

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 03.02.2021 15:38:47  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

1

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики



### **ОРГАНИЗАЦИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ И ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

методические указания  
к практическим занятиям по дисциплине

для подготовки магистров по направлению  
38.04.03 - Управление персоналом

Курс 2017

УДК УДК 338.001.36

Составитель: К.С. Белоусова

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент М.А. Смирнов

Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом: методические рекомендации по выполнению практических и тренировочных заданий / Юго-Зап. гос. ун-т, сост.: К.С. Белоусова. – Курск, 2017. – 50 с. – Библиогр.: с.50.

Содержат сведения по вопросам по проведению научно-исследовательской деятельности в области управления персоналом. Дают практические навыки, и способствуют усвоению теоретического материала.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки управление персоналом (УМО УП).

Предназначены для студентов магистерской программы 38.04.03 Управление персоналом дневной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать

Формат 60x84 1/16.

Усл.печ.л.

.Уч.-изд.л.

Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

**Вводные замечания.** Мы живем в мире организаций. Организация представляет собой совокупность людей и других ресурсов, необходимых для достижения определенных целей на основе установленных правил и процедур, разделения труда и обязанностей.

Организации позволяют человеку более успешно достигать своих целей, чем в одиночку. Это происходит благодаря тому, что объединяются разные типы людей, каждый из которых вносит свой индивидуальный, но крайне необходимый для успеха, вклад в общее дело. Единство разнородных, но взаимно дополняющих друг друга частей создает синергетический эффект. Задача руководителя организации – следить за тем, чтобы он был положительным, максимально возможным. Другими словами, любую организацию можно рассматривать как систему.

Система – это совокупность элементов и отношений, закономерно связанных в единое целое, которое обладает свойствами, отсутствующими у элементов и отношений его образующих (эмерджентные свойства).

Системное исследование организации является масштабной, требующей времени, дорогостоящей процедурой, которая позволяет выявить ее проблемы, дать рекомендации по совершенствованию существующей или созданию новой системы управления.

**Цель задания.** Предварительный системный анализ организации. Определение проблемных зон предприятия, требующих более тщательного исследования.

**Порядок работы.** Первоначально необходимо дать общую характеристику организации, а именно описать ее виды деятельности, размер предприятия, форму собственности, время образования и основные этапы развития.

Далее организация в целом и ее система управления (любой из отделов или единичных руководителей) должны быть описаны с помощью МСХ, которая представляет собой таблицу, состоящую из системных элементов (функция,

выход, вход, процессор), представленных в четырех измерениях: физическом, динамическом, контрольном и прогнозном (см. табл.).

Матрица системных характеристик может рассматриваться в качестве информационной модели системы. Она позволяет получить целостное представление об организации за счет выделения в ней количественно-качественных и пространственно-временных составляющих.

### Матрица системных характеристик объекта управления

Системные элементы		Системные измерения			
		Физическое	Динамическое	Контрольное	Прогнозное
Функция		Виды деятельности компании			
Входы		перечень сырья, материалов и прочих предметов труда с указанием удельного веса каждого вида в полной себестоимости			
Выходы		Перечень продукции с указанием удельного веса каждого вида в общей выручке			
Процессы предприятия	Оснащение	Используемые средства труда: 1. Территория 2. Здания и сооружения 3. Оборудование 4. Прочие			

		средства труда			
	Последовательность	Используемая технология, последовательность этапов основной деятельности			
	Субъект труда	Например, указание категорий персонала (рабочие, служащие) с их количеством и/или удельным весом в общей численности			
	Катализатор	Виды мотивирования персонала: 1. Материальное стимулирование 2. Нематериальное стимулирование 3. Обучение			

Физическое измерение должно содержать количественное и/или качественное описание системных элементов на текущий момент времени. Например, для «выхода» можно привести перечень выпускаемой компанией продукции с указанием удельного веса каждого вида в общей выручке.

Динамическое измерение содержит количественную и/или качественную информацию о том, насколько состояние системных элементов на текущий момент времени отличается от прошлого периода. Например, для «выхода» можно указать на изменение ассортимента, а также показать, на сколько

процентов изменился объем продаж готовой продукции в текущем периоде (за месяц, квартал, полугодие, год), по сравнению с прошлым годом, в том числе по видам продукции.

Контрольное измерение содержит количественную и/или качественную информацию о том, как состояние системных элементов на текущий момент времени отличается от эталона, в качестве которого могут выступать существующие нормативы, планы компании, среднеотраслевой уровень, ведущие конкуренты, передовые компании мира. Например, на «выходе» можно отметить высокое качество выпускаемой продукции, которое подтверждается медалями, полученными на различных тематических выставках и конкурсах. Можно указать на разнообразие ассортимента, а также сказать о занимаемой компанией доле рынка, по сравнению с ведущими конкурентами.

Контрольное измерение позволяет выявить проблемы и достоинства организации, определить, насколько эффективно функционирует рассматриваемая система.

Прогнозное измерение включает в себя прогноз/план состояния системных элементов на определенный момент в будущем. Например, для «выхода» можно указать планируемое изменение ассортимента и объема продаж фирмы.

Данная таблица отражает движение материально-вещественных, энергетических и информационных потоков, составляющих основную деятельность организации, то есть системы управления, что способствует описанию управленческой деятельности предприятия. Соответственно, на ее «входе» отражается информация, поступающая из других отделов, структурных подразделений и из внешней среды. На «выходе» содержится обработанная информация в виде приказов, распоряжений, планов, отчетов и т.д. В состав «оснащения» входит, в первую очередь, оргтехника. В «последовательности» нужно указать, как осуществляются внутриорганизационные процессы такие, как: координация (непосредственное руководство действиями в виде распоряжений, приказов и предложений или опосредованная координация действий путем

создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации, постановка задач и т.п.), принятие решений («снизу вверх» или «сверху вниз»), коммуникации (преимущественно письменная или устная форма, степень использования Internet и Intranet). «Субъект труда» представляют различными категориями служащих такими, как: руководители, специалисты и непосредственно служащие (агенты, кассиры, секретари и т.д.).

В таблице № 1 «Матрица системных характеристик объекта управления» нужно отразить работу управленческого персонала организации. Можно описать любой отдел предприятия (финансовый, юридический отдел, отдел маркетинга, персонала, технический отдел и т.д.), если у исследователя возникают сомнения по поводу эффективности работы соответствующих служб.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое организация?
2. Дайте определение системного анализа.
3. В чем назначение матрицы системных характеристик?

#### **Характеристика предприятия «Курскмедстекло»**

Основанный в 1935 году, он прошёл путь от маленького свечного заводика до крупнейшего предприятия по выпуску медицинских стеклянных трубок и ампул. На своём пути предприятие прошло несколько глубоких реконструкций, которые поступательно наращивали производственные мощности предприятия.

Сегодня АО «Курскмедстекло» - один из крупнейших производителей медицинских ампул в России и на территории СНГ. Продукция, выпускаемая в АО «Курский завод медстекла»:

- Трубки стеклянные медицинского назначения ТУ 64-2-5-90;
- Ампулы стеклянные ТУ 9462-002-11068395-2005;
- Стеклянный бой медицинского стекла ТУ 5889-001-11068395-2012.

Технологический процесс изготовления изделий медицинского назначения в АО «Курскмедстекло» представляет собой полный цикл производства, который

начинается с варки стекла и заканчивается изготовлением и реализацией продукции медицинского назначения.

На предприятии используется современнейшее оборудование ведущих фирм Европы. В июне 2012 года введена в строй стекловаренная печь (Glass Service s.r.l., Италия) для производства до 16 тонн/день нейтрального боросиликатного стекла с двумя линиями вытяжки типа Даннера (Olivotto Glass Technologies S.p.A., Италия), производящими высококачественный стеклянный дрот диаметром от 9,00 до 25,00 мм.

