

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Пермский филиал)

РАССМОТРЕНО

на заседании предметно-цикловой комиссии
финансово-экономических дисциплин
от 26 июня 2025 г Протокол № 12
Председатель



О.А. Неронова

МЕТОДИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ
для выполнения практических работ

по профессиональному модулю ПМ. 02 «Финансово – экономический анализ
деятельности организаций и оценка финансовых рисков организации»

для студентов специальности 38.02.06 «Финансы»

Пермь, 2025

Аннотация

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по МДК 03.01

«Финансы организаций» 38.02.06 «Финансы».

Цель методических указаний: оказание помощи студентам в выполнении интерактивной игры по изучению привлечению заёмного капитала МДК 03.01 «Финансы организаций».

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе лекционных и практических занятий, для эффективной подготовки к экзамену.

Изучение междисциплинарного курса «Финансы организаций» является фундаментальным аспектом профессионального становления будущих специалистов в области экономики и бухгалтерского учета.

Разработанные методические рекомендации направлены на помощь студентам в подготовке и организации самостоятельной деятельности и содержат перечень работ, которые позволяют им самостоятельно овладеть знаниями, умениями и навыками в проведении анализа финансового состояния организации, а также овладеть опытом творческой и исследовательской деятельности. Методические рекомендации направлены на формирование у студентов следующих общих компетенций:

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам.

ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.

ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 11. Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

В рамках осуществления самостоятельной деятельности в ходе выполнения представленного в методических рекомендациях перечня заданий у обучающихся формируются следующие профессиональные компетенции:

ПК 3.1. Планировать и осуществлять мероприятия по управлению финансовыми ресурсами организации.

ПК 3.3. Оценивать эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации, планировать и осуществлять мероприятия по ее повышению.

В результате выполнения самостоятельных работ по МДК 03.02 «Анализ финансово-хозяйственной деятельности» студенты должны:

уметь рассчитывать и анализировать основные экономические показатели, характеризующие деятельность организации; обобщать результаты аналитической работы и подготавливать соответствующие рекомендации; использовать информационные технологии для сбора, обработки, накопления и анализа информации; знать состав бухгалтерской, финансовой и статистической отчетности организации; основные методы и приемы экономического анализа; методики проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности организации.

Задания для самостоятельной работы составлены согласно рабочей программе по ПМ 03 «Участие в управлении финансами организаций и осуществление финансовых операций» в объеме 18 часов.

Описание каждой самостоятельной работы содержит: тему, цели работы, задания, основной теоретический материал, алгоритм выполнения типовых задач, порядок выполнения работы, формы контроля, требования к выполнению и оформлению заданий.

Автор:

Пашкевич А.Е., преподаватель Пермского финансово-экономического колледжа - филиала федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

РЕКОМЕНДОВАНО

на заседании ПЦК ОГСД
от 26 июня 2025 г.

Протокол № 12

Председатель ПЦК



М. Л. Катаева

Деловая игра на тему: «Анализ эффективности привлечения заемного капитала»

Распределение ролей в группах в процессе деловой игры.

Каждая малая группа сама управляет своей собственной дискуссией по заданиям, временем, и докладами. Роли, необходимые для самоуправления работой в группе распределяются самостоятельно.

- **Ведущий дискуссию** – обеспечивает, чтобы каждый участник, который хочет высказаться, был услышан в рамках установленного времени. Ведет группу в направлении завершения задания в отведенное время.
- **Ответственный за время** – подсказывает группе об оставшемся времени. Следит за докладчиком и подает сигналы об оставшемся времени.
- **Ведущий записи** - записывает результаты группы на плакатах, используя слова говорящего. Просит людей перефразировать фразу, если она длинная, в более короткую
- **Докладчик** – делает доклад всей группе в отведенное время
- **Ответственный за данные** – следит, чтобы все плакаты имели названия и следующую информацию:
 - задание / номер плаката и название;
 - номер группы;
 - номер страницы (если для задания использовалось больше одного плаката)

Особенности участия в деловой игре:

- 1) роли лидеров могут исполняться по очереди;
- 2) каждая команда может разделить работу так, как им удобнее;
- 3) желательно выступление в ходе игры каждого члена команды.

