Форма обучения	Очная/заочная
Курс	2 (очная), 3 (заочная)

**Донецк – 2019**

**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 38.04.01 Экономика  
(Магистерская программа: Экономика предприятия)  
образовательной программы высшего профессионального образования –  
программы магистратуры

Донецк – 2019

УДК 658 : 378.147 (076.5)  
ББК 65.291я73+74.480.276я73  
Р 13

**Авторы:**

Бакунов Александр Алексеевич, канд. экон. наук, профессор  
Сергеева Александра Валерьевна, канд. экон. наук, доцент  
Ващенко Наталья Валерьевна, док. экон. наук, профессор  
Лебеденко Елена Александровна, канд. экон. наук, доцент  
Защук Марина Сергеевна, канд. экон. наук, доцент

**Рецензенты:**

Е.В. Стельмашенко, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетингового менеджмента  
С.Б. Алексеев, док. экон. наук, профессор кафедры экономики предприятия.

**Р 13** 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 38.04.01 Экономика (Магистерская программа: Экономика предприятия) образовательной программы высшего профессионального образования – программы магистратуры / А.А. Бакунов, А.В. Сергеева, Н.В. Ващенко; 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. – 67 с.

Рабочая программа и методические рекомендации разработаны на основе государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования, в соответствии с учебным планом подготовки магистров направления подготовки 38.04.01 Экономика (Магистерская программа: Экономика предприятия).

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 658 : 378.147 (076.5)  
ББК 65.291я73+74.480.276я73

© 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 метод. рекомендации для студентов 2 курса очной, 3 курса заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.01 Экономика (Магистерская программа: Экономика предприятия).

Разработчики: Бакунов Александр Алексеевич, к.э.н., проф., Сергеева Александра Валерьевна, к.э.н., доц., Вашенко Наталья Валерьевна, д.э.н., проф., Лебеденко Елена Александровна, к.э.н., доц., Зашук Марина Сергеевна, к.э.н., доц.

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 38.04.01 Экономика (Магистерская программа: Экономика предприятия) 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 метод. рекомендации для студентов 2 курса очной, 3 курса заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.01 Экономика (Магистерская программа: Экономика предприятия) рассмотрены и одобрены на заседании методической (экспертной) комиссии по направлениям подготовки института экономики и управления (протокол № 11 от «24» июня 2019 года)

Председатель методической  
(экспертной) комиссии ИЭУ



Е.В. Стельмашенко

«СОГЛАСОВАНО»

зав. учебно-методической лабораторией  
инновационных технологий и качества  
образования

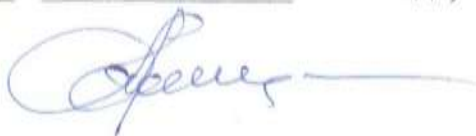
«25» 06 2019 года



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	9
4. Организация и руководство практикой	10
5. Базы практики	12
6. Права и обязанности обучающегося	13
7. Информационное обеспечение производственной практики	15
8. Содержание практики и методические рекомендации по подготовке отчета по практике	16
8.1. Общая характеристика экономической деятельности предприятия	16
8.2. Внутренняя сегментация и оценка сбалансированности стратегического портфеля предприятия	16
8.3. Оценка уровня организационного развития предприятия	17
8.4. Рейтинговая оценка предприятия	18
8.5. Оценка качественных параметров развития предприятия экспертным методом	18
8.6. Диагностика эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия	19
8.7. Разработка проекта стратегических изменений на предприятии	19
8.8. Индивидуальное задание	20
8.9. Выводы и предложения	20
9. Требования к оформлению отчета по практике	21
10. Подведение итогов практики	22
11. Критерии оценки качества производственной практики	23
12. Примерный график прохождения производственной практики	25
Список рекомендуемой литературы	26
Приложения	28

## **ВВЕДЕНИЕ**

Производственная практика является завершающим этапом практической подготовки обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, магистерская программа Экономика предприятия образовательного уровня магистратуры 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 38.04.01 Экономика, магистерская программа Экономика предприятия.

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 и расширение теоретических знаний и приобретение практических навыков самостоятельной работы по экономике предприятия, сбор и аналитическая обработка данных для написания выпускной квалификационной работы (далее - ВКР) по выбранной теме.

### **Задачи практики:**

- закрепление и углубление теоретических знаний по экономике предприятия, в частности, в области стратегического анализа и диагностики предприятия, управления потенциалом предприятия, организационного развития предприятия, а также разработки стратегии экономического развития и проекта стратегических изменений предприятия;
- творческое усвоение обучающимся экономических знаний в тесной взаимосвязи с практикой финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- расширение экономического кругозора обучающегося и повышение его активности;
- изучение организации экономической работы на предприятии, приобретение необходимых навыков этой работы;
- ознакомление с основными законодательными и нормативными документами и материалами, регулирующих деятельность предприятия;
- изучение структуры и характера деятельности предприятия, диагностика его финансового состояния, эффективности финансово-хозяйственной деятельности, 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): способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1); готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2); готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен обладать такими **общепрофессиональными компетенциями** (далее – ОПК): способностью принимать организационно-управленческие решения (ОПК-3).

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен обладать такими **профессиональными компетенциями** (далее – ПК): способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой (ПК-3); способностью оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности (ПК-6); способностью разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках (ПК-7); способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов (ПК-9); способностью разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности (ПК-12).

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен:

### **знать:**

- уставные документы, финансовую отчетность и особенности деятельности предприятия – базы практики;
- теоретико-методические основы проведения оценки сбалансированности стратегического портфеля предприятия, уровня организационного развития предприятия;
- практические основы проведения рейтинговой оценки предприятия и диагностики эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- особенности разработка проекта стратегических изменений на предприятии- базе практике с учетом специфики его деятельности;



**уметь:**

- собирать и систематизировать данные о финансово-хозяйственной деятельности предприятия,
- разбираться в статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности предприятия;
- анализировать и давать оценку деятельности предприятия, выявлять резервы повышения эффективности его деятельности;
- проводить диагностику финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выявлять существующие проблемы;
- проводить стратегический анализ деятельности предприятия и на его основании разрабатывать проект необходимых стратегических изменений;
- обосновывать стратегию экономического развития предприятия и предлагать меры по ее реализации;
- самостоятельно выполнять планово-экономические расчеты, связанные с развитием деятельности предприятия;
- 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 проведения внутренней сегментации предприятия и оценки сбалансированности его стратегического портфеля;
- способностями проводить оценку уровня организационного развития предприятия;
- навыками проведения рейтинговой оценки предприятия и его конкурентов;
- навыками определения качественных параметров развития предприятия экспертным методом;
- навыками диагностики эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия на основе инструментов современного стратегического анализа
- способностями разрабатывать проект стратегических изменений на предприятии в соответствии с главной целью его развития.

### 3. СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ПРАКТИКИ



Рис. 3.1. Структурно-логическая схема производственной практики

#### 4. ОРГАНИЗАЦИЯ И РУКОВОДСТВО ПРАКТИКОЙ

Программой практической подготовки обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, магистерская программа Экономика предприятия 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 функций 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 техники безопасности;
- в составе комиссии принимает отчеты обучающихся по практике.

**Руководитель практики от предприятия:**

- организует рабочие места обучающимся-практикантам и знакомит обучающихся 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 университета. 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.

Руководители практики от предприятия вместе с кафедрой экономики предприятия отвечают за организацию, качество и результаты практики обучающихся.

## **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 обучающихся 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. В конце подраздела обучающийся должен дать оценку обобщающих показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Объем раздела не должен превышать 3-4 страниц.

### **8.2. ВНУТРЕННЯЯ СЕГМЕНТАЦИЯ И ОЦЕНКА СБАЛАНСИРОВАННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Обучающемуся необходимо провести внутреннюю сегментацию и выделить стратегические бизнес-единицы (СБЕ) деятельности исследуемого предприятия, основываясь на основных принципах сегментации. При наличии нескольких СБЕ необходимо проанализировать сбалансированность стратегического портфеля предприятия и распределить финансовые потоки между СБЕ с помощью следующих инструментов (**Приложение А**):

- матрица БКГ с использованием расчетным 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 попадание большинства);

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

- матрица МакКинзи с предложением инвестиционных управленческих решений по каждой СБЕ, используя заданный набор показателей по 3-бальной шкале для определения позиции на матрице;

- 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 попадание 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.

### 8.3. ОЦЕНКА УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обучающийся должен ознакомиться с организационной структурой предприятия, определить ее тип, функции и задачи, представить ее схему и обосновать, как она работает.

В процессе изучения организационной структуры необходимо определить ее преимущества и недостатки и выявить насколько данная структура соответствует задачам стратегического развития предприятия.

Особое внимание при изучении организационной структуры следует уделить анализу степени ее централизации (децентрализации) и гибкости, уровню делегирования полномочий работникам и эффективности координационных механизмов, дополняющих организационную структуру.

В результате изучения организационной структуры обучающийся должен выявить преимущества и недостатки в организационном развитии исследуемого предприятия и модель построения организационной структуры, которая соответствует предприятию. Для этого необходимо:

- построить модель организационного развития Л. Грейнера и С. Поварницыной (**Приложение Б, рис. Б.1, Б.2**) и обосновать, на каком этапе организационного развития находится предприятие;
- определить, что сделано в плане организационного развития предприятия и что необходимо сделать.

Затем следует определить уровни организационного развития по стадиям жизненного цикла предприятия, «непосредственно уровни развития предприятия», уровни, определяемые окружающей средой и направлением развития интеграционных процессов (**Приложение Б.1, табл. Б.1**).

В результате определения уровней организационного развития предприятия обучающийся должен выявить: степень развития рыночной среды, зрелость персонала, стиль управления, механизм координации, культуру организации, структуру и размер организации, характерные данному этапу развития, и их проявления на исследуемом предприятии, а также вид и причины возможного организационного кризиса на предприятии и мероприятия по смягчению его последствий.

На основе сделанных выше заключений и выводов обучающийся должен предложить направление и конкретный план действий по организационному

развитию предприятия. Дополнительный массив информации для формирования данного плана действий представлен в **Приложении Б.1.**

#### 8.4. РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Для проведения рейтинговой оценки обучающийся использует систему показателей, которую он обосновывает в соответствии с темой ВКР (система показателей для оценки эффективности управления предприятием, отдельным направлением экономической деятельности предприятия - комплексная, сбалансированная, матричная и тому подобное).

На основе этой системы показателей обучающийся проводит рейтинговую оценку эффективности управления деятельностью предприятия, определяет его ранг, сравнивая с предприятиями-конкурентами (3-5 предприятий), используя один из известных методов (эталонного предприятия, максиминимума, суммы мест и тому подобное).

#### 8.5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВЕННЫХ ПАРАМЕТРОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭКСПЕРТНЫМ МЕТОДОМ

Для оценки отдельных аспектов деятельности предприятия, имеющих субъективный характер, обучающийся проводит опрос экспертов. Экспертный метод применяется для выполнения следующих заданий:

- определение качественных показателей по направлениям исследования (актуальным по теме ВКР), таким как оценка трудового потенциала, оценка инновационного потенциала, эффективность управленческого труда, социальный аспект развития предприятия, эффективность отдельных методов экономического управления и т.п.;
- обоснование оптимального уровня показателей (количественных и качественных), их значимости для конкретного предприятия;
- диагностирование проблем развития предприятия, возможности и готовности к изменениям.

Анкету обучающийся разрабатывает самостоятельно (не менее 10 вопросов). В качестве экспертов при опросе выступают 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.

## 8.6. ДИАГНОСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия проводится соответственно проблемам, выявленным по результатам рейтинговой оценки и опроса экспертов.

Перечень аналитических показателей, период диагностики, ее методы, формы таблиц зависят от выявленных "узких мест" и согласуются с научным руководителем практики.

Для проведения диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия обучающийся может самостоятельно разработать и применить факторную модель в соответствии с выбранным направлением исследования и особенностями деятельности предприятия (**Приложение В**).

Исследование эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия также предполагает диагностику потенциала предприятия, которую обучающийся может провести с помощью метода «Квадрат потенциала» (**Приложение В.1**). Это позволит системно установить количественные и качественные связи между отдельными элементами потенциала, определить уровень его развития и конкурентоспособности, и на основании этого обосновать и своевременно реализовать управленческие решения относительно повышения эффективности функционирования предприятия.

Диагностика завершается интегральной оценкой эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия (**Приложение В.2**) или расчетом интегрального уровня экономической безопасности предприятия (*метод обучающийся выбирает самостоятельно*).