Производство ампул осуществляется на современном технологическом оборудовании фирм «Moderne Mecanique», «Alcan Packaging Glass Pharma», Франция. Линии по изготовлению ампул обеспечивают замкнутый цикл производства: формование, контроль геометрических размеров, нанесение цветного кольца излома (при необходимости), отжиг, раскалибровку по диаметру стебля (при необходимости) и упаковывание продукции.

Сегодня продукция, произведённая АО «Курский завод медстекла» соответствует самым строгим международным стандартам, что подтверждено соответствующими сертификатами.

АО «Курскмедстекло» - предприятие фармацевтической промышленности, специализированное на производстве медицинских изделий, а именно – ампул стеклянных и стеклянной трубки медицинской. Продукция АО «Курскмедстекло» относится к продукции, подлежащей обязательной государственной регистрации на территории Российской Федерации, и имеет регистрационные удостоверения Росздравнадзора.

Продукция Общества в 2015 г. потреблялась более чем 50 фармацевтическими предприятиями в 19 регионах РФ. На территории РФ реализовано свыше 75% объемов продукции. Продукция АО «Курскмедстекло» в 2015 г. импортировалась в Беларусь, Украину, Казахстан, Армению.



По итогам 2015 г. ориентировочная доля АО «Курскмедстекло» в рынке ампул Российской Федерации в натуральном выражении составила 30-35 % (табл. 2).

Таблица 2. Доля АО «Курскмедстекло» в рынке ампул Российской Федерации

Ампулы медицинские	АО «Курскмедстекло»	Другие российские производители	Зарубежные производители
Количество производителей	1	3	9
Доля на рынке	30%	35%	35%

В Российской Федерации зарегистрирована трубка стеклянная медицинская 6 зарубежных и 4 российских производителей. Из российских производителей только АО «Курскмедстекло» является производителем боросиликатной стеклотрубки 1-го гидролитического класса.

В целом деятельность АО «Курскмедстекло» на рынке медицинских изделий из стеклотрубки осуществляется в условиях высокой конкуренции. В 2015 г. доля АО «Курскмедстекло» на российском рынке ампул выросла за счет снижения объемов производства других российских производителей и снижения конкурентоспособности импортных ампул из-за роста валютного курса.

На начало 2016 г. АО «Курский завод медстекла» является одним из крупнейших в России производителем фармацевтической упаковки из стеклотрубки. Продукция предприятия хорошо известна на рынке, соответствует требованиям потребителей по качеству и конкурентоспособна по ценам. Общество имеет хороший имидж стабильного производителя и надежного делового партнера. Положение Общества на рынке является конкурентоспособным и устойчивым.

По итогам 2015 г. обеспечено достижение запланированных результатов развития общества по приоритетным направлениям его деятельности (табл. 3).

Таблица 3. Выполнение планов по производству продукции

Наименование показателей	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Трубка стеклянная, тн	1305,33	2735,1	-	1575,69
Ампулы всего, млн.шт.	456,3	612,6	591,8	595,98

Таблица 4 Доходы предприятия АО «Курский завод медстекла»

Продукция предприятия	Доходы предприятия			примечания
	2013 млн. руб	2014 млн. руб.	2015 млн. руб.	
Выручка от реализации продукции				
Реализация на сторону стеклотрубки собственного производства				
Прибыль от продаж				

По итогам 2015 г. Обществом получена чистая прибыль в сумме 50,681 млн. руб., что на 43,365 млн. руб. выше, чем в 2014 году. По итогам 2015 г. чистые активы Общества составили 278,137 млн. руб. против 227,456 млн. руб. (рост + 50,681 млн. руб. или +22,3% к уровню 2014 г.).

В 2015 г. Обществом проводилась постоянная работа по расширению ассортимента производимых ампул. В отчетном году освоено массовое производство ампул с точкой излома, а так же производство ампул по чертежам заказчиков, в том числе ампул по международному стандарту ISO, и партий ампул АШП-1 по индивидуальным заказам. При этом потребители массовых ассортиментных позиций (АШП 2,5,10 мл) в 2015 г. переводились на потребление

ампул по стандартному чертежу, что позволило сократить потери на переналадку оборудования.

В 2015 г. основными работами Общества по развитию производства, наряду с постоянным техническим обслуживанием ампульных линий, являлось завершение холодного ремонта стекловаренной печи. Запуск стекловаренной печи состоялся в первом полугодии 2015 года.

Развитие инженерной и энергетической инфраструктуры Общества в 2015 году было направлено на обеспечение бесперебойности текущей работы и создание резерва на перспективу. В 2015 г. была введена в эксплуатацию газоразделительная установка, что позволило снизить производственные расходы за счет использования кислорода собственном производстве. Также в 2015 году началась реализация проекта по строительству двухцепной кабельной линии, которая должна заменить существующий электрокабель, имеющий высокий физический износ. Общий объем инвестиций в производственное развитие в 2015 г. составил 39,5 млн. руб.

В 2015 г. Обществом обеспечены своевременные и полные расчеты с персоналом и контрагентами, в том числе по выплате налогов и иных обязательных платежей. Кредит Банка ВТБ (27,3 млн. руб. на начало 2014 г.) обслуживался своевременно и досрочно погашен в марте 2015 г. По просроченной задолженности в отношении поставленной продукции в Узбекистан Общество обратилось в Арбитражный суд, в декабре 2015 г. суд вынес решение в пользу АО «Курскмедстекло» в полном объеме удовлетворив иски требования.

Работа Совета директоров АО «Курскмедстекло» в 2015 г. велась на регулярной основе, во взаимодействии с трудовым коллективом Общества и администрацией Курской области. Советом директоров ежемесячно рассматривались ход и результаты деятельности предприятия, производственно-хозяйственные планы. Исполнение решений регулярно контролировалось, не исполненных решений за отчетный период нет.

Перспективы развития Общества на 2016 г. и дальнейшую перспективу связаны с: производством и продажей в 2016 г. ампул на уровне 731,4 млн. шт.; полным обеспечением потребности ампульного производства собственной стеклотрубкой (с реализацией излишков на сторону); увеличением объемов продаж и доли Общества на рынке; дальнейшим повышением технического уровня производства и качества продукции, внедрением международных стандартов производства; постоянным развитием и поддержанием технологического оборудования КСВ и АМЦ; подключением предприятия к дублирующему источнику электроэнергии; повышением экономической эффективности и финансовой устойчивости Общества.

Основные риски в этой сфере связаны с возможным сокращением производства ампульных ГЛС: - из-за уменьшения их закупок за счет снижения финансирования системы здравоохранения, - сокращения производства массового ассортимента ГЛС в ампулах из-за жесткого госрегулирования цен и роста затрат на их производство, - ухудшением платежеспособности фармпредприятий из-за роста валютного курса и недоступности банковских кредитов.

Оптимизировать указанные риски АО «Курскмедстекло» планирует за счет постоянного мониторинга рынка, развития долгосрочных отношений с потребителями, гибкой ценовой и сбытовой политики, конкурентной борьбы с отечественными и зарубежными стекольными заводами.

Риски Общества, связанные с инфляционными и валютными изменениями цен на сырье, энергоресурсы, оборудование, планируется снижать за счет: расширения круга поставщиков, постоянного мониторинга цен; использовании в производстве ампул сырья собственного производства – стеклотрубки и кислорода, получаемого на собственной газоразделительной станции; реализации программы энерго- и ресурсосбережения, использования и реализации на сторону производственных отходов (стеклобоя); повышения общей эффективности и масштабов производства для оптимизации уровня расходов ресурсов.

При этом Общество в случае дальнейшего снижения валютного курса рубля планирует использовать дополнительные возможности импортозамещения продукции европейских и китайских заводов.

Для минимизации страновых рисков Общество планирует в 2016 г. реализовывать продукцию преимущественно на рынках стран Таможенного Союза, в юрисдикции российского законодательства, с использованием в качестве платежной единицы – рубля Российской Федерации.