Этап 1. Генерация идей

1. Перед группой ставится четко сформулированная и понятная ей проблема.
2. Группу просят выдвигать как можно больше идей и решений.
3. Безумные и непродуманные идеи принимаются и поощряются, «глупых» идей не бывает.
- 4. Любая оценка или критика на этой стадии запрещается**
5. Поощряется наращивание идей, предложенных другими членами группы, посредством их усовершенствования или комбинирования.
6. Все идеи фиксируются на бумаге (компьютере, аудия-, видеотехнике). Ни одна идея не отбрасывается на этой стадии.
7. Руководитель, ведущий мозговой штурм, принимает все идеи одинаково внимательно, позволяет себе лишь уточнять и формулировать их для фиксации

Этап 2. Оценка идей

1. На этой стадии все сгруппированные идеи оцениваются. Имеет смысл сгруппировать схожие идеи вместе и отбросить те из них, которые воспринимаются всеми членами групп как практически не осуществимые или невозможные.

2. Идеи разбиваются на категории , исходя из их полезности

Например:

- бесполезные
- требующие детального изучения
- непосредственно применимые

3. Не стоит ориентироваться на отбор только тех решений проблемы, которые имеют очевидное или быстрое воплощение на практике. Идея может содержать новый или более глубокий взгляд на проблему, который может привести к интересному решению.

4. Группа, участвующая в оценке идей, должна иметь непосредственный опыт и знания в области рассматриваемой проблемы или же принимать участие в практической реализации решения. Это не обязательно должна быть та же группа, которая занималась генерацией идей на этапе 1.

Методом мозгового штурма могут вырабатываться идеи самых различных направлений деятельности: экономические, управленческие, технические и др. Этот метод может быть также полезен для выявления и анализа проблем организаций, с его помощью может определяться «проблемное поле», на основе которого затем разрабатываются стратегии и программы.

Этап 3. Оценка организационного потенциала.

Оценка организационного профиля фирмы осуществляется с помощью некоторых методик стратегического анализа: PEST анализ (анализ внешней среды организации), SWOT анализ (анализ внутренней среды организации), SPACE анализ (сводный анализ среды организации).

3.1. Анализ внешней среды организации (PEST-анализ) – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

- *политико-правовой аспект* (трудовое законодательство, налоговая и таможенная политика, патентное регулирование, законодательство об охране среды, регулирование и дерегулирование) изучается, потому что он напрямую связан с властью, которая определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для организации;
- *экономическая компонента* (инфляция, процентные ставки, уровень безработицы, конъюнктура цен на энергоносители, деловые циклы, состояние спроса) влияет на стоимость всех вводимых ресурсов, способность потребителей покупать определенные товары и услуги, на возможность получения организацией капитала для своих нужд;
- *социальная компонента* (демографические изменения, система ценностей в обществе, уровень образования, изменения в образе жизни и потребительских вкусах) определяет потребительские предпочтения;
- *технологическая компонента* (потенциал новых продуктов и рынков, новые открытия, изменения производственных технологий, уровень финансирования НИОКР, новые средства коммуникации) изучается для выявления тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появление новых продуктов.

Основные положения PEST-анализа:

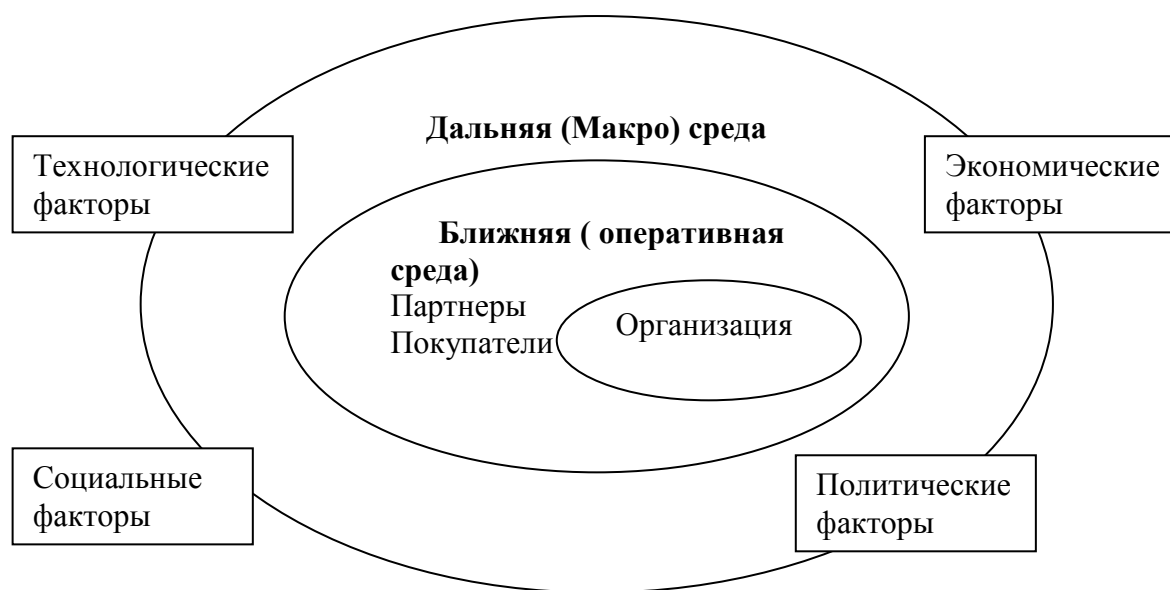
- ✓ Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны
- ✓ Нельзя полагаться на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.
- ✓ PEST-анализ не является общим для всех организаций, т.к. для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Порядок проведения PEST-анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» - сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

При PEST – анализе необходима фиксация не всех факторов внешней среды, а только тех, которые влияют на деятельность организации. После определения перечня факторов, их необходимо проранжировать по каждой группе в отдельности(наиболее актуальный -1, далее 2,3,4, и т.д.)



3.2. Анализ внутренней среды организации: рентабельность собственного капитала, анализ деловой активности, платежеспособность.

SWOT -анализ – аббревиатура английских названий разделов анализа:

Strengths (сильные стороны),

Weaknesses (слабые стороны),

Opportunities (благоприятные возможности),

Threats (угрозы).

Метод SWOT является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

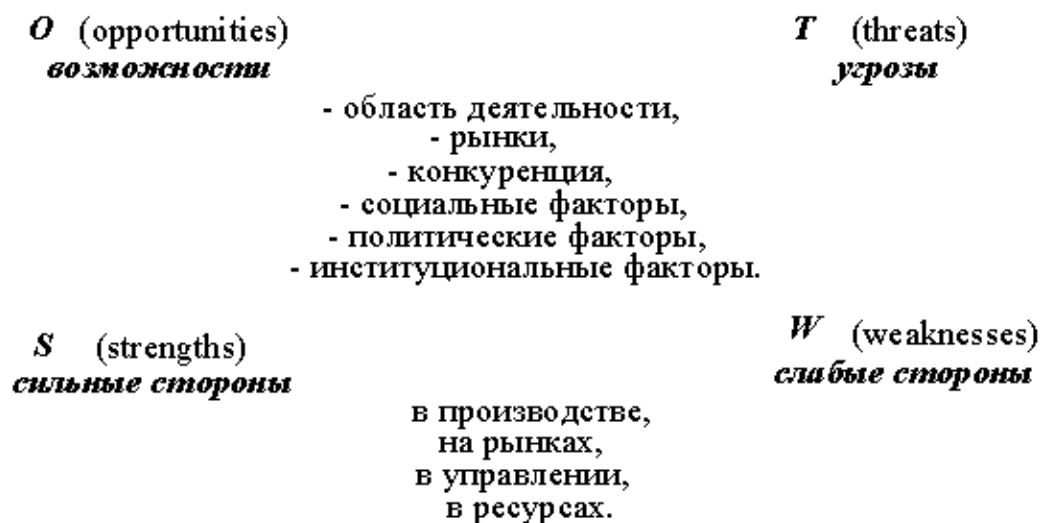


Рис. 2. Структура SWOT-анализа

Первые два раздела (SW) относятся к способностям (или отсутствию таковых) организации, последние два (OT) касаются характера внешнего окружения. Все данные заносятся в бланк «SWOT –анализа». Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

К **сильным сторонам** относятся, например, такие внутренние факторы, как: высокое качество товара, конкурентноспособные цены, высокий профессиональный уровень и качество подготовки специалистов и др.