Все аналитические расчеты, таблицы, графики, диаграммы должны сопровождаться соответствующими объяснениями и выводами, которые позволяют определить сущность экономических процессов, происходящих на предприятии, выявить их особенности, тенденции, а также определить стратегические направления его развития, которые обучающийся должен четко сформулировать в конце этого подраздела.

## 8.7. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Главной целью проекта стратегических изменений является обоснование преобразований, которые необходимо осуществить на предприятии, для обеспечения эффективной реализации стратегических направлений его экономического развития.

Исходной информацией выступают проведенные расчеты, выводы и рекомендации по совершенствованию и дальнейшему развитию деятельности предприятия, отраженные в п. 7.1-7.6, а также данные анкетного опроса руководителей и специалистов предприятия в отношении эффективности

реализуемой стратегии развития.

Анкетирование является обязательной частью прохождения преддипломной практики. В соответствии с предложенной анкетой<sup>1</sup> (**Приложение Д**) обучающемуся необходимо опросить не менее пяти руководителей или ведущих специалистов предприятия. На основании полученных ответов, необходимо обобщить информацию и провести итоговую оценку факторов, влияющих на эффективность реализации стратегии развития и стратегических изменений.

Проект изменений должен четко увязываться с плановыми величинами целевых стратегических нормативов предприятия, характеризующих параметры развития предприятия в рамках перечня предложенных стратегических изменений.

Примерный алгоритм разработки проекта стратегических изменений на предприятии представлен в **Приложении Д.1**.

## 8.8. 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 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 кафедрой экономики предприятия. Выполнение индивидуальных заданий является составной частью отчета по практике и качество их выполнения влияет на итоговую оценку.

## 8.9. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В данном разделе обучающийся должен обобщить весь изученный материал, сделать выводы и практические рекомендации по реализации проекта стратегических изменений и направлений стратегического развития предприятия.

---

<sup>1</sup> При необходимости анкета может быть дополнена вопросами для получения более детальной информации по теме ВКР или индивидуального задания.

## 9. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА ПО ПРАКТИКЕ

Отчет о 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 представленному в **Приложении Е**. На отдельном листе должно быть указано "Содержание отчета" с перечнем разделов и подразделов и с номером их страниц в отчете (см. **Приложение Ж**.)

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 от практики учитывается:

1. Содержание отчета по практике (степень выполнения вопросов программы практики).
  2. Качество оформления отчета по практике.
  3. Навыки обучающегося во время защиты отчета по практике.
- Оценивания отчета проводится по разработанным кафедрой критериям.

### Система оценивания

Параметры оценки	Баллы	Критерии оценки для балльной шкалы
<b>Оценивание качества подготовки отчета (0 – 60 баллов)</b>		
1. Соответствие содержания отчета программа 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 выводов по результатам аналитических расчетов	0-20	0 – нет выводов по результатам расчетов
		10 – выводы по результатам расчетов сделаны поверхностно, отсутствует обоснование причин динамики показателей
		20 – расчеты обоснованы в полном объеме



Параметры оценки	Баллы	Критерии оценки для бальной шкалы
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>Оценивание защиты отчета (0-40 баллов)</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 достоверности 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 практики и ВКР
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	Проведение внутренней сегментации и оценки сбалансированности стратегического портфеля предприятия
6	Оценка уровня организационного развития предприятия
7	Проведение рейтинговой оценки предприятия
8	Оценка качественных параметров развития предприятия экспертным методом
9-11	Диагностика эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия
12-14	Разработка проекта стратегических изменений на предприятии
15	Выполнение индивидуального задания, формирование выводов и предложений
16	Оформление и защита отчета по практике

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная и дополнительная литература:*

1. 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.
2. 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.
3. Алексеева Н.И. Устойчивое развитие [Текст]: учебное пособие / Н.И. Алексеева. – Донецк: ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2017. – 219 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 организации: учеб. пособие / П.Ф. Аскеров, И.А. Цветков и др.; под общ. ред. П.Ф. Аскерова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 176 с.
7. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Гарнов А.П. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 365 с.
8. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / под ред. В.Я. Позднякова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 617 с.
9. 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. предприятия . — Донецк : ДонНУЭТ, 2018 . — 202 с.
10. Бабкин Д.А. Капитал предприятия: формирование и использование [Текст]: учебное пособие / Д.А. Бабкин. - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2019. - 110 с.
11. 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.
12. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. - 304 с.

13. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 328 с.
14. 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.
15. 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.
16. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2015. – 290 с.
17. Довгань Л. Е. Стратегическое управление [ Текст ] : учеб. пособ. - .К. : Центр учеб. литературы, 2016 . – 440 с.
18. 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.
19. 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.
20. Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий / Т.П. Елисеева, М.Д. Молев, Н.Г. Трегулова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 480 с.
21. Закон Донецкой Народной Республики «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» №14-ІНС. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/>.
22. Закон Донецкой Народной Республики «О налоговой системе» № 99-ІНС от 25.12.2015. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/>.
23. Закон Донецкой Народной Республики «Об оплате труда» №19-ІНС. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/>.
24. Закон Донецкой Народной Республики «О лицензировании отдельных видов хозяйственной деятельности» № 18-ІНС. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-litsenzirovanii/>.
25. Закон Донецкой Народной Республики «О таможенном регулировании в Донецкой Народной Республике» № 116-ІНС. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-tamozhennom-regulirovanii-v-donetskoj-narodnoj-respublike/>.
26. Зашук, М. С. Моделирование экономических процессов [ Электронный ресурс ] : учеб.-метод. пособие / М. С. Зашук, 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>.

27. Защук М.С. Социальная ответственность бизнеса: учеб.пособие / М.С.Защук. - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2018. – 180 с.

28. 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>.

29. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях. – М.: Форум Инфра-М, 2016. – 384 с.

30. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений. Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – М.: КНОРУС, 2018. – 168 с.

31. Касперович С.А. Стратегический менеджмент / С.А. Касперович. - М.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2018. - 117 с.

32. Кравченко Е.С. Экономика предприятия: Учебник для студентов напр. под. 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия») очной и заочной форм обучения / Е. С. Кравченко – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2016. – 459 с.

33. Кожемяко А. П. Эра умных продаж: стратегии и управление / А.П. Кожемяко. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. - 288 с.

34. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Савицкая Г.В., 7-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 608 с.

35. Конституция Донецкой Народной Республики 14.05.2014г. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/>.

36. 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.

37. Крымов С. М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, 2017. - 208 с.

38. 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.

39. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент / А.В. Курлыкова. - М.: Инфра-М, РИОР, 2018. - 176 с.

40. Лампель Жозе, Альстранд Брюс, Минцберг Генри. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Лампель Жозеф, Альстранд Брюс, Минцберг Генри. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 365 с.

41. Лебеденко, Е. А. Экономическая диагностика [ Текст ] : учеб. пособие для студентов направления подгот. 38.04.01 Экономика (профиль Экономика предприятия), ОУ "Магистратура" оч. и заоч. формы обучения / Е. А. Лебеденко ; 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 . — 125, [3] с. : рис., табл.

42. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.

43. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. Учебное пособие / В.И. Ляско. — М.: Экзамен, 2015. — 288 с.

44. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 361 с.

45. 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.

46. Михайлина С.А. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. - М.: МИЭТ, 2016. — 120 с.

47. Пирогова, Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е. В. Пирогова. — Ульяновск : УлГТУ, 2015. — 176 с.

48. Порохня В. М. Стратегические управление [ Текст ] : учеб. пособ. / В.М. Порохня- .К. : Центр учеб. литературы, 2015 . — 258 с.

49. Постановление Совета Министров ДНР № 10-41 от 03.06.2015 г. «Об утверждении Порядка регулирования и контроля цен (тарифов) на территории Донецкой Народной Республики».

50. Приказ Министра экономического развития ДНР № 50 от 24.07.2015 г. «Об утверждении Порядка проведения контрольно-проверочной работы в сфере надзора за ценообразованием и порядка проведения декларирования и изменения оптово-отпускных цен производителя при реализации товара».

51. Рубчинский А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум / А. Рубчинский. — М.: Юрайт, 2016. — 526 с.

52. Румельт, Ричард Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Р. Румельт; пер. О.И. Медведь. — М.: Эксмо, 2014. — 448 с.

53. 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.

54. Сергеева А.В. Стратегическое партнерство [Электронный ресурс]: учебное пособие / 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>.

55. Строева Е. В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 128 с.

56. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. Базовый курс. / А.В. Тебекин. — М.: ЮРАЙТ, 2015. — 576 с.

57. Трофимова Л. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум / Л. Трофимова, В. Трофимов. — М.: Юрайт, 2015. — 336 с.

## Ссылки на электронные образовательные ресурсы

1. Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://dnrsvet.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

### ВНУТРЕННЯЯ СЕГМЕНТАЦИЯ И ОЦЕНКА СБАЛАНСИРОВАННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

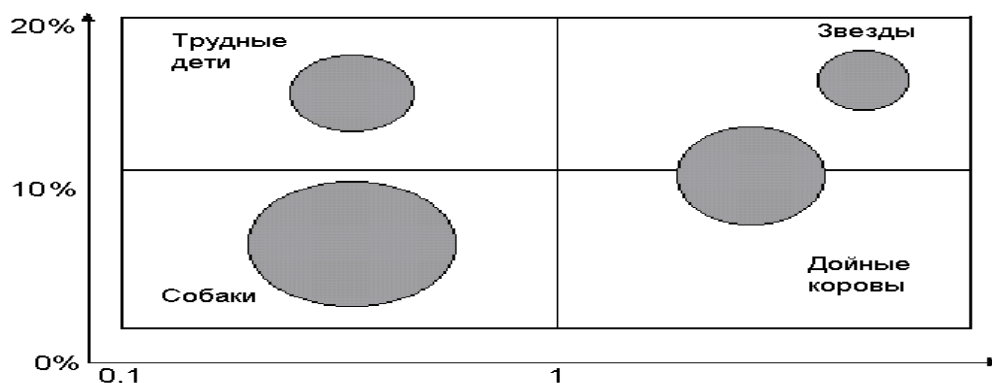


Рис. А.1. Представление матрицы БКГ для анализа стратегических позиций и планирования