В 2016 г. Общество не планирует существенных объемов привлечения кредитного финансирования, валютного импорта оборудования и сырья, долгосрочных расчетов с покупателями и поставщиками, опережающих закупок ресурсов над платежами за отгружаемую продукцию. Общество не имеет не урегулированной задолженности с контрагентами, кроме учтенной ранее сформированным резервом сомнительных долгов. В силу этого финансовые риски Общества незначительны, тем не менее для их оптимизации Общество планирует ускорение расчетов с покупателями и поставщиками, оперативное формирование и контроль платежных графиков, сохранение и развитие партнерских отношений с банком ВТБ (Курск) и основными покупателями для возможного привлечения заемного финансирования.

В целом, в 2016 г. исследуемая организация АО «Курскмедстекло» планирует для оптимизации рисков деятельности использовать свои основные конкурентные преимущества:

- широкий ассортимент ампул (шприцевого и ампульного наполнения) по российским и международным стандартам по сравнению с зарубежными и отечественными стеклозаводами;

- полный производственный цикл производства стеклоизделий из боросиликатного стекла, независимость от сторонних источников стеклотрубки;

- крупнейший в РФ и работоспособный парк ампульного оборудования;

- укомплектованный и квалифицированный трудовой коллектив;

- партнерские взаимоотношения с платежеспособными покупателями;

- отсутствие задолженностей по заемному финансированию.

Проведем анализ основных показателей, характеризующих деятельность АО «Курский завод медстекла». Для оценки функционирования предприятия необходимо сначала рассмотреть имущество предприятия и источники его финансирования (на основании отчетных данных бухгалтерского учета). Заполнить таблицу №5 . Анализ структуры и динамики имущества АО «Курский завод медстекла».

Таблица 5. Анализ структуры и динамики имущества АО «Курский завод медстекла»

Показатель	2013		2014		2015		Абсолютное отклонение	
	тыс. руб.	уд. вес	тыс. руб.	уд. вес	тыс. руб.	уд. вес	2014 к 2013	2015 к 2014
I. Внеоборотные активы								
Основные средства								
Незавершенное строительство								
Долгосрочные финансовые вложения								
Итого по разделу I								
II. Оборотные активы								
Запасы								
товары, сырье, материалы и др.								
затраты в незавершенном производстве								
готовая продукция и товары для перепродажи								
Налог на добавл.								

стоим. по приобрет. ценностям								
Дебиторская задолженн.(более, чем через 12 мес.)								
Дебиторская задолженность (в течение 12 месяц.)								
Денежные средства								
Прочие оборотные активы								
Итого по разделу II								
Баланс								

Таблица 6 - Доля АО «Курскмедстекло» в рынке ампул Российской Федерации

Ампулы медицинские	АО «Курскмедстекло»	Другие российские производители	Зарубежные производители
Количество производителей	1	3	9
Доля на рынке	30%	35%	35%

Исходные показатели для анализа структуры персонала АО «Курский завод медстекла» в 2013-2015 годах представлены в таблице 7 (на основании данных кадрового учета предприятия).

Таблица 7. Анализ структуры персонала в 2013-2015 гг., чел.

Показатели	2013	2014	2015	Изменение 2015 к 2013
Среднесписочная численность персонала всего, в т.ч.	201	202	226	25
-Численность производственного персонала	149	150	170	21
-Численность	52	52	56	4

непроизводственного персонала				
Число производственных работников на одного непроизводственного работника	2,86	2,86	3,03	0,17
Доля непроизводственных работников в общей численности	25,87%	25,87%	24,77%	-1,10%

Таблица 8. Возрастная структура работников в 2013-2015 гг.

Группировка персонала	2013		2014		2015		Прирост 2015 к 2013	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
От 20 до 24 лет	24	12%	25	12%	33	15%		
От 25 до 29 лет	39	19%	40	19%	56	25%		
От 30 до 34 лет	62	31%	61	31%	63	28%		
От 35 до 39 лет	34	17%	36	17%	35	15%		
От 40 до 44 лет	21	10%	19	10%	22	10%		
От 45 до 49 лет	12	6%	11	6%	10	4%		
От 50 до 60 лет	9	4%	10	4%	7	3%		
Итого	201		202		226			

Таблица 9. Образовательная структура персонала в 2013-2015 гг.

Показатели	2013		2014		2015		Изменение 2015 к 2013	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
Численность работников с высшим образованием	66	32,84%	74	36,63%	91	40,27%	25	7,43%



Со средним профессиональным образованием	134	66,67%	125	61,88%	133	58,85%	-1	-8,00%
Не имеют ни высшего, ни среднего профессионального образования	1	0,5%	3	1,49%	2	0,88%	1	1,00%

Структура персонала АО «Курский завод медстекла» по стажу работы представлена в аналитической таблице 10.

Таблица 10. Распределение работников по стажу работы

Стаж	2013		2014		2015		Прирост	
	чел	%	Чел	%	чел	%	чел	%
До года	16	7,96%	17	8,42%	22	9,73%		
От 1 до 2 лет	23	11,44%	24	11,88%	31	13,72%		
От 2 до 3 лет	25	12,44%	32	15,84%	49	21,68%		
От 3 до 4 лет	35	17,41%	29	14,36%	21	9,29%		
От 4 до 5 лет	34	16,92%	35	17,33%	35	15,49%		
От 5 до 10 лет	36	17,91%	33	16,34%	32	14,16%		
Свыше 10 лет	32	15,92%	32	15,84%	36	15,93%		

Таблица 11. Численность принятых и уволенных работников

Категория работников	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение
Принятых на работу	20	24	61	+41
Уволенных по всем причинам	18	24	36	+18
Уволенных по собственному желанию и др.	16	22	32	+16

## АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Вводные замечания.** Состояние внутренней и внешней среды организации влияет на успешность ее хозяйственной деятельности, которая, в свою очередь, отражается на финансово-экономических показателях компании.

Существуют две основные проблемы, которые могут возникнуть у предприятия в процессе его функционирования: неплатежеспособность и низкая доходность, методы решения которых часто взаимоисключают друг друга. Недостаточная платежеспособность означает, что предприятие не в состоянии своевременно погасить как свои краткосрочные, так и долгосрочные долги [7]. Доходность показывает отдачу на единицу ресурсов.

**Цель задания.** Анализ внутренней среды организации и результатов хозяйственной деятельности предприятия.

### ***1. Анализ состояния предприятия с помощью финансово-экономических показателей***

#### ***1.1. Показатели финансовой независимости (финансовой устойчивости):***

1) Коэффициент автономии = Собственный капитал / Валюта баланса.

Норматив  $\geq 50\%$ .

2) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = Собственный оборотный капитал / Оборотные средства.

Норматив  $\geq 0,1$ .

3) Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов = Собственный оборотный капитал / Сумма запасов.

Норматив  $\geq 1$ .

#### ***1.2. Показатели ликвидности:***

1) Коэффициент абсолютной ликвидности = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства организации.

Норматив  $\geq 0,2$ .

2) Коэффициент промежуточной ликвидности = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства организации.

Норматив  $\geq 1,5$ .

3) Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) = Оборотные средства / Краткосрочные обязательства организации.

Норматив  $\geq 2$ .

### **1.3. Показатели рентабельности:**

1) Рентабельность продаж = Прибыль / Выручка.

2) Рентабельность товарной продукции = Прибыль / Себестоимость продукции.

3) Рентабельность имущества = Прибыль / Среднегодовая стоимость имущества.

4) Рентабельность собственного капитала = Прибыль / Среднегодовая стоимость собственного капитала.