К **слабым сторонам** относятся , например, такие внутренние факторы, как малый размер организации по сравнению с конкурентами, ограниченный бюджет на рекламу, отстраненность сотрудников от проблем управления и др.

Возможности исходят из внешней среды, например, такие как: изменение вкусов потребителей, новые рынки для экспорта, новые внутренние рынки, благоприятные курсы валют, снятие таможенных ограничений и др.

Угрозы исходят из внешней среды, такие , как: выпуск новых товаров конкурентами, появление новых соперников с более дешевым товаром, неопределенность в политике правительства и др.

Основное назначение SWOT – анализа – изучение сильных и слабых сторон деятельности организации с целью приспособления их к изменяющимся условиям внешней среды. Умелое согласование сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами внешней среды является искусством выживания и достижения успеха, мериллом мастерства менеджера.

В результате SWOT – анализа на первом этапе возможно получение в простой и ясной форме наглядного представления о положении организации. На втором этапе необходимо структурировать полученные данные, т.е. оценить, насколько правильно выделены сильные стороны, как они соотносятся с перспективами и угрозами. Слабые стороны ослабляют организацию в условиях угроз и препятствуют использованию благоприятных факторов. Структурирование позволяет выделить те области, где необходимы определенные активные действия менеджера.

SWOT – анализ является мощным инструментом для анализа деятельности как всей организации в целом, так и отдельных его подразделений, отделов и служб (или подсистем).

В данной деловой игре используется только первый этап SWOT –анализа: когда составляется перечень сильных и слабых сторон, угроз и возможностей - т.к. нам необходимы не результаты как таковые по этому списку, а конкретное ролевое поведение и работа в группах по каждому сотруднику.

3.3. SPACE- анализ. Сводный анализ среды при привлечении заемного капитала.

Данный анализ стратегического положения и оценки действий (SPACE) используется для определения наиболее выгодного стратегического положения для фирмы, а также отдельных областей ее деятельности. Реально она является средством, которое помогает организации оценить в целом привлекательность сферы производства, в которой она действует, а также способность организации конкурировать на рынках.

Основные этапы SPACE – анализа:

- ознакомиться с предложенными факторами;
- выбрать вариант ответа;
- оценить каждый показатель от 0 до 5 и по каждому блоку определить средний балл;

определить координаты точек по приведенным формулам и определить набор стратегий для дальнейшей реализации.

Суть этого метода заключается в анализе следующих четырех факторов:

- ✓ Факторы, определяющие конкурентное преимущество фирмы (CA).
- ✓ Факторы, определяющие финансовое положение фирмы (FS).
- ✓ Факторы, определяющие стабильность среды (ES).
- ✓ Факторы, определяющие привлекательность (потенциал) отрасли (IS).

Методика работы

Руководитель тренинга предлагает анкеты каждому участнику команды, который выставляет оценки по каждому показателю и определяет среднюю оценку по каждому блоку показателей и рассчитывает показатель, определяющий набор стратегий дальнейшего развития. После обобщения результатов командной работы методом рейтингового голосования уточняются командные оценки.

Основная задача – уточнить показатели факторов и определить правильно цену собственного капитала и цену заемного капитала. Каждый фактор содержит перечень показателей, которые необходимо оценить по 5- балльной шкале. Затем произвести соответствующие расчеты в выданных заданиях. Полученные данные представить в таблицах.

Результаты работы

1. Заполненные участниками задания по вариантам и таблицы передаются для обобщения руководителю игры.
2. Обобщенные ответ в дальнейшем будут использованы для разработки стратегии дальнейшего развития привлечения заемных средств.