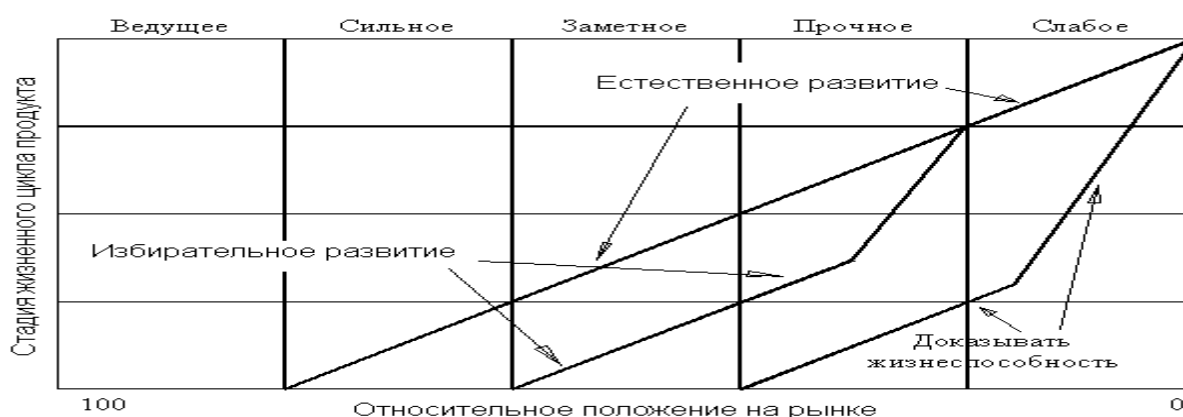


Рис. А.2. Матрица направленной политики АДЛ

Таблица А.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



**Таблица А.2 - Значения переменных, характерные для разных стадий  
жизненного цикла отрасли**

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

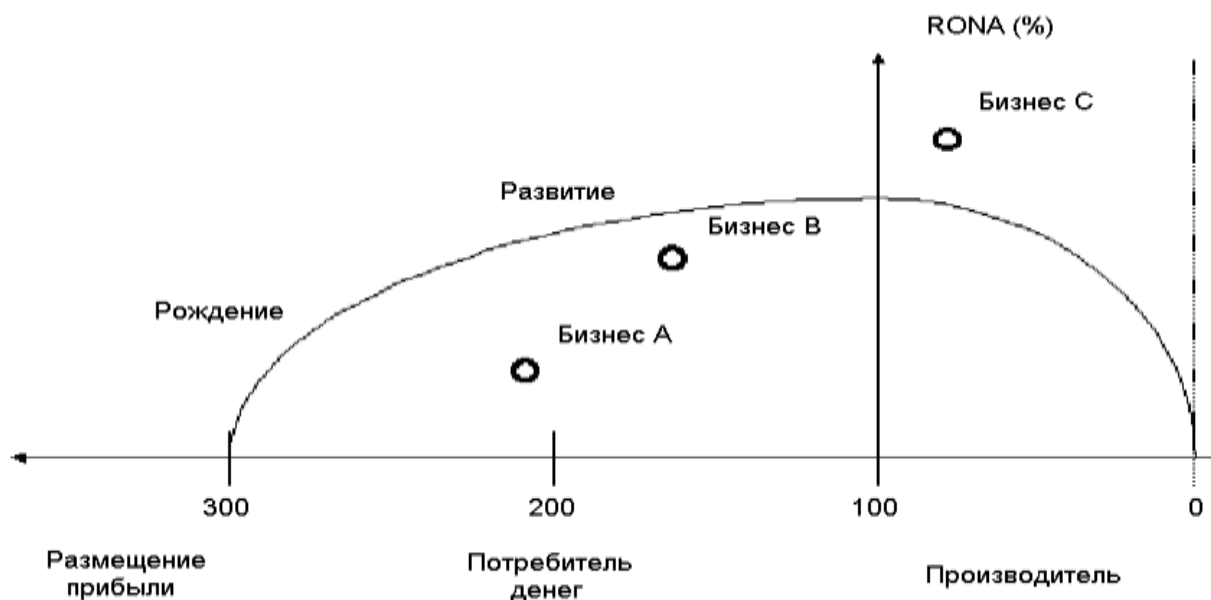


Рис. А.3. Пример RONA-графа

Привлекательность рынка	Высокая	6. Сомнительный бизнес	3."Победитель"(2)	1." Победитель " (1)
	Средняя	8."Побежденный" (1)	5.Средний бизнес	2." Победитель " (3)
	Низкая	9."Побежденный" (3)	7." Побежденный " (2)	4.Генератор прибыли
		Низкая	Средняя	Высокая
Конкурентоспособность СБЕ (предприятия)				

Рис. А.4. Матрица GE/Mckinsey

Таблица А.3 - Характеристики преимуществ компании и привлекательности отрасли

Характеристики сильных сторон компании (ось X)	Характеристики рыночной привлекательности (ось Y)
Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность сети дистрибуции Квалификация персонала Преданность потребителя продукции компании Технологические преимущества Патенты, ноу-хау Маркетинговые преимущества Гибкость	Темпы роста рынка Дифференциация продукции Особенности конкуренции Норма прибыли в отрасли Ценность потребителя Преданность потребителя торговой марке



Рис. А.5. Модель Хофера–Шенделя

Таблица А.4 - Переменные, используемые в модели Хофера–Шенделя

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

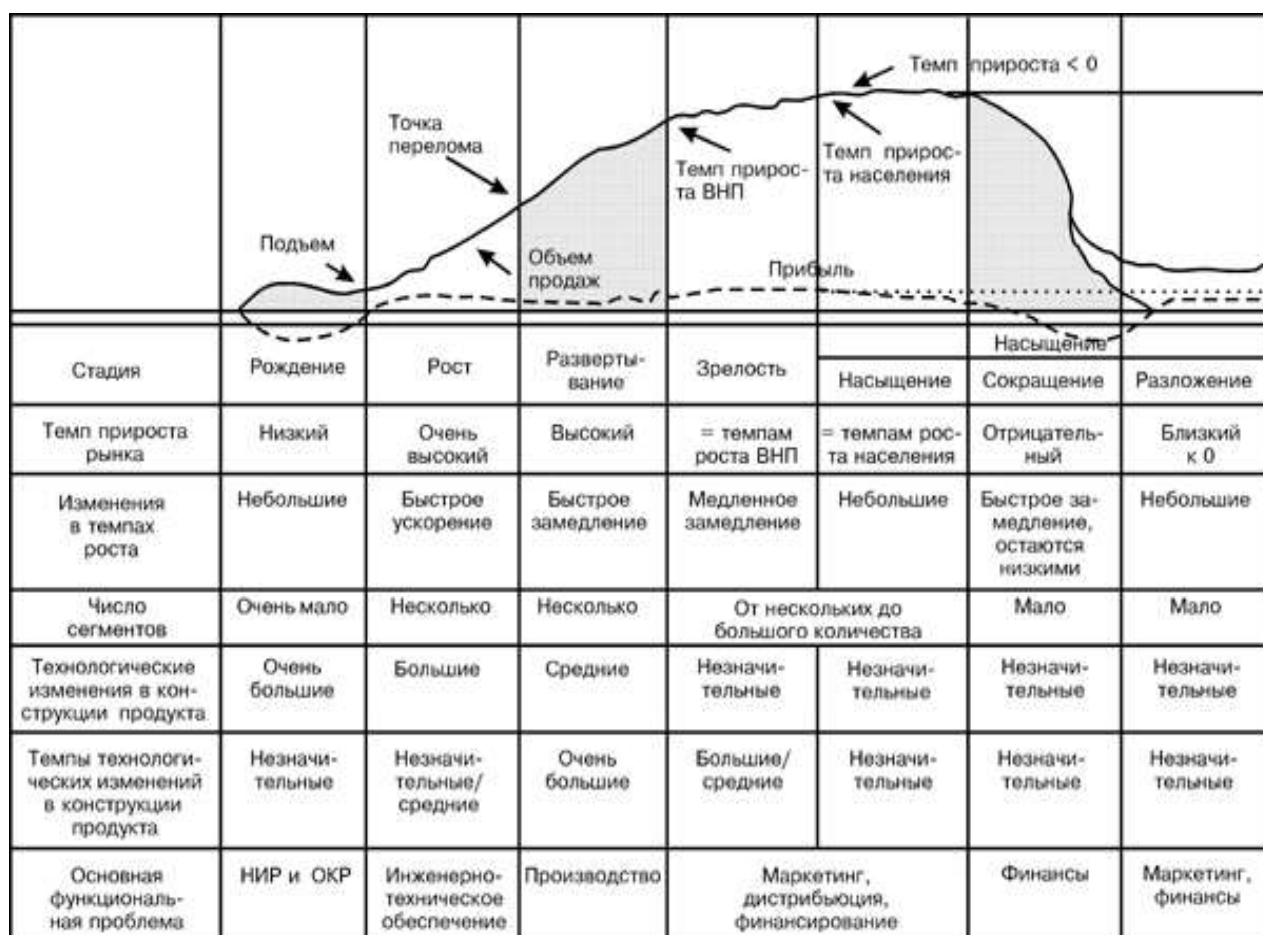


Рис. А.6.Кривая жизненного цикла продукта, соотнесенная с параметрами рынка

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

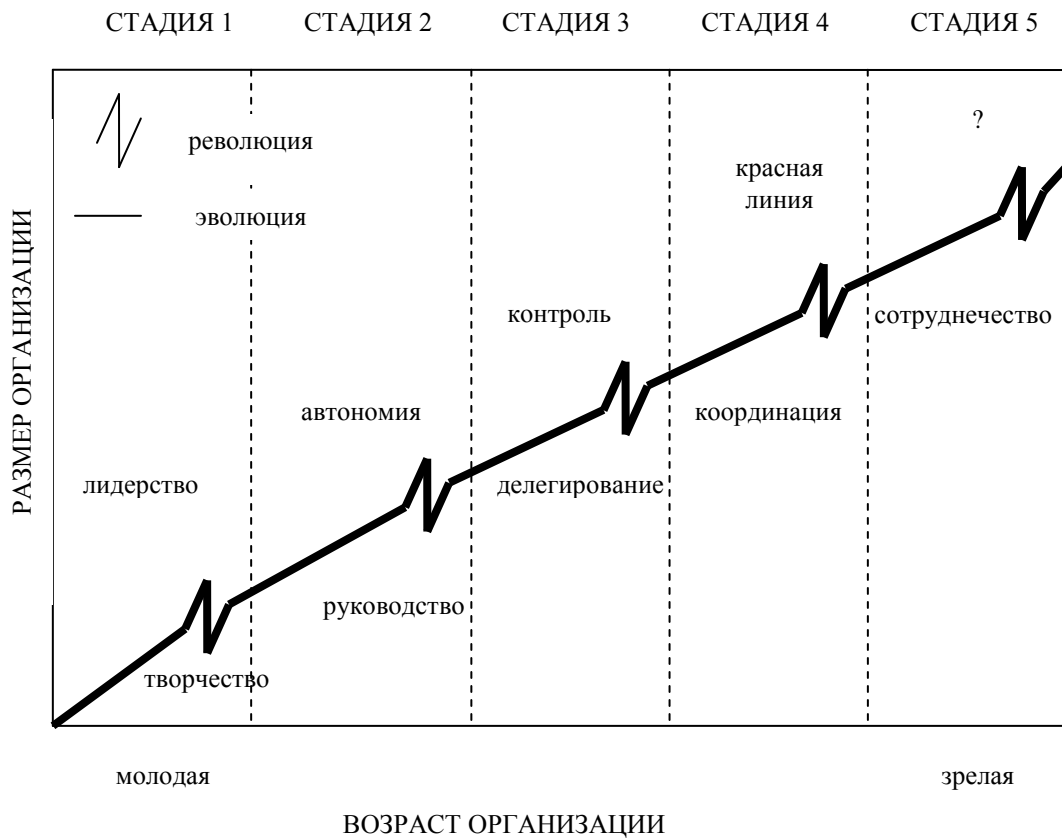


Рис Б.1. Модель организационного развития (по Л. Грейнеру)

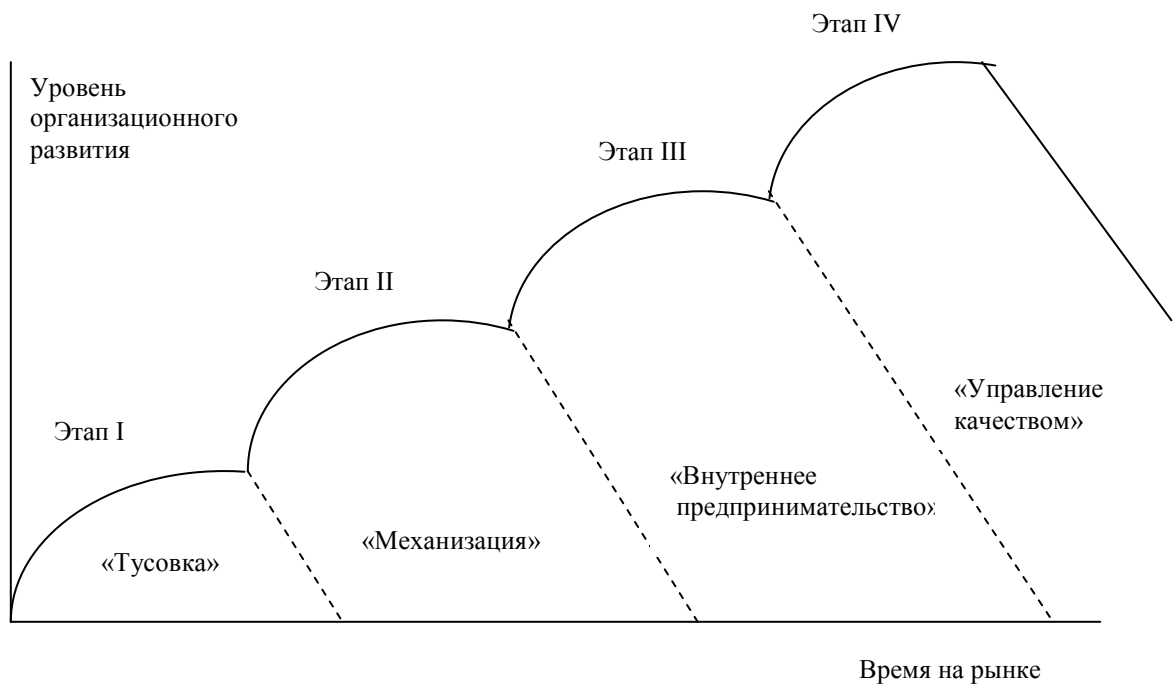


Рис Б.2. Модель организационного развития С. Поварницыной и Е. Емельянова

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б.1

Таблица Б.1 - Классификация уровней организационного развития предприятия

№ п/п	Классификационные признаки уровней организационного развития предприятия	Уровни
1.	Уровни организационного развития, обусловленные стадиями жизненного цикла предприятия	(по И.К. Адизесу) - ухаживания; - детство; - бурные годы (« давай-давай»); - юность; - расцветание; - старение; - остаточное увядание и смерть;
2.	Непосредственно уровни развития организации	(по Пригожину А.И.) - доорганизационный уровень; - уровень появления организации; - уровень становления организации; - уровень устойчивого функционирования организации; - уровень устойчивого развития организации;
3.	Уровни организационного развития, обусловленные направлением развития в окружающей среде	- внутренние; - внешние;
4.	Уровни организационного развития, обусловленные направлением развития интеграционных процессов	- горизонтальные; - вертикальные; - конгломератные;

Дополнительный массив информации для формирования плана организационного развития предприятия:

- является ли предприятие интегрированным; если «да», то отразите особенности интеграции, если «нет», то наметьте возможные направления развития (интеграция, реструктуризация, дифференциация продукции, диверсификация деятельности);

- сделайте конкретное предложение по реструктуризации предприятия, при этом обосновав причины ее необходимости сейчас или в будущем, если на предприятии недавно проведена реструктуризация, то покажите ее преимущества и недостатки;

- попробуйте предложить новый состав бизнес-портфеля для предприятия, при этом обратите внимание насколько основной бизнес больше подвержен родственной или конгломерантной диверсификации: что конкретно для этого нужно сделать, соответствует ли действующая структура управления уровню диверсификации деятельности;

- может ли предприятие выйти на уровень современных интеграционных объединений в виде сетеподобных организаций, сетевых объединений?