### **1.4. Факторный анализ рентабельности активов по формуле Дюпон:**

$$Ra = (БП/А) * (В/В) = (БП/В) * (В/А) = Rp * K,$$

где Ra – рентабельность активов;

БП – бухгалтерская прибыль;

А – сумма активов;

В – выручка от продаж;

Rp – рентабельность продаж;

K – коэффициент отдачи активов.

$$\Delta Ra = Ra1 - Ra0;$$

$$\Delta Ra (K) = (K1 - K0) * Rp0;$$

$$\Delta Ra (Rp) = (Rp1 - Rp0) * K1;$$

$$\Delta Ra = \Delta Ra (K) + \Delta Ra (Rp),$$

где индекс «1» соответствует текущему периоду, а «0» – базисному.

### **1.5. Факторный анализ прибыли от продаж:**

$$\Delta \Pi = \Delta \Pi(q) + \Delta \Pi(s) + \Delta \Pi(p),$$

где  $\Delta \Pi(q)$  – изменение прибыли от продаж за счет изменения объема продаж;

$\Delta \Pi(s)$  – изменение прибыли от продаж за счет изменения полной себестоимости (с/с);

$\Delta \Pi(p)$  – изменение прибыли от продаж за счет изменения цен на реализуемую продукцию.

$$\Delta \Pi(q) = \Pi_0 * (I_q - 1),$$

где  $\Pi_0$  – прибыль от продаж в базисном периоде;

$I_q$  – индекс объема продаж.

$$\Delta \Pi(s) = s_1 q_1 - s_0 q_1,$$

где  $s_1 q_1$  – полная с/с продукции основного производства в текущих ценах;

$s_0 q_1$  – полная с/с продукции основного производства в ценах базисного периода.

$$\Delta \Pi(p) = p_1 q_1 - p_0 q_1,$$

где  $p_1 q_1$  – выручка от продаж в текущих ценах;

$p_0 q_1$  – выручка от продаж в ценах базисного периода.

### ***1.6. Показатели, характеризующие бизнес-риски предприятия:***

1.6.1. Уровень производственного рычага выражает взаимосвязь между переменными и постоянными затратами и тем выше, чем выше постоянные затраты по отношению к переменным. При равном росте объема реализации более высокие темпы роста прибыли будут у тех предприятий, у которых больше производственный рычаг. Значение этого показателя позволяет определить, на сколько процентов вырастет (снизится) величина прибыли от продаж (операционная прибыль), если, при всех остальных неизменных условиях, объем продаж вырастет (снизится) на 1%.

*Уровень производственного рычага* = Маржинальный доход / Прибыль от продаж = (Выручка – Переменные издержки) / Прибыль от продаж.

1.6.2. *Уровень финансового рычага* показывает, во сколько раз прибыль от продаж превосходит прибыль от продаж за вычетом процентов за кредит. Нижней границей коэффициента является 1. Чем больше относительный объем привлеченных предприятием заемных средств, тем выше выплаченная по ним сумма процентов и выше уровень финансового рычага. Следовательно, повышение доли заемных финансовых ресурсов в общей сумме долгосрочных источников средств, при прочих равных условиях, приводит к возрастанию значения финансового рычага.

*Уровень финансового рычага* = Прибыль от продаж / (Прибыль от продаж – Выплата процентов по займам).

1.6.3. *Общий рычаг* = Уровень производственного рычага\* Уровень финансового рычага.

1.6.4. Под точкой безубыточности понимается такой объем продаж, при котором затраты и доходы равны.

*Точка безубыточности в стоимостном выражении* = Постоянные затраты / Коэффициент маржинальной прибыли, где

Коэффициент маржинальной прибыли = Маржинальный доход / Выручка = (Выручка – Переменные затраты) / Выручка.

1.6.5. *Запас финансовой прочности* показывает, насколько фактический объем продаж превышает точку безубыточности.

1.6.6. *Минимальный объем выручки* = Точка безубыточности в стоимостном выражении + Минимальный запас финансовой прочности (20% от точки безубыточности).

1.6.7. *Коэффициент фондоотдачи* показывает, сколько рублей выручки приходится на 1 рубль основных производственных фондов (ОПФ).

*Фондоотдача* = Выручка / Среднегодовая стоимость ОПФ.

1.6.8. *Коэффициент фондоемкости* показывает стоимость ОПФ в каждом рубле выручки.

*Фондоемкость* = Среднегодовая стоимость ОПФ / Выручка.

1.6.9. *Операционный денежный поток* представляет собой поток денежных средств от текущей деятельности предприятия. Он должен быть положительным.

*Операционный денежный поток = Чистая прибыль + Амортизация за отчетный период + Изменение кредиторской задолженности – Изменение дебиторской задолженности – Изменение величины запасов.*

1.6.10. *Инвестиционный денежный поток* представляет собой поток денежных средств от инвестиционной деятельности предприятия. Приветствуется отрицательное значение данного показателя, что может свидетельствовать о расширении производства, обновлении ОПФ предприятия.

*Инвестиционный денежный поток = Реализация основных средств (ОС) – Приобретение ОС.*

1.6.11. *Финансовый денежный поток* представляет собой поток денежных средств от финансовой деятельности предприятия. Он может быть как положительным, так и отрицательным.

*Финансовый денежный поток = Привлечение акционерного капитала + Привлечение кредитных ресурсов – Выплата процентов по кредитам – Выплата дивидендов.*

1.6.12. *Суммарный денежный поток* представляет собой сумму операционного, инвестиционного и финансового денежного потока. Он должен быть положительным.

*Суммарный денежный поток = Операционный денежный поток + Инвестиционный денежный поток + Финансовый денежный поток.*

1.6.13. Z-счет Альтмана позволяет определить, является ли предприятие потенциальным банкротом или такая опасность ему не грозит. Данный показатель должен быть больше 1,23.

$Z = 0,717 * (\text{Оборотный капитал} / \text{Общая сумма активов}) + 0,84 * (\text{Нераспределенная прибыль} / \text{Общая сумма активов}) + 3,107 * (\text{Прибыль от продаж} / \text{Общая сумма активов}) + 0,42 * (\text{Балансовая стоимость акций} / \text{Общая сумма обязательств}) + 0,995 * (\text{Выручка} / \text{Общая сумма активов}).$

1.6.14. Чистые активы = Активы – Обязательства.

1.6.15. Коэффициент общей финансовой независимости = Собственный капитал / Валюта баланса.

### **Анализ материалоемкости товарной продукции**

Материалоемкость продукции определяется отношением всей совокупности текущих материальных затрат (без амортизации) в отраслях, на предприятиях или других объектах материального производства к общей стоимости валовой продукции соответствующих объектов, т. е. характеризует величину указанных затрат на 1 рубль продукции (работ, услуг).

Определить материалоемкость можно путем деления стоимости материальных затрат на стоимость произведенного с их помощью продукта:

$$m_z = \frac{M_z}{П}$$

Где  $M_z$  – стоимость материальных затрат;

$П$  – стоимость произведенного продукта

Материалоемкость продукции и уровень использования материальных ресурсов может характеризоваться также различными натуральными и удельными показателями. Например, в натуральном выражении определяется расход топлива на производство 1 кВт/ч электроэнергии, расход бензина на 100 км пути, расход электроэнергии на выплавку 1 т алюминия и т. п. Уровень использования материальных ресурсов отражают также показатели выхода готовой продукции из единицы сырья, материалов, например, количество металла или другого полезного компонента, получаемого из 1 т руды и т. п. Все материальные ресурсы, расходуемые в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг), входят в структуру их себестоимости и составляют во многих отраслях преобладающую часть общих затрат.

Пути и резервы снижения материалоемкость продукции чрезвычайно многообразны. Они имеются и могут быть реализованы на каждом предприятии, в каждой отрасли. Ведущую роль играет проведение различных инновационных

мероприятий, в том числе широкое внедрение материало - и энергосберегающей техники, малоотходной и безотходной технологии, комплексной переработки сырья.