ВАРИАНТ № 1. Задание 1.

На основе данных, представленных в таблице, определить эффект финансового рычага и оценить изменения в структуре капитала предприятия.

№ п/п	Наименование показателя	Предприятия		
		А	Б	В
1.	Активы, тыс. руб., тыс. руб.	6980	8500	6680
2.	Собственный капитал, тыс. руб.	4040	5300	3780
3.	Заемный капитал, тыс. руб.			
4.	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1690	1950	520
5.	Цена заемных средств, %	18	14	20
6.	Изменение цены заемных средств за период, %	+1	+2	-1
7.	Ставка налога на прибыль, %	20		
8.	Увеличение заемного капитала (в процентах от активов)	15	16	17

ВАРИАНТ №1. Задание 2.

на основе приведенных в таблице ниже данных определить степень влияния финансового рычага и рассчитать рентабельность собственного капитала в связи с произошедшими изменениями структуры капитала предприятия.

Наименование показателя	Варианты			
	А	В	С	Д
Активы, тыс. руб.	5000	5000	2500	2500
Удельный вес собственного капитала в активах, %	45	60	50	32
Годовая процентная ставка кредит	20	18	22	21
Прибыль, тыс. руб.	520	600	300	450

ВАРИАНТ №1. Задание 3.

на основе представленных ниже в таблице данных определить, при каких условиях достигается положительный эффект финансового рычага. Ставка налога на прибыль – 20%. Определить минимальную сумму прибыли, необходимой для положительного действия финансового рычага.

Показатели	Варианты			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Активы, тыс. руб.	4500	4500	4500	4500
Удельный вес собственного капитала, %	35	60	40	45
Предусмотренные изменения капитала:				
- увеличение доли заемного капитала до %	-	-	70	80
- снижение доли заемного капитала до %	60	50		
Цена заемных средств, %	20	24	21	20
Рентабельность активов предприятия, %	25	28	27	18

ВАИАНТ №1. Задание 4.

Рассчитать эффект финансового рычага по предприятиям А-Ф (таблица ниже). По результатам проведенных расчетов сделать выводы о взаимосвязи удельного веса заемных средств в общей сумме используемого предприятием капитала и эффекта финансового рычага.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Предприятие					
			А	В	С	Д	Е	Ф
1.	Совокупные активы	Тыс. руб.	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
2.	Собственный капитал	Тыс. руб.	250 000	215 000	180 000	145 000	110 000	75 000
3.	Заемный капитал	Тыс. руб.	0	35 000	70 000	105 000	140 000	175 000
4.	Прибыль до выплаты процентов и налогов	Тыс. руб.	53 500	53 500	53 500	53 500	53 500	53 500
5.	Рентабельность активов	В долях ед.						
6.	Средний уровень процентов за кредит	В долях ед.	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
7.	Сумма процентов за кредит	Тыс. руб.						
8.	Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.						
9.	Ставка налога на прибыль	В долях ед.	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
10.	Сумма налога на прибыль	Тыс. руб.						
11.	Чистая прибыль	Тыс. руб.						
12.	Рентабельность собственного капитала	В долях ед.						
13.	Эффект финансового рычага без учета инфляции	В долях ед.						
14.	Уровень инфляции	В долях ед.	0,115	0,115	0,115	0,115	0,115	0,115
15.	Эффект финансового рычага с учетом инфляции	В долях ед.						

ВАРИАНТ №2. Задание 1.

На основе данных, представленных в таблице, определить эффект финансового рычага и оценить изменения в структуре капитала предприятия.

№ п/п	Наименование показателя	Предприятия		
		А	Б	В
1.	Активы, тыс. руб., тыс. руб.	6780	8300	6780
2.	Собственный капитал, тыс. руб.	4040	5300	3780
3.	Заемный капитал, тыс. руб.			
4.	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1690	1950	520
5.	Цена заемных средств, %	18	14	20
6.	Изменение цены заемных средств за период, %	+1	+2	-1
7.	Ставка налога на прибыль, %	20		
8.	Увеличение заемного капитала (в процентах от активов)	20	17	19

ВАРИАНТ №2. Задание 2.