- может ли предприятие повысить статус (допустим с регионального значения до ...)? Как деятельность предприятия и его организационное развитие вписываются в рамки действующего законодательства?

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### РАЗРАБОТКА ФАКТОРНЫХ МОДЕЛЕЙ

#### Первый способ – по методу Du Pont

В формулу результирующего показателя (коэффициента эффективности) добавляются (одновременно в числитель и в знаменатель) показатели, оказывающие на него существенное влияние.

*Пример*

Результирующий показатель – рентабельность продаж (валовая):

$$Рен_{пр} = \frac{Пвал}{Врч}$$

В формулу рентабельности продаж поочередно добавляются показатели: себестоимость реализованной продукции (С), стоимость имущества (А), собственный капитал (СК), стоимость необоротных активов (НОА),

$$\begin{aligned} Рен_{пр} &= \frac{Пвал}{Врч} * \frac{С}{С} = \frac{Пвал}{С} * \frac{С}{Врч} * \frac{А}{А} = \frac{Пвал}{С} * \frac{С}{А} * \frac{А}{Врч} * \frac{СК}{СК} = \\ &= \frac{Пвал}{С} * \frac{С}{А} * \frac{А}{СК} * \frac{СК}{Врч} * \frac{НОА}{НОА} = \frac{Пвал}{С} * \frac{С}{А} * \frac{А}{СК} * \frac{СК}{НОА} * \frac{НОА}{Врч} \end{aligned}$$

Итоговая формула позволяет оценить влияние на рентабельность продаж пяти факторов:

$\frac{Пвал}{С}$  – рентабельность производства;

$\frac{С}{А}$  – соотношение затрат на производство и размера активов;

$\frac{А}{СК}$  – структура капитала;

$\frac{СК}{НОА}$  – степень финансирования необоротных активов за счет собственного капитала;

$\frac{НОА}{Врч}$  – фондоёмкость реализации продукции.

#### Второй способ – декомпозиция

В формуле результирующего показателя (коэффициента эффективности) одни составляющие показатели выражаются через другие для получения полного набора наиболее важных факторов.

*Пример*

$$Рен_{пр} = \frac{Пвал}{Врч} = \frac{Врч - С}{Врч} = \frac{(Коб_{ОА} * ОА) - С}{\Phi_{НОА} * НОА} = \frac{(Коб_{ОА} * ОА) - С}{\Phi_{НОА} * (\frac{Пч}{Рен_{рес}} - ОА - ФОТ)}$$

Показатель		Выводимый показатель
$Коб_{ОА} = Врч / ОА$	= >	$Врч = Коб_{ОА} * ОА$
$\Phi_{НОА} = Врч / НОА$	= >	$Врч = \Phi_{НОА} * НОА$
$РЕН_{рес} = Пч / (НОА + ОА + ФОТ)$	= >	$НОА = (Пч / РЕН_{рес}) - ОА - ФОТ$

## ПРИЛОЖЕНИЕ В.1

### ДИАГНОСТИКА ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА «КВАДРАТ ПОТЕНЦИАЛА»

"Квадрат потенциала" - это метод диагностики предпринимательского потенциала предприятия.

Дает возможность системно установить количественные и качественные связи между отдельными элементами потенциала, уровень его развития и конкурентоспособности и на основании этого обосновать и своевременно реализовать управленческие решения относительно повышения эффективности функционирования предприятия.

Диагностику потенциала предприятия целесообразно проводить методом сравнительной комплексной рейтинговой оценки с помощью системы показателей по определенным функциональным блокам. Пример блоков приведен на рис. В.1.

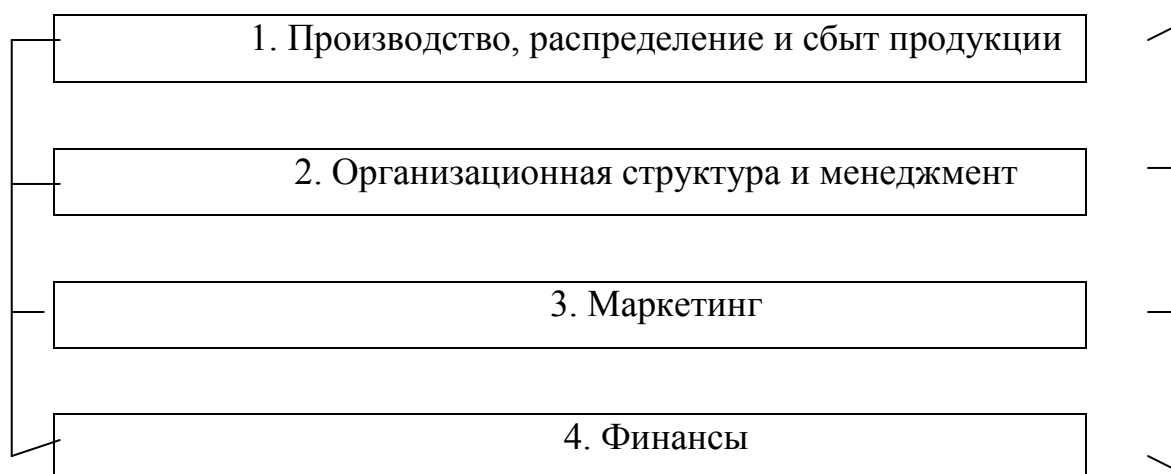


Рис. В.1. Распределение деятельности предприятия за функциональными блоками для оценивания его потенциала

По первому блоку - «Производство, распределение и сбыт продукции» — необходимо проанализировать:

1. Объем, структуру и темпы производства.
2. Фонды производства.
3. Имеющийся парк оборудования и уровень его использования.
4. Местонахождение производства и наличие инфраструктуры.
5. Экологию производства.
6. Состояние продажи.

По второму блоку — «Организационная структура и менеджмент» — рассматривается:

1. Организация и система управления.
2. Количественный и качественный состав рабочих.
3. Уровень менеджмента.



#### 4. Фирменная культура.

Следующий, третий блок — «Маркетинг» — предусматривает исследование:

1. Рынка, товара и каналов сбыта.
2. Нововведений.
3. Коммуникационных связей, информации и рекламы.
4. Маркетинговых планов и программ.

И последний, четвертый блок — «Финансы» — нуждается в анализе финансового состояния предприятия с помощью коэффициентов рентабельности, эффективности, деловой активности, рыночной стойкости, ликвидности и тому подобное.

Перечень показателей должен удовлетворять такие требования: наиболее полное охватывание всех сторон производственно-хозяйственной, финансовой и других видов деятельности предприятия; простота сбора показателей; отсутствие дублирования показателей.

В основу расчета конечной рейтинговой оценки возлагается сравнение предприятий по каждому показателю из четырех названных функциональных блоков с условным эталонным предприятием или с реальным предприятием, что имеет наилучшие результаты на рынке. Таким образом, базой для рейтинговой оценки состояния и уровня использования предпринимательского потенциала являются не субъективные мнения экспертов, присущие большинству других методик оценивания, а наиболее объективные результаты, достигнутые в реальной конкурентной борьбе.

Этот подход отвечает практике рыночной конкуренции, где каждый самостоятельный товаропроизводитель пытается по всем показателям деятельности быть лучше своего конкурента.

#### **Алгоритм графоаналитического метода оценки потенциала предприятия «Квадрат потенциала»:**

1. Исходные данные подаются в виде матрицы (а, в), то есть таблицы, где в строках записанные номера показателей ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а в столбцах — названия предприятий, потенциал которых анализируют ( $j = 1, 2, 3, \dots, t$ ).

2. Для каждого показателя находят его наилучшее значение с учетом коэффициента чувствительности и проводят ранжирование предприятий с определением соответствующего места.

3. Для каждого предприятия находят сумму мест ( $P_j$ ), полученных в процессе ранжирования по формуле:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}, \quad (B.1)$$

4. Трансформируем полученную в ходе ранжирования сумму мест ( $P_j$ ) в длину вектора, который и создает квадрат потенциала предприятия (рис. Б.2).

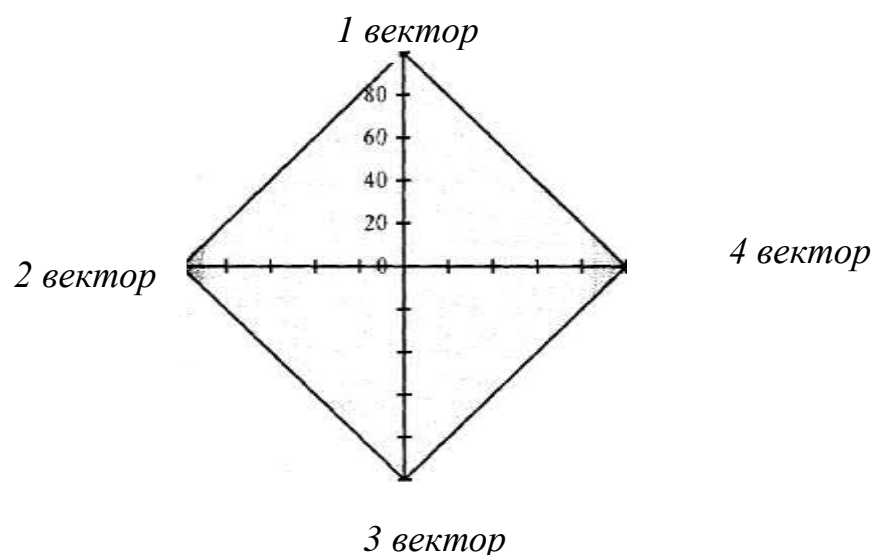


Рис. В.2. Квадрат потенциала предприятия

Следовательно, длину вектора, который создает квадрат потенциала предприятия ( $B_k$ , где  $k = 1, 2, 3, 4$ ), находим с помощью формулы:

$$B_k = 100 - (P_j - n) * \frac{100}{n(m-1)}, \quad (В.2)$$

5. Определив длину всех векторов, чертим квадрат потенциала предприятия и делаем соответствующие выводы.

Графоаналитический метод анализа «Квадрат потенциала» имеет несколько особенных теоретических аспектов, которые необходимо учитывать при его использовании.

1. Форма квадрата потенциала может быть двух типов. Первый тип имеет правильную форму квадрата (то есть векторы, что создают его, являются одинаковыми или приближаются к этому). Такое предприятие будет иметь сбалансированный потенциал, что является залогом успеха его деятельности. Второй тип имеет обезображенную форму квадрата по таким причинам: либо один вектор развитой больше других («болезненный» вектор), либо все векторы развитые по-разному (дисгармония векторов). Если квадрат потенциала предприятия приближается ко второму типу, то предпринимательский потенциал нуждается в немедленных превращениях в направлении улучшения сбалансированности его элементов.

2. Потенциалы предприятий можно классифицировать по размеру как большие, средние и малые. Большой потенциал имеют предприятия, когда длина векторов находится в пределах 70—100; средний — в пределах 30—70; малый — до 30 условных единиц.

3. Внешний контур квадрата очерчивает возможности предприятия относительно достижения оптимальных параметров потенциала.

4. Второй и третий векторы квадрата потенциала («Организационная структура и менеджмент» и «Маркетинг») свидетельствуют о наличии предпосылок дальнейшего развития потенциала предприятия.

5. Четвертый вектор — «Финансы» — является результативным и характеризует успеваемость функционирования предприятия.