Динамика объема реализации и себестоимости продукции (исходные данные нужно найти в бухгалтерской отчетности)

показатель	2013г.	2014 г.	2015 г.	примечания
Себестоимость товарной продукции				
Реализация товарной продукции				
Объем реализуемой продукции				

Таблица 7 - Анализ материальных затрат на производство товарной продукции

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное изменение		Относительное изменение, %	
				14 - 13	15-14	14 - 13	15-14
1. Объем товарной продукции, тыс. руб.							
2. Материальные затраты, тыс. руб.							
3. Материалоемкость товарной продукции, руб. /руб.							
4. Материалоотдача, руб.							



## Оценка эффективности использования материальных ресурсов

В процессе потребления материальных ресурсов в производстве происходит их трансформация в материальные затраты, поэтому уровень их расходования определяется через показатели, исчисленные исходя из суммы материальных затрат.

Для оценки эффективности материальных ресурсов используется система обобщающих и частных показателей (табл.2).

Применение обобщающих показателей в анализе позволяет получить общее представление об уровне эффективности использования материальных ресурсов и резервах его повышения.

Частные показатели используются для характеристики эффективности потребления отдельных элементов материальных ресурсов (основных, вспомогательных материалов, топлива, энергии и др.), а также для установления снижения материалоемкости отдельных изделий (удельной материалоемкости).

### Показатели эффективности материальных ресурсов

Показатели	Формула расчета	Экономическая интерпретация показатель
1. Обобщающие показатели		
Материалоемкость продукции (МЕ)	$ME = \frac{\text{Сумма материальных затрат}}{\text{Стоимость продукции}}$	Отражает величину материальных затрат, приходящуюся на 1 руб. выпущенной продукции
Материалоотдача продукции (МО)	$MO = \frac{\text{Стоимость продукции}}{\text{Сумма материальных затрат}}$ $M_0 = \frac{N_B}{M_3}$	Характеризует выход продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов Материалоотдача – показатель,

		обратный материалоемкости, характеризует выпуск продукции на 1 руб. потребленных материальных ресурсов:
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции ( $У_M$ )	$У_M = \frac{\text{Сумма материальных затрат}}{\text{Полная себестоимость продукции}}$	Отражает уровень использования материальных ресурсов, а также структуру (материалоемкость продукции)
Коэффициент использования материалов ( $К_M$ )	$К_M = \frac{\text{Сумма фактически х материальных затрат}}{\text{Сумма материальных затрат по плану при фактическом выпуске продукции}}$	Показывает уровень эффективности использования материалов, соблюдения норм их расходования
<b>Частные показатели</b>		
Сырьеемкость продукции ( $СМЕ$ )	$СМЕ = \frac{\text{Стоимость потребленных сырья и материалов}}{\text{Стоимость продукции}}$	Показатели отражают эффективность потребления отдельных элементов материальных ресурсов на 1 руб. выпущенной продукцией
Металлоемкость продукции ( $ММЕ$ )	$ММЕ = \frac{\text{Стоимость потребленного металла}}{\text{Стоимость продукции}}$	
Топливоемкость продукции ( $ТМЕ$ )	$ТМЕ = \frac{\text{Стоимость потребленного топлива}}{\text{Стоимость продукции}}$	
Энергоемкость продукции ( $ЭМЕ$ )	$ЭМЕ = \frac{\text{Стоимость потребленной энергии}}{\text{Стоимость продукции}}$	

Удельная материалоемкость изделия (УМЕ)	$\text{УМЕ} = \frac{\text{Стоимость всех потребленных на изделие материалов}}{\text{Цена изделия}}$	Характеризует величину материальных затрат, израсходованных на одно изделие
---	---	---

## **Анализ внутренней среды организации на основе ее функций**

Можно выделить пять групп функциональных процессов, которые присущи любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента (функции организации, сферы управленческой деятельности) :

1. Производство.
2. Маркетинг.
3. Финансы.
4. Работа с кадрами.
5. Учет и анализ хозяйственной деятельности.

В свою очередь, все виды управленческой деятельности можно сгруппировать в 4 основные функции управления [2]:

1. Планирование, заключающееся в установлении целевых показателей и выработке плана действий по их достижению.

2. Функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями и работниками и установление взаимодействия между ними.

3. Руководство, состоящее в мотивировании исполнителей к осуществлению запланированных действий и решению поставленных задач.

4. Контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с запланированными целевыми показателями.

В проекте требуется выявить сильные и слабые стороны организации на основе анализа эффективности управления функциональными сферами. При этом используется метод экспертной оценки, суть которого заключается в привлечении к исследованию специалистов в соответствующей области, которые выносят экспертное суждение по определенному вопросу.

## **SWOT- анализ**

Алгоритм выполнения:

1. Выпишите возможности и угрозы, которые возникли во внешней среде (микро- и макросреде)

Возможности	Угрозы

2. Дайте оценку их влияния на организацию и составьте матрицу возможностей и матрицу угроз, сделайте выводы

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	«BC»	«BY»	«BM»
Средняя	«CC»	«CY»	«CM»
Низкая	«HC»	«HY»	«HM»

Большое значение для организации имеют поля: «BC», «BY», «CC»

Не заслуживают внимания поля: «CM», «HY», «HM» Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушительное	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	«BP»	«BK»	«BT»	«BL»
Средняя	«CP»	«CK»	«CT»	«CL»
Низкая	«HP»	«HK»	«HT»	«HL»

Очень большая опасность, требуют немедленного устранения, поля:

«ВР»«ВК»«СР»

Находятся в поле зрения и должны быть устранены, поля: «ВТ», «СК», «НР»

Внимательный и ответственный подход к устранению, поля: «НК», «СТ», «ВЛ»

3. Выпишите сильные и слабые стороны, которыми обладает организация по каждому фактору внутренней среды.

Сильные стороны	Слабые стороны

4. Дайте оценку эффективности и важности факторов внутренней среды:

Факторы внутренней среды	Эффективность		Важность (вес)	
	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
<u>Маркетинг</u>				
Качество продукции				
Производственные издержки				
Уровень сервиса (условия оплаты)				
Эффективность продвижения				
Сбыт				
<u>Производство</u>				
Производственные мощности				
Комплекующие				
Ассортимент				
<u>Кадры</u>				

Важность	Эффективность			
	Низкая	Высокая		
Высокая	Требует особого Внимания	Продолжать сохранять высокий уровень		
Низкая	Низкий приоритет	Чрезмерное влияние малозначимых факторов		
Квалификация персонала				
Внутренний дух				

5. Составьте матрицу «важность и эффективность» и сделайте выводы

Матрица «важность - эффективность»

6. Установите связи между сильными и слабыми сторонами и возможностями и угрозами путем составления матрицы SWOT, для этого рассмотрите все возможные пары комбинаций в каждом поле матрицы.

Матрица SWOT


7. Выделите основные пары и сделайте выводы о возможных стратегиях

**Профиль среды**

1. Выпишите факторы внутренней и внешней среды в таблицу

Факторы среды	Важность для отрасли (A)	Влияние на организацию (B)	Направление влияния (C)	Степень важности (D)
<u>Внутренняя среда</u> <u>Маркетинг</u> Качество продукции Производственные издержки Уровень сервиса (условия				

оплаты ПК) Эффективность продвижения Сбыт <u>Производство</u> Производственные мощности Комплекующие Ассортимент <u>Кадры</u> Квалификация персонала Внутренний дух <u>Микросреда</u> Поставщики Потребители Посредники <u>Макросреда</u> Политика				
--	--	--	--	--

2. Оцените влияние каждого фактора на отрасль и фирму:

Оценка важности для отрасли (А) по шкале:

3-сильная важность, 2 –умеренная, 1 – слабая

Влияние на организацию (В) по шкале:

3 - сильное, 2 –умеренное, 1 – слабое, 0 – не влияет

Оценка направления влияния (С) по шкале: +1 – позитивное, -1 - негативное

3. Определите степень важности фактора (D)

$$D=A*B*C$$

4. Сгруппируйте факторы по степени (главные, второстепенные) и по направлению (отрицательные, положительные) и сделайте выводы

### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите основные финансово-экономические показатели функционирования предприятия и раскройте их суть.