на основе приведенных в таблице ниже данных определить степень влияния финансового рычага и рассчитать рентабельность собственного капитала в связи с произошедшими изменениями структуры капитала предприятия.

Наименование показателя	Варианты			
	А	В	С	Д
Активы, тыс. руб.	4800	4800	2300	2300
Удельный вес собственного капитала в активах, %	45	60	50	32
Годовая процентная ставка кредит	20	18	22	21
Прибыль, тыс. руб.	520	600	300	450

ВАРИАНТ №2. Задание 3.

на основе представленных ниже в таблице данных определить, при каких условиях достигается положительный эффект финансового рычага. Ставка налога на прибыль – 20%. Определить минимальную сумму прибыли, необходимой для положительного действия финансового рычага.

Показатели	Варианты			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Активы, тыс. руб.	4200	4200	4200	4200
Удельный вес собственного капитала, %	35	60	40	45
Предусмотренные изменения капитала:				
- увеличение доли заемного капитала до %	-	-	70	80
- снижение доли заемного капитала до %	60	50		
Цена заемных средств, %	20	24	21	20
Рентабельность активов предприятия, %	25	28	27	18

ВАРИАНТ №2. Задание 4.

Рассчитать эффект финансового рычага по предприятиям А-Ф (таблица ниже). По результатам проведенных расчетов сделать выводы о взаимосвязи удельного веса заемных средств в общей сумме используемого предприятием капитала и эффекта финансового рычага.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Предприятие					
			А	В	С	Д	Е	Ф
1.	Совокупные активы	Тыс. руб.	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
2.	Собственный капитал	Тыс. руб.	350 000	315 000	280 000	245 000	210 000	175 000
3.	Заемный капитал	Тыс. руб.	0	35 000	70 000	105 000	140 000	175 000
4.	Прибыль до выплаты процентов и налогов	Тыс. руб.	60 500	60 500	60 500	60 500	60 500	60 500
5.	Рентабельность активов	В долях ед.						
6.	Средний уровень процентов за кредит	В долях ед.	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
7.	Сумма процентов за кредит	Тыс. руб.						
8.	Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.						
9.	Ставка налога на прибыль	В долях ед.	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
10.	Сумма налога на прибыль	Тыс. руб.						
11.	Чистая прибыль	Тыс. руб.						
12.	Рентабельность собственного капитала	В долях ед.						
13.	Эффект финансового рычага без учета инфляции	В долях ед.						
14.	Уровень инфляции	В долях ед.	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
15.	Эффект финансового рычага с учетом инфляции	В долях ед.						

ВАРИАНТ №3. Задание 1.

На основе данных, представленных в табл.6.16, определить эффект финансового рычага и оценить изменения в структуре капитала предприятия.

№ п/п	Наименование показателя	Предприятия		
		А	Б	В
1.	Активы, тыс. руб., тыс. руб.	8090	8800	7980
2.	Собственный капитал, тыс. руб.	4040	5300	3780
3.	Заемный капитал, тыс. руб.			
4.	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1690	1950	520
5.	Цена заемных средств, %	18	14	20
6.	Изменение цены заемных средств за период, %	+1	+2	-1
7.	Ставка налога на прибыль, %	20		
8.	Увеличение заемного капитала (в процентах от активов)	15	15	17

ВАРИАНТ №3. Задание 2.

на основе приведенных в таблице ниже данных определить степень влияния финансового рычага и рассчитать рентабельность собственного капитала в связи с произошедшими изменениями структуры капитала предприятия.

Наименование показателя	Варианты			
	А	В	С	Д
Активы, тыс. руб.	8000	8800	4300	3300
Удельный вес собственного капитала в активах, %	45	60	50	32
Годовая процентная ставка кредит	20	18	22	21
Прибыль, тыс. руб.	520	600	300	450

ВАРИАНТ №3. Задание 3.