*Пример построения квадрата потенциала предприятия*

**Таблица 1 - Исходные данные для расчета квадрата потенциала**

№ п/п	Показатели	Ед. измер.	Анализируемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Условное предприятие-эталон	Значимость
Финансы								
1	Оборот денежных средств	%	0,75	0,42	1,00	0,64	1,00	18,00
2	Рентабельность основных фондов	коэф.	0,76	0,23	0,80	1,00	1,00	24,00
3	Коэффициент автономности	коэф.	0,71	0,21	1,00	0,79	1,00	24,00
4	Уровень затрат на оплату труда	%	0,23	0,02	0,56	1,00	1,00	24,00
5	Уровень текущих затрат	%	1,00	0,19	0,73	0,62	1,00	10,00
Персонал								
6	Среднеучетная численность работников	чел.	0,97	0,53	0,82	1,00	1,00	20,50
7	Заработная плата одного работника (среднее значение)	тыс.грн.	0,86	0,54	1,00	1,65	1,00	20,00
8	Доля управленцев в общей численности работников	%	0,73	0,65	0,81	1,00	1,00	9,50
9	Коэффициент постоянства кадров	коэф.	0,79	0,73	0,92	1,00	1,00	25,00
10	Квалификация персонала	коэф.	1,00	0,26	0,43	0,85	1,00	25,00
Внутренние бизнес-процессы								
11	Рентабельность производства	коэф.	1,00	0,51	0,89	0,64	1,00	23,3
12	Уровень внедрения новой техники	%	1,00	0,21	0,43	0,68	1,00	18,7
13	Предлагаемый ассортимент (количество наименований)	кол.	0,96	1,15	0,61	0,32	1,00	21,50
14	Качество продукции	бальная оценка	1,52	0,98	1,00	0,56	1,00	24,00
15	Соотношение имеющихся договоров к возможным	%	0,56	1,00	0,23	0,64	1,00	12,5
Маркетинг								
16	Доля, которую предприятие занимает на рынке услуг	доля	0,90	1,00	0,21	0,35	1,00	26,00
17	Стремление выйти на новые рынки сбыта продукции	бальная оценка	1,00	0,85	0,34	0,12	1,00	18,40
18	Стимулирование потребителей продукции (реклама, анкетирование и т.д.)	бальная оценка	0,95	1,00	0,09	0,20	1,00	20,60

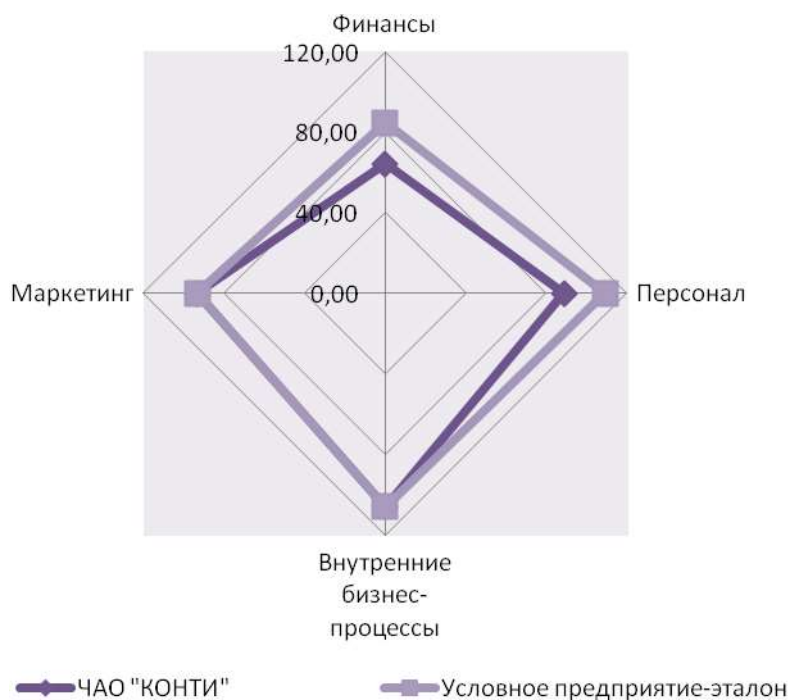
19	Использование НИОКР	бальная оценка	1,00	0,55	0,71	0,73	1,00	20,10
20	Контакт с внешней средой	бальная оценка	0,79	0,56	1,00	0,87	1,00	14,90

Второй этап – оценка предприятия по основным аспектам деятельности (табл. 2).

**Таблица 2 - Оценка предприятия по основным аспектам деятельности**

№ п/п	Название элемента	Анализируемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Условное предприятие-эталон
1	Финансы	64,30	20,50	81,94	84,68	84,68
2	Персонал	88,77	52,59	78,26	109,25	109,25
3	Внутренние бизнес-процессы	106,12	76,56	68,77	55,95	106,12
4	Маркетинг	93,24	81,64	42,74	43,06	93,24

Третий этап – построение графика сравнения исследуемого предприятия с эталонным предприятием (рис. 1).



**Рисунок 1 – График сравнения предприятия с эталонным предприятием**

Из рисунка 1 видно, что исследуемое предприятие является эталоном в таких блоках как маркетинг и внутренние бизнес-процессы. Однако предприятие имеет отстающие показатели по блокам персонал и финансы. Поэтому предприятию необходимо уделять внимание показателям по блокам персонал и финансы.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В.2

### ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА

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	
1									
2									
...									
n									
Итого		-	-	-	-	$\sum_{i=1}^n \frac{КФ_{пр_i}}{КН_{пр_i}}$	$\sum_{i=1}^n \frac{КФ_{отч_i}}{КН_{отч_i}}$	$\sum_{i=1}^n \frac{КФ_{пл_i}}{КН_{пл_i}}$	$\sum_{i=1}^n d_i$
Интегральный показатель (I)	коэф.	>1	-	-	-	$I_{пр} = \frac{\sum \frac{КФ_{пр_i}}{КН_{пр_i}}}{\sum d_i}$	$I_{отч} = \frac{\sum \frac{КФ_{отч_i}}{КН_{отч_i}}}{\sum d_i}$	$I_{пл} = \frac{\sum \frac{КФ_{пл_i}}{КН_{пл_i}}}{\sum d_i}$	-

#### **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;
- минимальный уровень рентабельности (средняя ставка банковского процента по депозитам) – для рентабельности собственного капитала;
- средние значения в отрасли деятельности предприятия;
- эталонные значения, полученные по результатам рейтинговой оценки;
- значения, полученные в результате опроса экспертов, - для качественных параметров развития предприятия;
- целевые стратегические нормативы (существующие на предприятии или разработанные студентом самостоятельно).

##### **3. Присвоение значимости** каждому показателю проводится студентом 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 должна составлять 1.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

#### АНКЕТА

для руководителей высшего и среднего звена

«Эффективность управления стратегическими изменениями на предприятии»

1	Разработана ли на Вашем предприятии четкая стратегия развития предприятия ? <input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Разрабатывается в данный момент <input type="checkbox"/> Нет
2	Осуществляется ли на Вашем предприятии целенаправленное управление изменениями (преобразованиями)? <input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Применяются отдельные инструменты управления изменениями <input type="checkbox"/> Нет
3	Осознаете ли Вы необходимость в повышении эффективности стратегического управления (в т.ч. управления изменениями) на Вашем предприятии? <input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
4	Какие изменения по степени охвата происходили на Вашем предприятии за последние 2 года? <input type="checkbox"/> Трансформационные (глобальные, затрагивающие все подсистемы или ключевые бизнес-процессы предприятия) <input type="checkbox"/> Развивающие (частичные, затрагивающие отдельные подсистемы, подразделения или направления деятельности ) <input type="checkbox"/> Преобразующие (корректирующие оперативную деятельность)
5	Какие виды преобразований осуществлялись на предприятии ? <input type="checkbox"/> Технологические (касающиеся производственно-технологических процессов) <input type="checkbox"/> Структурные (касающиеся организации деятельности и управления, организационной структуры предприятия, изменения организационно-правовой формы предприятия ) <input type="checkbox"/> Кадровые (связанные с управлением персоналом, формами и системами оплаты труда, совершенствованием системы мотивации и продвижения по службе, автоматизацией рабочих мест и т.д.) <input type="checkbox"/> Другие (опишите кратко) _____ _____ _____

6	<input type="checkbox"/> Можно расценить эти изменения исходя из характера направляющего импульса? <input type="checkbox"/> Вынужденные (реактивные т.е. являющиеся реакцией на снижение эффективности деятельности предприятия или произошедшие изменения в бизнес-среде ) <input type="checkbox"/> Добровольные (проактивные т.е. упреждающие возможные негативные ситуации или связанные с введением инноваций или новшеств на предприятии ) <input type="checkbox"/> Осуществлялись как вынужденные, так и добровольные изменения
7	Кто координирует процесс управления изменениями на Вашем предприятии? <input type="checkbox"/> Непосредственно директор или топ-менеджеры <input type="checkbox"/> Руководитель специально созданного отдельного подразделения по управлению изменениями <input type="checkbox"/> Данные полномочия по мере необходимости делегируются менеджерам разных звеньев без выделения отдельного подразделения <input type="checkbox"/> Привлекаются внешние менеджеры (консультанты) по управлению изменениями <input type="checkbox"/> Другое (кратко опишите) _____ _____
8	Какой тип организационной структуры существует на Вашем предприятии в данный момент? <input type="checkbox"/> Линейная <input type="checkbox"/> Функциональная <input type="checkbox"/> Линейно-функциональная <input type="checkbox"/> Дивизиональная <input type="checkbox"/> Матричная <input type="checkbox"/> Другое _____
9	Ощущаете ли вы необходимость в изменении данного типа оргструктуры для повышения эффективности стратегического управления? <input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Частично (необходимо создание дополнительных координационных механизмов, новых подразделений или сокращение отдельных подразделений) <input type="checkbox"/> Нет
10	На каком уровне осуществляется делегирование полномочий на Вашем предприятии:

	<p>Делегирование широко применяется на всех уровнях (т.е. делегируются полномочия по управлению бизнес-процессами, отдельными функциями или задачами)</p> <p>Делегирование осуществляется по функциям и задачам средней значимости</p> <p><input type="checkbox"/> Делегирование осуществляется только в рамках отдельных задач (разовые или систематические поручения оперативного характера)</p> <p><input type="checkbox"/> Полномочия практически не делегируются (все инициативы и решения согласовываются с высшим руководством)</p>
11	<p>На какой стадии жизненного цикла находится Ваше предприятие?</p> <p><input type="checkbox"/> Создание и становление (предприятие существует менее 1 года)</p> <p><input type="checkbox"/> Рост</p> <p><input type="checkbox"/> Зрелость</p> <p><input type="checkbox"/> Упадок</p>
12	<p>Какие из современных методов управления изменениями применяются (применялись) на Вашем предприятии (нужное подчеркнуть)?</p> <p><input type="checkbox"/> Аутсорсинг (передача каких-либо операций или бизнес-функций на подряд сторонней организации)</p> <p><input type="checkbox"/> Бенчмаркинг (эталонное сопоставление с предприятиями-лидерами в данной отрасли)</p> <p><input type="checkbox"/> Всеобщее управление качеством (применение стандартов качества)</p> <p><input type="checkbox"/> Реинжиниринг или биореинжиниринг (перепроектировка бизнес-процессов)</p> <p><input type="checkbox"/> Лин-менеджмент (упрощение оргструктуры, сокращение штата)</p> <p><input type="checkbox"/> Другое _____</p> <p>_____</p>
13	<p>Что на Ваш взгляд препятствует эффективному внедрению изменений ?</p> <p><input type="checkbox"/> Несовершенное законодательство, макроэкономическая ситуация</p> <p><input type="checkbox"/> Недостаток компетентных управляющих кадров</p> <p><input type="checkbox"/> Недостаток компетентных специалистов</p> <p><input type="checkbox"/> Другое _____</p> <p>_____</p>



14	<p>Какие работники на вашем предприятии инициируют или вносят предложения о необходимых преобразованиях?</p> <p><input type="checkbox"/> Руководители высшего звена (топ-менеджеры)</p> <p><input type="checkbox"/> Менеджеры среднего звена (руководители подразделений)</p> <p><input type="checkbox"/> Рядовые сотрудники</p> <p><input type="checkbox"/> Все категории работников</p>
15	<p>Насколько эффективными были преобразования, ранее внедренные на Вашем предприятии?</p> <p><input type="checkbox"/> Существенно улучшились экономические показатели</p> <p><input type="checkbox"/> Существенно улучшились социальные показатели</p> <p><input type="checkbox"/> Существенно улучшились как социальные, так и экономические показатели</p> <p><input type="checkbox"/> Незначительно улучшились экономические показатели</p> <p><input type="checkbox"/> Незначительно улучшились социальные показатели</p> <p><input type="checkbox"/> Незначительно улучшились как социальные, так и экономические показатели</p> <p><input type="checkbox"/> Показатели деятельности не изменились</p> <p><input type="checkbox"/> Эффективность предприятия в целом снизилась (изменения были не эффективными)</p>
16	<p>Как Вы считаете, какие преобразования необходимо осуществить на Вашем предприятии в первую очередь, чтобы повысить его экономическую эффективность и конкурентоспособность?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
17	<p>Как сотрудники Вашего предприятия обычно реагируют на внедряемые изменения?</p> <hr/>

Спасибо.