2. Дайте определение динамического норматива. В чем его назначение?
3. Укажите функциональные сферы деятельности предприятия. Раскройте суть метода экспертной оценки.
4. Опишите метод профильного анализа организации.

## Проведите анализ портфеля продукции с помощью матрицы БКГ

Объект анализа: АО «Микромашина»

### Характеристики продаж основных видов продукции

Вид продукции	Год	Емкость рынка тыс. шт.	Продажи завода тыс. шт.	Продажи ведущего конкурента тыс. шт.
1. Трубки стеклянные медицинского назначения ТУ 64-2-5-90	2013	2747	223	300
	2014	2994	276	300
2. Ампулы стеклянные ТУ 9462-002-11068395-2005	2013	1347	388	300
	2014	1562	364	300
3. Стеклянный бой медицинского стекла ТУ 5889-001-11068395-2012	2013	3500	601	700
	2014	3570	444	700

### Алгоритм построения матрицы:

1. Определить долю рынка, которую занимал каждый продукт в 2004 году

Доля рынка - отношение объемов продаж каждого продукта  $O_{2014}^i$  к объему аналогичной продукции, реализуемой лидером  $O_{2014}^{\text{лидер}}$ .

$$d = \frac{O_{2014}^i}{O_{2014}^{\text{лидер}}}$$

2. Доля рынка отмечается по горизонтальной оси матрицы, которая варьируется от 0,1 до 10, в качестве водораздела между высокой и низкой долей рынка выделяется 1.

Т. е. если фирма продает продукта меньше, чем лидер, то продукт попадаете первую часть матрицы и наоборот.

3. Определите темп роста каждого продукта в отрасли, как отношение емкости рынка каждого продукта ( $E^i$ ) 2014 года к 2013:

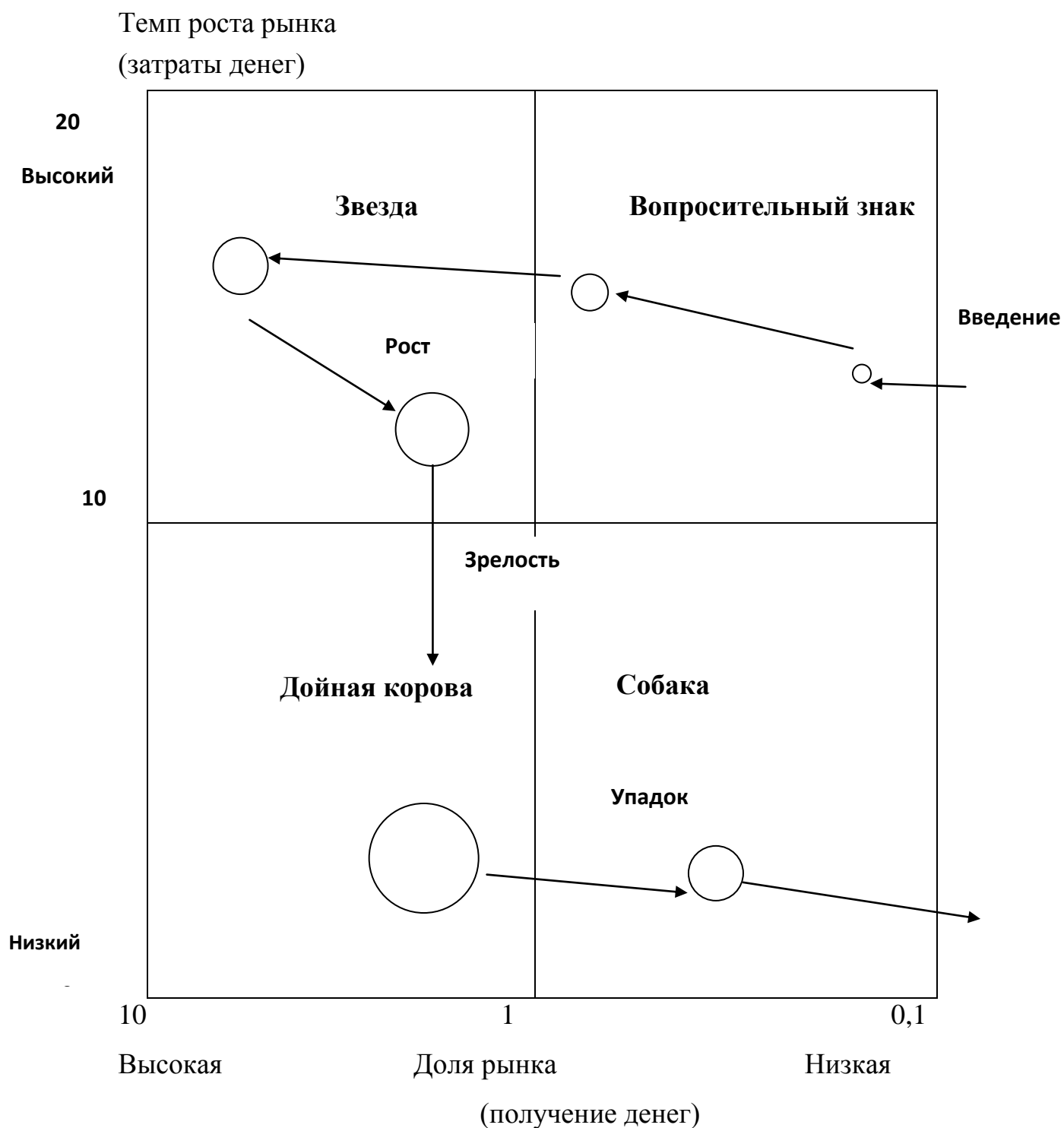
$$TP = \frac{E_{2014}^i}{E_{2013}^i} \times 100 - 100, \%$$

4. Темп роста продукта в отрасли отмечается по вертикальной оси матрицы: от 0 до 20%, где 10% выделяется в качестве водораздела между быстрым и медленным ростом.

5. Нанесите на матрицу кружки, показывающие положение продукта на осях рост - доля рынка. Диаметр круга пропорционален объему продаж данного продукта на рынке.

6. Сделайте выводы

### Матрица БКГ



### Виды стратегий для квадрантов матрицы БКГ

Квадрант	Характеристика		Маркетинговая стратегия
	Темп роста рынка (отрасли)	Доля рынка	
«Трудный ребенок» (вопросительный знак)	Высокий (развивающаяся отрасль)	Низкая	Требует большие вложения. Интенсификация усилий (снижение цен, новые каналы сбыта и пр.) или уход
«Звезда»	Быстрый (развивающаяся отрасль)	Высокая (лидирующее положение)	Поддержание отличительных преимуществ. Интенсификация усилий для поддержания или увеличения доли рынка
«Дойная корова»	Медленный (зрелая или сокращающаяся отрасль)	Высокая (лидирующее положение)	Поддержание существующего положения. Использование прибыли для развития др. СЕБ
«Собака»	Медленный (зрелая или сокращающаяся отрасль)	Низкая (ограниченный объем сбыта)	Уменьшение усилий или ликвидация

#### Контрольные вопросы:

1. Как определяется конкурентная позиция предприятия?
2. Опишите метод профильного анализа внешней среды организации.
3. Дайте определение сценария. В чем его назначение?

## ИТОГОВЫЙ ТЕСТ

*1. Почему исследования становятся функцией современного менеджмента?*

- а) повышается образовательный уровень менеджеров;
- б) обостряется конкуренция;
- в) компьютер расширяет возможности анализа;
- г) повышается сложность решаемых проблем;
- д) этому способствует развитие науки;

*2. Какое из определений исследования является наиболее полным?*

- а) это способ получения дополнительной информации;
- б) это вид деятельности человека;
- в) это способ использования знаний в практической деятельности;
- г) это навыки анализа и проектирования;
- д) познание законов природы и общества;

*3. Зачем исследовать управление?*

- а) чтобы повышать квалификацию менеджеров;
- б) для повышения качества управленческих решений;
- в) для разработки стратегии управления;
- г) для эффективного совершенствования управления;
- д) для получения дополнительной информации при принятии решений.

*4. В чем главная особенность исследования социально-экономических систем?*

- а) затруднено получение объективной информации;
- б) размыты границы объекта исследования;
- в) ограничены возможности экспериментирования;
- г) решающее значение системного подхода;
- д) динамичность процесса функционирования.

*5. Как называется способность менеджера привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения?*

- а) антиномичность;
- б) экспрезентность;
- в) инновационность;
- г) аттрактивность;
- д) латентность.

*6. При управлении в крупных масштабах системой управления называется:*

- а) совокупность отношений управления в социально-экономической системе;
- б) система действий менеджера по реализации управленческого воздействия;
- в) совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними;
- г) область деятельности, в которой обнаруживается и распознается проблема;
- д) комплекс средств и возможностей эффективного функционирования организации.

*7. Что такое проблема?*

- а) направление исследования;
- б) совокупность информации о состоянии системы;
- в) тенденции развития управления системы;
- г) противоречие, требующее разрешения;
- д) кризисные ситуации в развитии управления.

*8. Что понимается под целью исследования?*

- а) выбор предмета исследования;
- б) главная направленность исследования;
- в) проблема развития;
- г) познание тенденций развития;
- д) поиск путей эффективного развития.

*9. Что дает менеджеру знание типологии исследований?*

- а) позволяет эффективно распорядиться ресурсами;
- б) определяет организацию исследования;
- в) удачное формирование коллектива исследователей;
- г) способствует выбору наилучшего типа;
- д) дает объективную оценку проблемы.

*10. Что такое методология исследования?*

- а) совокупность методов исследования;
- б) логическая схема исследования;
- в) плановый подход к исследованию;
- г) соответствие целей, средств и методов исследования;
- д) эффективный прием получения знаний.

*11. На преувеличении роли факта в научных выводах построена:*

- а) дуалистическая методология;
- б) методология агностицизма;
- в) методология позитивизма;
- г) методология экзистенциализма;
- д) материалистическая методология.

*12. На связях, рождаемых противоречием, основан:*

- а) механистический подход;
- б) метафизический подход;
- в) организмический подход;
- г) диалектический подход;
- д) системный подход.

*13. Что является главным в системном подходе к исследованию?*

- а) тип мышления менеджера;
- б) знание предмета исследования;
- в) возможность имитационного моделирования явлений;
- г) определение целостности и связи явлений;
- д) наличие всей необходимой информации.

*14. Чем преимущества диалектического подхода к исследованию?*

- а) требует количественных оценок;
- б) предполагает учет человеческого фактора;
- в) ориентирует на поиск противоречий;
- г) дает новые знания;
- д) имеет универсальный характер.

*15. Что является главным признаком концепции исследования?*

- а) наличие всей необходимой информации;
- б) наличие ресурсов, необходимых для проведения исследования;
- в) комплекс ключевых положений по методологии и организации исследования;
- г) совокупность эффективных подходов к исследованию;
- д) план организации и проведения исследования.

*16. Какой из перечисленных методов относится к общенаучным?*

- а) статистический анализ;
- б) экспериментирование;
- в) социометрический анализ;
- г) тестирование;
- д) хронометрирование.

*17. Какую роль в исследованиях играет классификация проблем, факторов, условий и пр.?*

- а) определяет комплексный подход в исследовании;
- б) позволяет определить свойства явлений;
- в) способствует их упорядочению и ранжированию;
- г) дает дополнительную информацию;
- д) способствует поиску новых факторов.

*18. Классификация путем деления по видоизмененному признаку называется:*

- а) комбинаторная классификация;
- б) декомпозиция;
- в) стратификация;



г) дихотомия;

д) типология.

*19. В чем преимущество методов тестирования?*

а) глубина раскрытия проблемы;

б) простота и доступность, не требует специальных знаний;

в) количественная определенность;

г) позволяет исключить психологические и личностные нюансы;

д) позволяет быстро получить информационный материал.

*20. Что характеризует валидность показателя?*

а) конструкцию показателя;

б) соответствие измеряемому параметру;

в) синтетичность показателя;

г) методологию построения показателя;

д) цели практического использования.

**ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ**  
**к экзамену по дисциплине «Системный анализ проблем**  
**предприятия»**

1. Место и роль курса «Исследование систем управления» в системе менеджмент-подготовки.
2. Понятие исследования, соотношение его элементов.
3. Типология исследований по различным критериям.
4. Характеристики исследования, учитываемые при его организации и проведении.
5. Исследования в практике управления.
6. Эволюция функций управления, ее причины.
7. Исследование как стиль функционирования системы управления.
8. Проблематика исследований в современном менеджменте.
9. Требования к современному менеджеру.
10. Основные черты менеджера исследовательского типа.
11. Методология исследования управления: понятие и практическое содержание.
12. Понятие и классификация целей исследования.
13. Объект и предмет исследования систем управления.
14. Понятие и классификация подходов к исследованию.
15. Ориентиры и ограничения в исследовании систем управления.
16. Роль в методологии средств и методов исследования, их классификация.
17. Проблема и задача в методологии исследования систем управления.
18. Этапы и критерии выбора проблем в практике исследования систем управления.
19. Последовательность и характеристика этапов определения и распознавания проблемы.
20. Качество проблемы, его параметры.

21. Уровни постановки проблемы, их содержание.
22. Методологические принципы исследования.
23. Этапы исследования систем управления и возможности их комбинации.
24. Процессуально-методологические схемы исследования систем управления.
25. Разработка гипотезы и концепции исследования системы управления.
26. Результаты исследования управления, их классификация.
27. Проблематика исследования систем управления.
28. Контроль и диагностика функциональных, структурных и параметрических проблем. Типичные проблемы переходной экономики и их симптомы.
29. Основные подходы к исследованию и совершенствованию управления.
30. Этапы эволюции методологии и подходов к исследованию.
31. Практическая формула диалектического подхода к исследованию.
32. Принципы диалектического подхода к исследованию.
33. Диалектические методы исследования, их специфика.
34. Сочетание различных подходов в исследовании систем управления.
35. Состав и использование общенаучных методов в исследовании систем управления.
36. Конструирование определений как метод исследования, их классификация.
37. Принципы конструирования корректных определений.
38. Вопрос как прием постановки проблемы и форма исследовательского мышления.
39. Исследовательские вопросы, их конструкция и классификация.
40. Метод классификации, его разновидности.
41. Принципы и правила осуществления классификации в

исследовании.

42. Применение декомпозиции, стратификации, обобщения, дихотомии и типологии в исследованиях.

43. Метод морфологического анализа, его технология.

44. Построение морфологической схемы.

45. Операторы морфологического анализа.

46. Применение метода "букета проблем" в исследовании систем управления.

47. Метод доказательства в исследовательской деятельности. Строение доказательства.

48. Приемы и способы доказательства.

49. Правила доказательства. Ошибки и фальсификация доказательств.

50. Метод моделирования в исследовании систем управления

51. Язык современных моделей: формы выражения данных об объекте моделирования.

52. Требования к исследовательским моделям.

53. Принципы разработки исследовательских моделей.

54. Виды моделей: состав, условия применения, эффективность.

Трудности использования моделей в исследовании систем управления.

55. Исследования робастности результата моделирования к ошибкам в информационных условиях.

56. Полемика как метод исследования систем управления.

57. Принципы научной и исследовательской полемики.

58. Общенаучный метод экспериментирования. Виды экспериментов, их достоинства и недостатки.

59. Конкретно-реальное содержание понятия "система".

60. Предметно-методологическое содержание понятия "система".

61. Сложная система. Свойства сложных систем.