Примечание: на каждый вопрос анкеты может быть несколько вариантов ответа

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д.1

### ПРИМЕРНЫЙ АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Обоснование уровня необходимых стратегических изменений на предприятии (рис. Д.1) (трансформационные, преобразующие или развивающие) в зависимости от его текущей конкурентной позиции (табл. Д.1) и выявленных на этапе диагностики стратегических направлений развития предприятия. Этот этап осуществляется также на основе проведенного анкетного опроса (Приложение Д).

**Таблица Д.1 - Матрица возможных конкурентных ситуаций предприятия**

Ре- сурсы пред- прия- тия	Внешние условия ведения бизнеса					
		Очень благопри- ятные	Частично благо- приятные	Неопре- делен-ные	Частично неблаго- приятные	Очень неблаго- приятные
	Полностью адекватные	Отличная ситуация	Устойчи- вая ситуация			
	Скорее адекватные	Устойчи- вая ситуация	Устойчи- вая ситуация	Уязви- мая ситуация		
	Почти адек- ватные		Уязви- мая ситуация	Уязви- мая ситуация	Движение по инер- ции	
	Мало адек- ватные			Движение по инер- ции	Движение по инер- ции	Кризисная ситуация
	Неадекват- ные				Кризисная ситуация	Кризисная ситуация

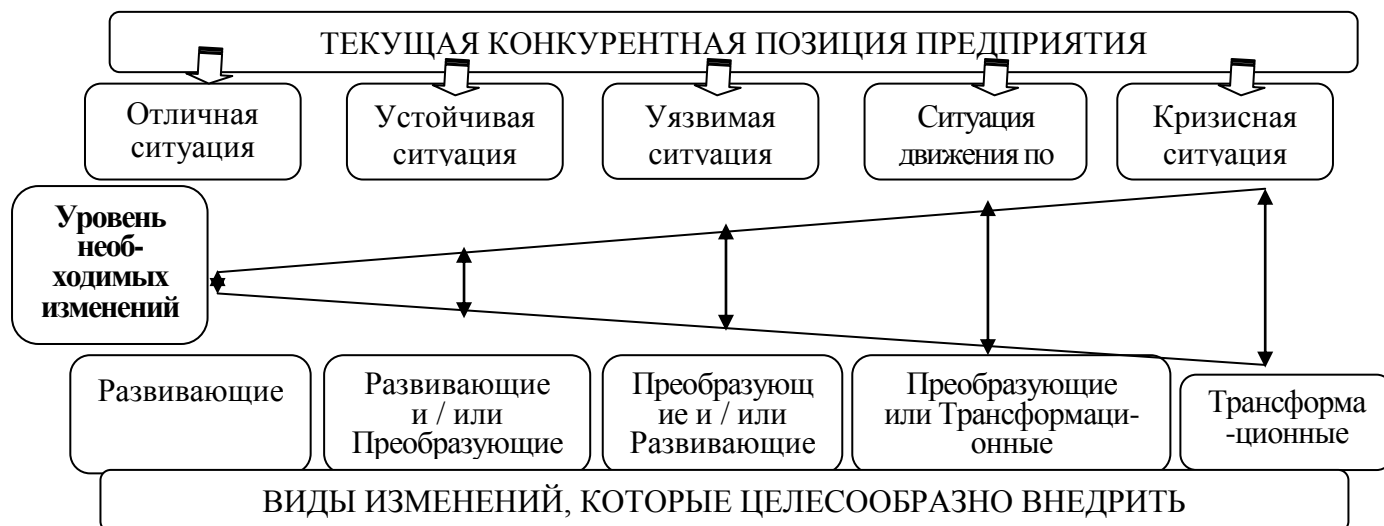


Рис. Д.1. Обоснование уровня необходимых стратегических изменений на предприятии

2. Определение общей стратегии изменений в зависимости от текущей конкурентной позиции предприятия (опережающая стратегия изменений, стратегия развития, оптимизации, перестройки или сокращения) (табл. Д.2);

**Таблица Д.2 - Обоснование общей стратегии изменений в зависимости от текущей конкурентной позиции предприятия**

Тип конкурентной позиции (ситуации)	Стратегия изменений	Характеристика стратегии изменений
<p><b><u>1.Отличная ситуация</u></b></p> <p>Находясь в отличном состоянии, компания способна не только превосходно адаптироваться к рыночным условиям, но также развивать внутренние методы работы так, чтобы превосходить аналогичные организации. Предприятие, таким образом, отличаются высокоэффективные рыночные подходы и успешное непрерывное развитие.</p>	<p><b><u>Опережающая стратегия</u></b></p>	<p>Опережающая стратегию развития, основана на тщательном мониторинге внешних условий и внутреннего состояния предприятия с целью выявления признаков любых заметных флуктуаций. В ответ на появление указанных признаков руководство предприятия регулирует его работу так, чтобы защитить позиции и обеспечить положительный баланс спроса и предложения на товары и услуги. Подобная стратегия предполагает наличие механизма «сканирования» условий работы предприятия, позволяющего улавливать появление новых явлений (внешних и внутренних), способных повлиять на позиции компании. Должен быть также отлажен механизм реагирования на результаты мониторинга.</p>
<p><b><u>2. Устойчивая ситуация</u></b></p> <p>Предприятие способно выдерживать давление внешних факторов. Оно достаточно эффективно оказывает услуги или производит продукцию, которые требуются, и достаточно хорошо использует имеющиеся ресурсы. Вместе с тем у него имеются возможности для совершенствования, причем, если совершенствования не будут проводиться, у предприятия могут возникнуть проблемы в случае изменения внешних условий или ухудшения обеспе-</p>	<p><b><u>Стратегия развития</u></b></p>	<p>Для сохранения завоеванных позиций предприятие обязана продолжать совершенствование своих возможностей реагировать на изменение условий существования. Для этого предприятие в ответ на произошедшие или ожидаемые изменения в обстановке может расширить спектр производимой продукции или оказываемых услуг, либо заменить их новыми, или попытаться расширить свое присутствие на рынке, например, путем расширения производства и развития сетей сбыта продукции. В контексте такой стратегии особенно уместны создание совместных предприятий и вступление в деловые отношения с другими предприятиями.</p>

ченностью ресурсами.		
<p><b><u>3. Уязвимая ситуация</u></b></p> <p>Предприятие еще способно управлять своим развитием, но испытывает определенные сложности с обеспечением эффективности работы. Способности предприятия реагировать на изменения условий работы и внедрять новое не слишком сильные. Поэтому при быстром ухудшении внешних условий предприятие может быть легко разорено. Как правило, основные усилия затрачиваются на внутренние проблемы, в то время как поставляемым товарам и конкурентной среде должного внимания не уделяется.</p>	<p><b><u>Стратегия оптимизации</u></b></p>	<p>Предприятия утрачивает способность к развитию и должна предпринять интенсивные усилия по оптимизации своей способности реагировать на изменения обстановки и по отвоеванию утраченных позиций. Стратегия оптимизации включает анализ существующей практики работы, использования ресурсов и всех существующих систем с целью выработки корректирующих действий — внедрения контроля затрат, сокращения штата, упрощения производственных процессов, совершенствования организации труда, обновления технологий, пересмотра стратегии маркетинга и т.п.</p> <p>То есть данная стратегия нацелена на расширение производства и повышение качества. При этом стремятся воздействовать на параметры, влияющие на затраты, в то время как в стратегии развития объектом воздействий являются параметры, связанные с доходами предприятия.</p>
<p><b><u>4. Движение по инерции</u></b></p> <p>Ситуация связана с возникновением у предприятия финан-совых проблем, но с тем отличием, что они обусловлены устареванием производимых товаров или предоставляемых услуг либо архаичностью применяемых производственных методов и организации производства. То есть дальнейшая судьба предприятия остается под вопросом в связи с несоответствием между рыночными условиями и способностью реагировать на них.</p>	<p><b><u>Стратегия перестройки</u></b></p>	<p>В данной ситуации, даже если у предприятия имеются достаточные основания считать переживаемые трудности всего лишь временными, у него нет другого выхода, кроме немедленного пересмотра своих отношений с рынком (обновление номенклатуры продукции и услуг, репозиционирование на рынке и т.п.) и внутренних методов работы (перестройка производства, организации труда, механизмов принятия решений, технологий и т.д.). Подобные стратегии часто и вполне справедливо называют революционными, поскольку они направлены на глубокое и резкое изменение производственных моделей (реинжиниринг), долго бывших преобладающими на предприятии.</p> <p>Таким образом, эти стратегии направлены не на совершенствование того, что есть у предприятия, а на то, чтобы делать что-то новое и совсем другими методами.</p>

<p><b><u>5. Кризисная позиция</u></b> В такой ситуации у предприятия отсутствуют внутренние альтернативы развития. В результате оно оказывается очень ослабленным и подвергается внешним воздействиям такой силы, которую не способно вынести, например, ультимативным требованиям финансовых институтов. Эта ситуация обычно сопровождается внутренним хаосом, когда невозможно заставить людей принимать творческие и эффективные решения.</p>	<p><b><u>Стратегия сокращения (или распродажи)</u></b></p>	<p>Поскольку все способы исправления ситуации были опробованы и потерпели неудачу, для предприятия в этой ситуации остаются только две возможные стратегии. Во-первых — сокращение, заключающееся преимущественно в ограничении номенклатуры продукции или услуг только теми, которые подтвердили свою экономическую эффективность. Эта стратегия исходит из предположения, что отдельные части предприятия еще отвечают требованиям рынка и остаются возможности расширить его присутствие на нем, если сконцентрировать усилия только в выбранных областях. Остальные области деятельности должны быть ликвидированы. Вторая стратегия — распродажа — заключается в ликвидации предприятия либо путем продажи ее активов, либо путем передачи их в управление другой компании с подписанием эксклюзивного субподрядного соглашения. В обоих случаях эта стратегия связана с хирургическими действиями, неизбежно приводящими к радикальным изменениям и зачастую к значительным убыткам как для учредителей, так и для руководства и сотрудников предприятия.</p>
--	--	---

3. Обоснование стадии жизненного цикла предприятия по модели И. Адизеса, определение возможных организационных ловушек и уровня нормальных и аномальных проблем.

#### Пример

Определение жизненного цикла предприятия на основе расчетного метода. В таблице приведены исходные данные

Таблица 1 - Исходные данные

	Обозначение	2014	2015	2016
Прибыль до налогообложения	X1	1523	-36	1105
Дебиторская задолженность	X2	3234,25	3805	4005,5
Амортизация	A	13778,46	16803	21275
Производительность труда	X3	55,87	40,67	61,40

Расчет системы индикаторов на основе ретроспективной информации по периодам анализа:

$$X_t = (40,67/55,87) * (-36 + 3805 + 16803) = 14974,00$$

$$X_{t+1} = (61,4/40,67) * (1105 + 4005,5 + 21275) = 39834,80$$

$$X_{t+1} - X_t = 39834,80 - 14974,00 = 24860,80$$

По анализу фаз жизненного цикла предприятия расчетным методом видно, что предприятие находится на стадии роста, т.к.  $(X_{t+1} - X_t) > 0$ , это связано с тем, что предприятие давно существует на рынке и сейчас происходит его выход из кризисной ситуации.

На основе полученных данных определим, на какой стадии жизненного цикла находится предприятие согласно Модели Адизеса (рис. 1).