62. Система управления как объект исследования. Влияние масштабов управления на ее содержание и характеристики.

- 63.Цели и функции системы управления организацией.
- 64.Построение дерева целей. Базовое дерево целей системы управления организацией.
- 65.Согласование целей администрации и персонала организации.
- 66.Подсистемы системы управления, их классификация и элементы.
- 67.Состав целевых подсистем системы управления организацией.
- 68.Состав функциональных подсистем системы управления организацией.
- 69.Состав обеспечивающих подсистем системы управления организацией.
- 70.Классификация систем управления по видам и статусному взаимодействию управленческих звеньев.
- 71.Показатели состояния, функционирования и развития систем управления.
- 72.Факторы и характеристики внешней среды организации.
- 73.Исследование взаимодействия "система управления - внешняя среда", его технология.
- 74.Типовые представления и их применение в исследовании систем управления.
- 75.Требования к объему информации при типизации представлений объектов, субъектов и процессов управления.
- 76.Классификация типовых представлений, последовательность их разработки.
- 77.Функционально-декомпозиционное представление системы управления.
- 78.Таблица функциональных портретов: назначение, разработка, анализ.
- 79.Представление системы управления в виде контуров обслуживания.
- 80.Агрегативно-декомпозиционное представление системы управления.

81.Кибернетическое представление системы управления в виде модели «параметр – поле допуска».

82.Исследование целеполагания: требования к целям, классификация целей.

83.Формализация целей при формировании критериев оценки эффективности системы. Параметры эффективности системы.

84.Моно- и поликритериальная постановка задач исследования. Методы линеаризации критериев, их достоинства и недостатки.

85.Основные принципы системного подхода к исследованию, их взаимосвязи.

86.Последовательность и характеристика этапов системного анализа при исследовании проблем организации.

87.Диагностирование организации как наиболее значимый этап системного анализа.

88.Состав и использование специфических методов исследования систем управления.

89.Влияние степени определенности проблемы на выбор метода исследования.

90.Метод изучения документов в исследовании систем управления. Факторы успеха исследования по документам.

91.Формирование альбома документов организации. Таблица характеристик документов.

92.Состав и выбор методов диагностирования информационных потоков.

93.Матричная информационная модель: назначение, разработка, анализ.

94.Схема информационных связей подразделения: назначение, разработка, анализ.

95.Документограмма: назначение, разработка, анализ.

96.Оперограмма: назначение, разработка, анализ.

97.Схема информационных потоков между подразделениями: назначение, разработка, анализ.

98.Схема движения документов между подразделениями: назначение, разработка, анализ.

99.Схема информационной увязки задач управления: назначение, разработка, анализ.

100.Измерения, их необходимость при исследованиях. Важнейшие проблемы сбора данных. Развитие теории измерений.

101.Уточнение структуры объекта исследования: функциональный и объектный подходы.

102.Ограничивающие факторы исследования, их классификация и содержание.

103.Структурирование информационных основ исследования систем управления по природе условий.

104.Структурирование информационных основ исследования систем управления по степени их формализации.

105.Структурирование информационных основ исследования систем управления по признаку снятия неопределенности в знании об объекте.

106.Источники информации при анализе и исследовании систем управления. Релевантные и неуместные данные.

107.Качественные и количественные критерии информационного обеспечения исследования систем управления.

108.Иерархические уровни руководства. Затраты времени руководителей различных уровней на выполнение информационных операций.

109.Статистические исследования систем управления.

110.Этапы статистического исследования системы управления.

111.Факторный анализ функционирования и развития систем управления.

112.Социологические исследования систем управления, цели и

направления их проведения.

113. Методы социологических исследований систем управления.

114. Факторы успеха социологического исследования.

115. Этапы социологического исследования системы управления.

116. Содержание и специфика экспериментирования как метода исследования систем управления.

117. Критические факторы качества исследовательского эксперимента.

118. Метод управленческого экспериментирования "деловая игра".

119. Метод тестирования в исследовании систем управления.

Конструкция и критерии качества тестов.

120. Правила формулировки высказываний при составлении тестов.

121. Метод экспертных оценок, область его применения в исследовании систем управления.

122. Отбор экспертов. Требования, предъявляемые к экспертам.

123. Разновидности и принципы проведения экспертизы.

124. Метод SWOT-анализа в исследовании систем управления.

125. Метод SMART-анализа в исследовании систем управления.

126. Метод исследования взаимодействия факторов.

127. Программа исследования: понятие, структура, разработка и содержание.

128. План исследования: понятие, структура, разработка и содержание.

129. Алгоритм исследования: понятие, структура, разработка и содержание.

130. Принципы планирования исследования систем управления.

131. Исследование форм представления планов, их классификация.

132. Организация исследования: понятие, условия, требования, формы.

133. Технология исследования систем управления.

134. Состав и выбор технологических схем исследований.

135. Линейная, циклическая, параллельная и последовательная технологии исследования, их содержание и условия эффективности.



136.Технология рационального разветвления исследований, ее содержание и условия эффективности.

137.Технология исследования адаптивного типа, ее содержание и условия эффективности.

138.Технология случайного поиска в исследовании, ее содержание и условия эффективности.

139.Технология критериальной корректировки исследования (алгоритмическая), ее содержание и условия эффективности.

140.Матрица предпочтений (парных сравнений): назначение, разработка, анализ.

141.Матрица распределения административных функций управления: назначение, разработка, анализ.

142.Распределение и перераспределение ответственности с применением сетевой модели.

143.Консультирование как форма организации исследования систем управления: понятие, содержание и условия эффективности.

144.Виды консультационно-исследовательской деятельности.

145.Образовательно-исследовательские структуры в системе управления.

146.Возникновение и формирование обучающего менеджмента.

147.Необходимость и формирование интегрального исследовательского интеллекта.

148.Принципы формирования интегрального исследовательского интеллекта.

149.Типологические характеристики творческих индивидуальностей исследователей.

150.Организационно-технологические принципы деятельности интегрального исследовательского интеллекта.

### **1. Основная учебная литература**

2. 1. Кравченко, А. И. Психология и педагогика [Текст]: учебник / А. И. Кравченко. – Москва: Проспект, 2016. - 400 с.
3. 2. Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям [Текст]: [монография] / А. С. Алексина [и др.]. ; под науч. ред. И. Н. Ткаченко; Урал.гос. экон. ун-т. - Екатеринбург: Изд-во Урал.гос. экон. ун-та, 2016. - 167 с.
4. 3. Гуревич, П. С. **Психология и педагогика** [Электронный ресурс]: учебник / П. С. Гуревич. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 320 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/>

### **Дополнительная учебная литература**

5. 4. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии [Текст]: учебник / Под ред. С. А. Смирнова. - 5-е изд., стер. - М.: Академия, 2004. - 512 с.
6. 5. Аксенова, Е. А. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Е. А. Аксенова, Т. Базаров [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 568 с. - Режим доступа : <https://biblioclub.ru/>
7. 6. Междисциплинарный подход к исследованию научного творчества [Текст]: сб. ст. / АН СССР, Ин-т истории естествознания и техники. - М.: Наука, 1990. - 171 с.
8. 7. Шульгина, Н. П. Лингвистические аспекты теории воздействия [Текст]: учебное пособие: [для студентов, магистрантов и аспирантов] / Н. П. Шульгина, Н. И. Степыкин; Юго-Зап. гос. ун-т. - Курск: ЮЗГУ, 2017. - 128 с.
9. 8. Шульгина, Н. П. Лингвистические аспекты теории воздействия [Электронный ресурс]: учебное пособие: [для студентов, магистрантов и аспирантов] / Н. П. Шульгина, Н. И. Степыкин; Юго-Зап. гос. ун-т. - Электрон.текстовые дан. (2426 КБ). - Курск: ЮЗГУ, 2017. - 128 с.
10. 9. Резник С. Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С. Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 460 с.
- 11.