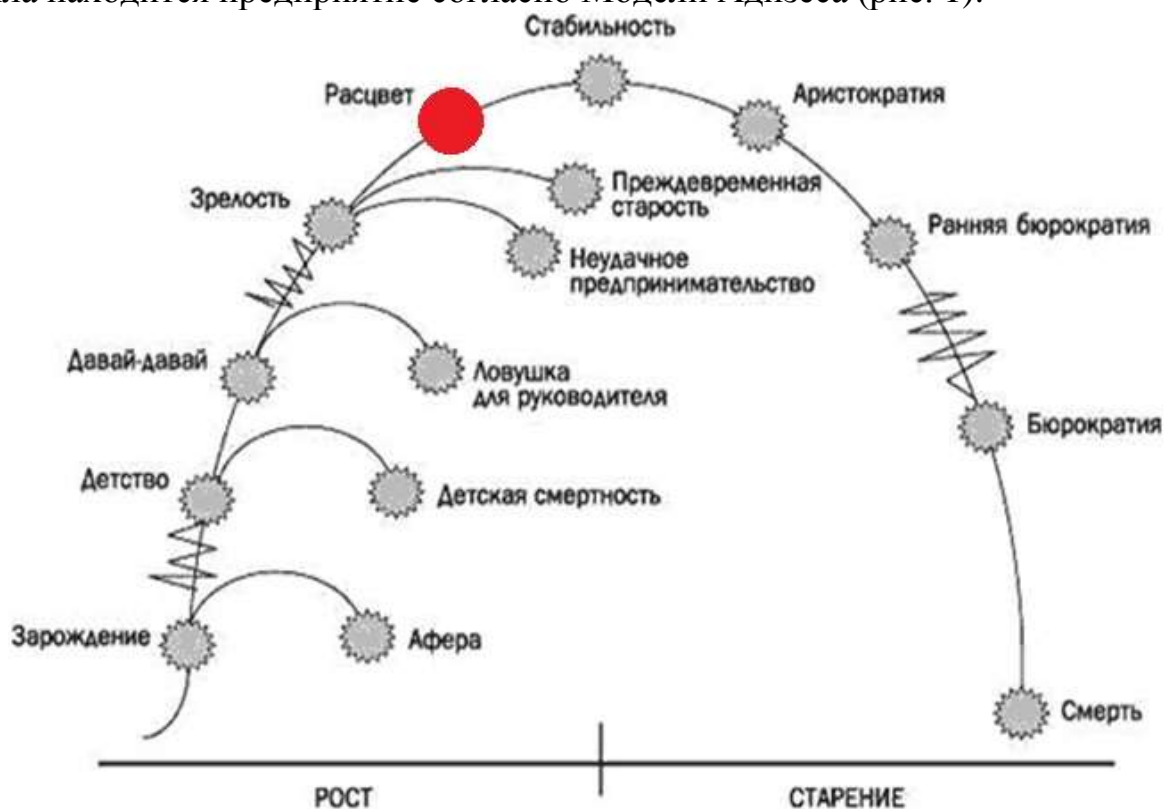


Рис.1. Модель определения жизненного цикла предприятия И. Адизеса

Стадия «расцвета» является спокойнее, чем предыдущие этапы. Организация на этой стадии ориентирована на результат, хорошо организована и управляема. К моменту расцвета на предприятии создана четкая организационная структура и система служебных обязанностей, осуществляется планирование и прохождение разработанным планам. Происходит рост деятельности.

На данном этапе существования предприятия существуют естественные проблемы (аномальные), такие как: возникают признаки дезинтеграции, признаки ослабления предпринимательской активности, снижается удовлетворенность результатами и процессом, отсутствие чувства необходимости срочных действий и потеря видения, нежелание брать на себя риск.

4. Идентификация существующих и недостающих предприятию компетенций и динамических способностей на основании проведенной диагностики эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

*Пример*

**Таблица 1 - Существующие компетенции предприятия**

Вид компетенции и уровень иерархии	Содержание компетенции
Уникальные	-
Ключевые	Предоставление жилищно-коммунальных услуг населению Наличие обратной связи со своими потребителями Возможность быстрого реагирования
Стратегические	Взаимодействие с государством Доверие кредиторов
Функциональные	Наличие оптимальной организационной структуры Наличие большой суммы собственного капитала Низкая зависимость от кредиторов

**Таблица 2 - Недостающие компетенции предприятия**

Вид компетенции и уровень иерархии	Содержание компетенции
Уникальные	-
Ключевые	Предоставление частных услуг частным лицам
Стратегические	Заинтересованность рабочих в достижении целей и успехе деятельности предприятия
Функциональные	Оптимизация активов предприятия Эффективная реклама по привлечению потребителей и формирование лояльности

5. Обоснование направлений дальнейшего развития компетенций предприятия с помощью матрицы аутсорсинга (рис. Д.1).

6. Анализ типологии существующей и необходимой организационной культуры предприятия по моделям Ч. Хэнди или Камерона-Куинна и уровня соответствия организационной структуре (рис. Д.2, Д.3). Оценка необходимости реформирования организационной культуры.

Необходимость проведения этапов № 4, 5, 6 определяется руководителем практики от университета в зависимости от темы ВКР студента.

7. Определение стратегического потенциала предприятия с помощью концепции В. Тарасенко «64 стратегемы» и обоснование альтернативных направлений возможных стратегических изменений. Необходимость проведения данного этапа определяется руководителем практики от университета в зависимости от темы ВКР студента.

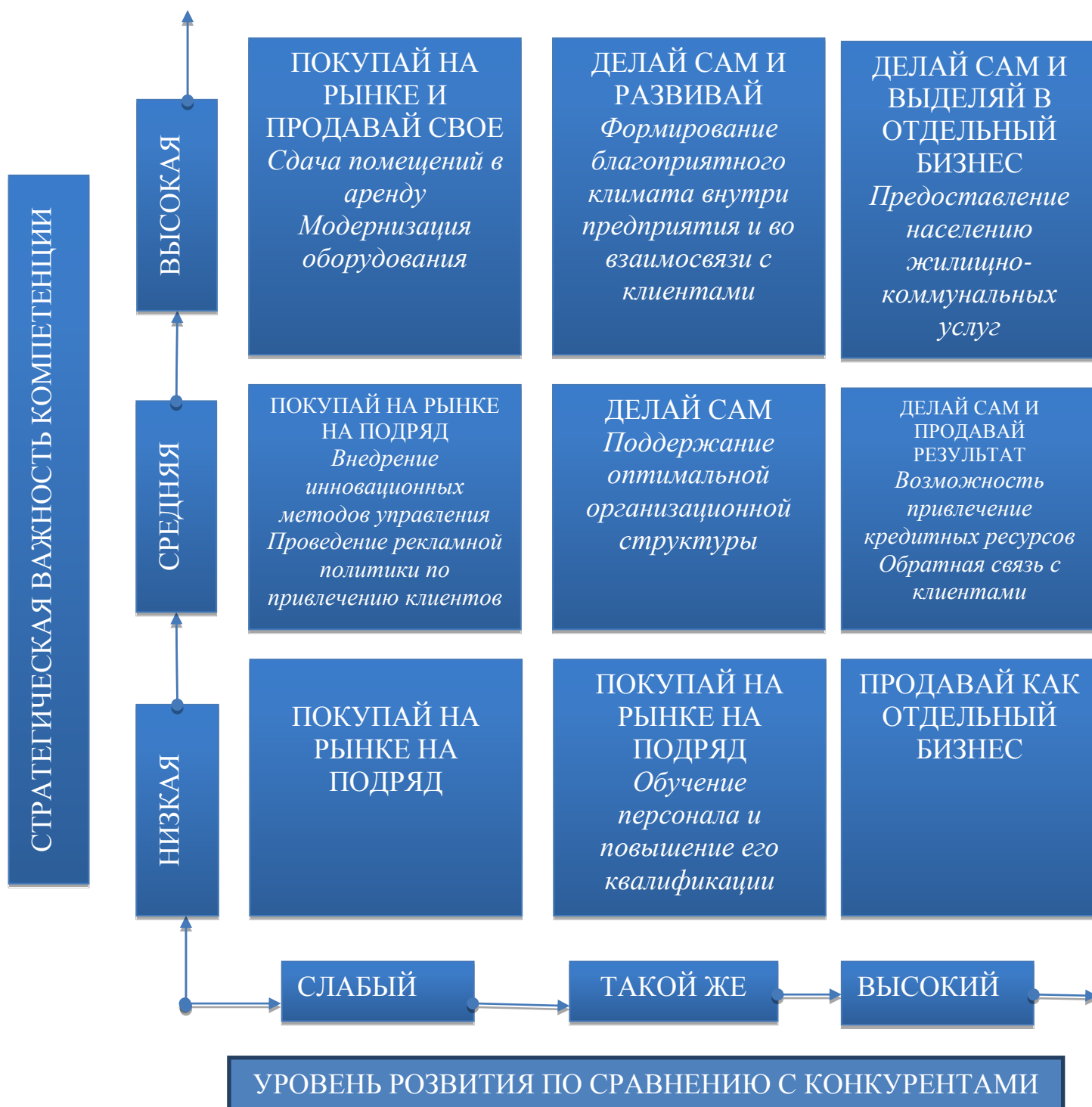


Рис. Д.1 – *Пример* матрицы аутсорсинга в отношении имеющихся компетенций



		Уровень централизации власти	
		Высокий	Низкий
Степень формализации	Низкая	<p><b><u>КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ</u></b> (Афина)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Фокус на достижении целей, миссии организации</li> <li>- Работа организована согласно характера задач</li> <li>- Групповое взаимодействие является сильным</li> <li>- Гибкость и автономность</li> <li>- Работа может приносить удовольствие, но связано с риском «сгорания»</li> </ul>	<p><b><u>КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ</u></b> (Дионис)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Эгалитарная</li> <li>- Формальная структура сведена к минимуму</li> <li>- Коллективное принятие решений</li> <li>- Информация и влияние</li> <li>- Акцент на индивидуальном росте и развитии</li> </ul>
	Высокая	<p><b><u>КУЛЬТУРА ВЛАСТИ</u></b> (Зевс)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Централизация власти</li> <li>- Индивидуальное управленческое решение</li> <li>- Сложность задач ограничено</li> <li>- Вознаграждение основано на соображениях руководителя</li> <li>- Личная лояльность или страх наказания</li> </ul>	<p><b><u>КУЛЬТУРА РОЛИ</u></b> (Аполлон)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бюрократическая и иерархическая</li> <li>- Формальные роли и процедуры</li> <li>- Четко обозначены границы полномочий и компетенций</li> <li>- Безличная и предполагаемая</li> <li>- Акцент, скорее, на функциях, чем на личностях</li> </ul>

Рис. Д.2. Модель типологии организационных культур Ч. Хэнди

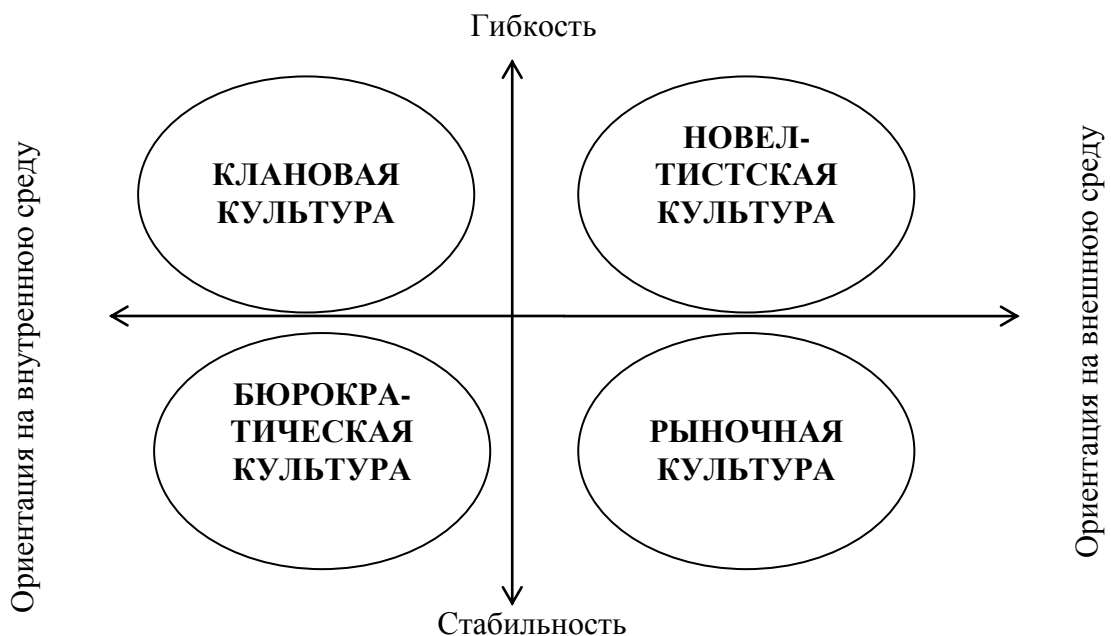


Рис. Д.3. Модель типологии организационных культур Камерона и Куинна

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), 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);
- рынок, на котором функционирует предприятие, является сбалансированным (спрос равен предложению), т.е. отвечает зрелому сформированному рынку (C).

Таким образом, для предприятия соответствует стратегема «DDC» (табл. 1) - фундаменталисты в бюрократической организации и на стабильном рынке. Потенциал данной стратегемы отвечает 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 1 - Определение стратегического потенциала предприятия с помощью концепции В. Тарасенко «64 стратегемы»

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

Основывая на таблицу в оптимистическом варианте для данной системы будет эффективно использовать стратегему «ССС», т.е. изменять подход к управлению, к выбору руководящего состава и на развитие 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.

8. Формирование перечня необходимых стратегических изменений и обоснование целесообразных методов их внедрения (табл. Д.3) (здесь необходимо учесть тему ВКР).

Таблица Д.3 – Обоснование перечня необходимых стратегических изменений и целесообразных методов их внедрения

№ п/п	Виды изменений	Характеристика изменений	Метод управления изменениями	Способ осуществления изменений
1	.....			
2	.....			

9. Обоснование плановой величины целевых стратегических нормативов предприятия, характеризующих параметры развития предприятия в рамках перечня предложенных стратегических изменений (необходимо запланировать основные показатели деятельности предприятия, которые характеризуют предложенные изменения и соответствуют теме ВКР).

10. Формирование состава команды управления стратегическими изменениями и определения ее места в организационной структуре предприятия.

11. Оценка уровня готовности персонала предприятия к стратегическим изменениям. Определение путей снижения возможного сопротивления изменениям со стороны персонала предприятия. Необходимость проведения данного этапа определяется руководителем практики от университета в зависимости от темы ВКР студента.

### ***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, так или иначе, будут привлечены к процессу преобразования.

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

**Таблица 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. 2.

**Таблица 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:**

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

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

***p<sub>ij</sub>*** - 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 шкала (рис. 1):

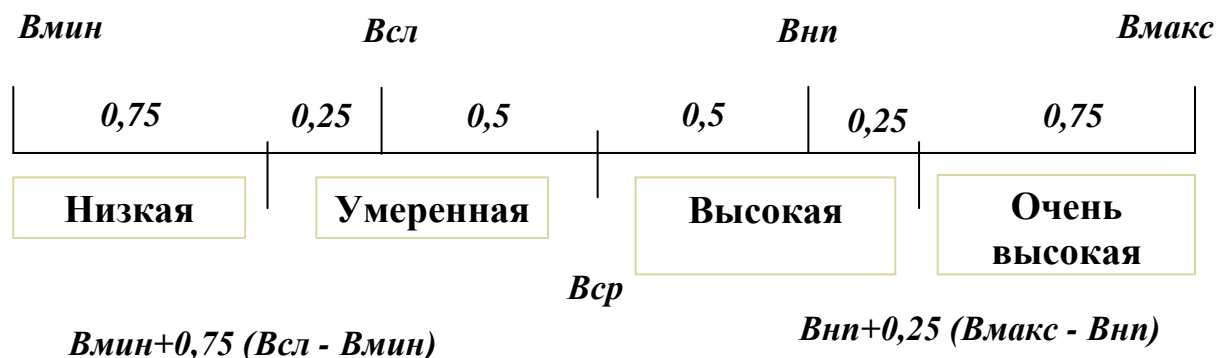


Рис. 1. Шкала оценки степени готовности предприятия к внедрению изменений

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

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

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

- **умеренная**, если полученный средневзвешенный балл попадает в интервал  $(V_{\min} + 0,75 (V_{\text{сл}} - V_{\min}), V_{\text{ср}})$ , где  $V_{\min}$  - 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  $(V_{\min}, V_{\min} + 0,75 (V_{\text{сл}} - V_{\min}))$ .

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

**Таблица 3 - Шкала степени готовности предприятия к внедрению изменений**

<b>Интервал</b>	<b>Степень готовности предприятия к внедрению изменений</b>
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. 4).

**Таблица 4 - Обоснование зон готовности к изменениям**

<b>Уровень готовности к изменениям</b>	<b>Зона готовности к изменениям</b>
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

### Пример

Согласно предложенной методике, оценку готовности к внедрению изменений было проведено на предприятии ООО "Интерхолод" (г.Донецк). Предприятие занимается производством и реализацией торгового холодильного оборудования. Для достижения устойчивого конкурентного преимущества и расширение присутствия на рынке руководством были запланированы стратегические изменения, предусматривающие развитие нового для предприятия направления деятельности - обслуживание супермаркетов и гипермаркетов необходимым оборудованием "под ключ".

Среди главных изменений, можно выделить развитие на предприятии нового вида деятельности, и сокращение производства традиционной продукции - среднетемпературных шкафов.

Переход к производству новой продукции и соответствующего к ней сервисного сопровождения требовали обучения и повышения квалификации многих работников, частичного производственного переоснащения и переход к более гибкой организационной структуре.

Оценку готовности предприятия к внедрению изменений было проведено на каждой фазе управления изменениями для вышеуказанных категорий работников.

В процессе проведения оценки готовности предприятия к изменениям по 5 работникам вышеуказанных 4-х категорий были опрошены по вопросам планирования и внедрения изменений перед каждым этапом внедрения изменений.

Подсчет средневзвешенных баллов по вышеизложенной методике позволил оценить уровень готовности предприятия к изменениям (табл. 5) и выделить соответствующие зоны готовности к внедрению преобразований.

На основе проведенной оценки установлено, что ООО "Интерхолод" имеет уровень готовности к внедрению стратегических изменений несколько ниже умеренного (рис. 2).

На основе проведенной оценки были сделаны выводы по комплексной готовности предприятия к внедрению изменений. Наиболее подготовленными к изменениям оказались топ-менеджеры, и команда управления изменениями. Наименее подготовленными - работники - рабочие и специалисты, которых так или иначе касался процесс изменений. Определенные проблемы при планировании и реализации изменений были связаны с руководителями среднего уровня ООО "Интерхолод".

**Таблица 5 - Оценка уровня готовности персонала ООО "Интерхолод" к изменениям в разрезе основных этапов управления изменениями**

Этап управления изменениями	Топ-менеджеры	Менеджеры среднего уровня	Работники, задействованные в изменениях	Команда управления изменениями
	В	В	В	В
1.1. Создание ощущения необходимости перемен	4,2	3,2	3,5	4,2
1.2. Формирование команды управления изменениями	4,3	3,1	3,2	4,1
1.3. Разработка проекта изменений	3,1	2,3	2,6	3,5
1.4. Информирование работников с целью заинтересовать	2,9	2,4	2,7	3,1
1.5. Начало внедрения изменений (пилотирование)	2,6	2,4	2,8	2,9
1.6. Достижения первых положительных результатов изменений	2,4	3,4	2,9	2,8
1.7. Полное внедрение изменений	3,1	2,9	3,1	3,7
1.8. Закрепление достигнутых изменений	3,4	3,0	3,3	3,7

Предложенная методика позволяет оценить уровень готовности к изменениям различных категорий работников, выяснить главные проблемы, с которыми может столкнуться предприятие при планировании и внедрении изменений и выявить этапы, на которых необходимо усилить меры по снижению сопротивления изменениям.

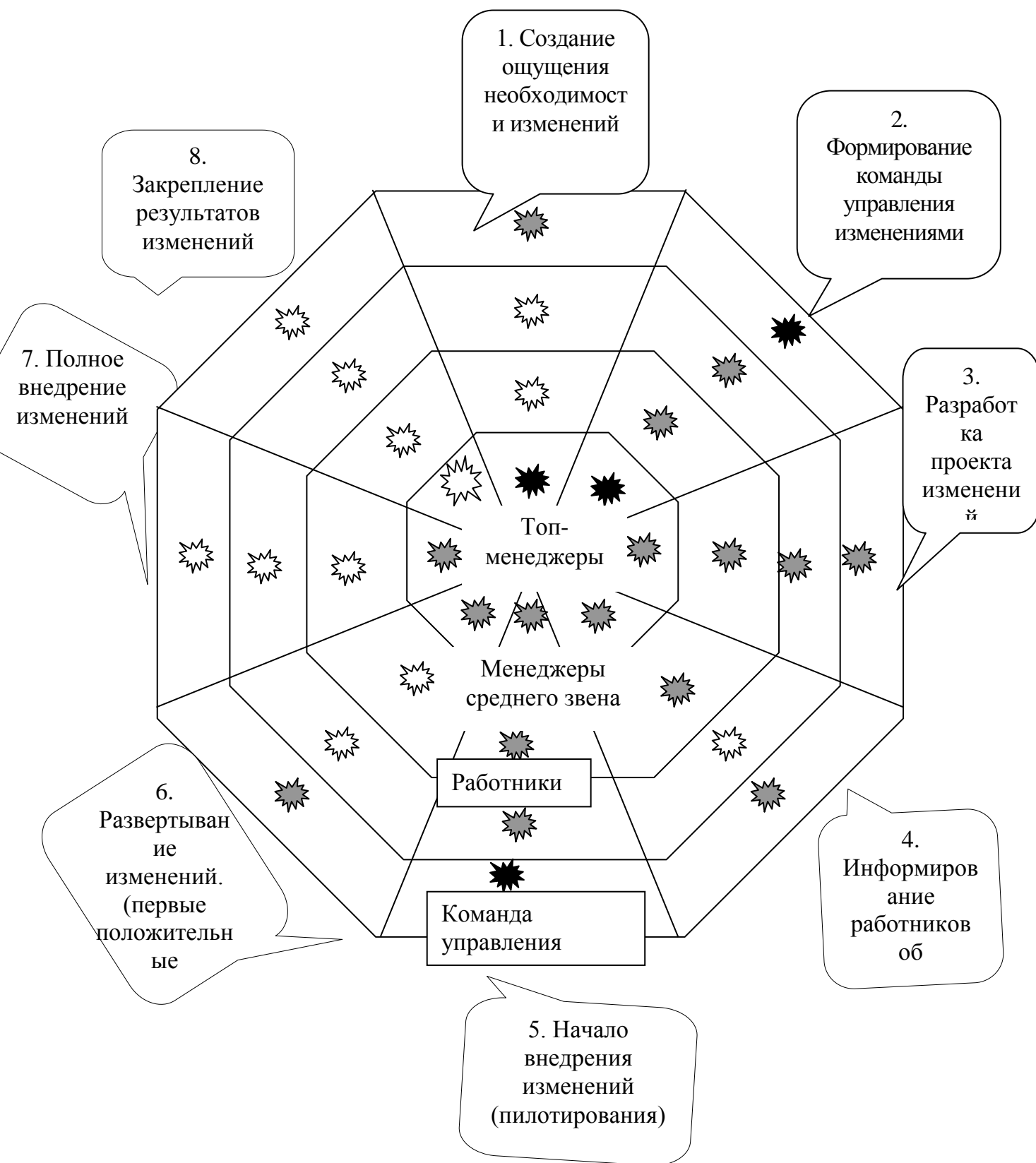


Рис. 2. Схема оценки степени готовности персонала ООО "Интерхолод" к изменениям в зависимости от этапов внедрения и иерархии работников

 - зона готовности к изменениям
  - зона возможных проблем
  - Зона существенных препятствий



12. Формулирование четкого перечня мероприятий, реализуемых в рамках проекта стратегических изменений, и планирование срока их реализации (табл. Д.4).

Таблица Д.3 – Проект стратегических изменений на предприятии

№ п/п	Перечень мероприятий по внедрению изменений	Метод и способы управления изменениями	Целевой стратегический норматив (направление изменения результативных показателей)	Ответственный исполнитель	Срок исполнения
1	.....				
2	.....				

13. Обоснование эффективности предложенных мероприятий по внедрению стратегических изменений (определение социального и экономического эффекта).

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### 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 38.04.01 Экономика,  
магистерская программа Экономика предприятия

\_\_\_\_\_  
(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 Ж

Образец

### Содержание отчета

Введение	3
1. Общая характеристика экономической деятельности предприятия	5
2. Внутренняя сегментация и оценка сбалансированности стратегического портфеля предприятия	8
3. Оценка уровня организационного развития предприятия	13
4. Рейтинговая оценка предприятия	18
5. Оценка качественных параметров развития предприятия экспертным методом	25
6. Диагностика эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия	30
7. Разработка проекта стратегических изменений на предприятии	45
Индивидуальное задание	55
Выводы и предложения	58
Приложения	60

**Учебное издание**

**Бакунов Александр Алексеевич**, канд. экон. наук, профессор  
**Сергеева Александра Валерьевна**, канд. экон. наук, доцент  
**Вашенко Наталья Валерьевна**, док. экон. наук, профессор  
**Лебеденко Елена Александровна**, канд. экон. наук, доцент  
**Защук Марина Сергеевна**, канд. экон. наук, доцент

***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  
38.04.01 Экономика (магистерская программа Экономика предприятия)  
образовательная программа магистратура  
очной и заочной формы обучения  
*(электронный ресурс)*

Технический редактор

Сводный план - 2019 г., Поз. № \_\_\_\_\_  
Подписано к печати «\_\_\_» \_\_\_\_\_ г. Формат 60х84 / 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. Харитонova, 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