на основе представленных ниже в таблице данных определить, при каких условиях достигается положительный эффект финансового рычага. Ставка налога на прибыль – 20%. Определить минимальную сумму прибыли, необходимой для положительного действия финансового рычага.

Показатели	Варианты			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Активы, тыс. руб.	7200	7200	7200	7200
Удельный вес собственного капитала, %	35	60	40	45
Предусмотренные изменения капитала:				
- увеличение доли заемного капитала до %	-	-	60	70
- снижение доли заемного капитала до %	60	50		
Цена заемных средств, %	20	24	21	20
Рентабельность активов предприятия, %	25	28	27	18

ВАРИАНТ №3. Задание 4.

Рассчитать эффект финансового рычага по предприятиям А-Ф (таблица ниже). По результатам проведенных расчетов сделать выводы о взаимосвязи удельного веса заемных средств в общей сумме используемого предприятием капитала и эффекта финансового рычага.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Предприятие					
			А	В	С	Д	Е	Ф
1.	Совокупные активы	Тыс. руб.	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
2.	Собственный капитал	Тыс. руб.	450 000	415 000	380 000	345 000	310 000	275 000
3.	Заемный капитал	Тыс. руб.	0	35 000	70 000	105 000	140 000	175 000
4.	Прибыль до выплаты процентов и налогов	Тыс. руб.	53 500	53 500	53 500	53 500	53 500	53 500
5.	Рентабельность активов	В долях ед.						
6.	Средний уровень процентов за кредит	В долях ед.	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
7.	Сумма процентов за кредит	Тыс. руб.						
8.	Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.						
9.	Ставка налога на прибыль	В долях ед.	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
10.	Сумма налога на прибыль	Тыс. руб.						
11.	Чистая прибыль	Тыс. руб.						
12.	Рентабельность собственного капитала	В долях ед.						
13.	Эффект финансового рычага без учета инфляции	В долях ед.						
14.	Уровень инфляции	В долях ед.	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095	0,095
15.	Эффект финансового рычага с учетом инфляции	В долях ед.						

Оценочный лист команды №

Ф.И.О. наблюдателя – эксперта _____

Критерии оценки (критерии оцениваются по пятибалльной шкале)	Ф.И.О. участников											
1. Системность мышления												
2. Динамичность и гибкость мышления												
3. Нестандартность мышления												
4. Ориентация на конкретный результат												
5. Способность организовать взаимодействие												
6. Способность к конструктивному взаимодействию в конфликтной ситуации												
7. Умение ясно излагать свои мысли												
8. Способность к убеждению и сотрудничеству												
9. Эффективность взаимодействия												
10. Готовность к изменениям												
11. Инициативность												
12. Упорство и настойчивость												
Суммарная итоговая оценка по каждому критерию												
Рейтинг участников												

Подпись _____ Дата _____

Ответный лист

Ролевое поведение участников

Наблюдатель – эксперт _____

Команда № _____

Ф.И.О. участников команды	Типы ролевого поведения					
	координатор	Генератор идей	критик	эрудит	эмоциональный лидер	исполнитель
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						

Подпись _____ Дата _____

Краткое описание ролевых особенностей:

1. **Координатор** – координирование индивидуальных действий членов команды, установление порядка работ и распределение их между членами команды, определение целей и задач совместной деятельности, оценка качества выполненных работ и контроль хода их выполнения
2. **Генератор идей** – предложение группе новых идей и решений. Рассматривает предлагаемые членами команды идеи и решения и осуществляет их конструктивный и содержательный анализ
3. **Критик** – критикует в тех случаях, когда видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Важное достоинство – умение осваивать, интерпретировать и критически оценивать информацию, анализирует проблемы и оценивает суждения и предложения членов группы
4. **Эрудит** – определяет уровень новизны предлагаемых членами команды идей и решений. Осуществляет консультирование членов команды в различных областях знаний. Имеет широкий кругозор.
5. **Эмоциональный лидер** – эмоциональный центр команды. Способствует интеграции внутрикомандных отношений, установлению единства и дружбы в коллективе. Осуществляет эмоциональную поддержку членов команды.
6. **Исполнитель** – преобразует принятые решения в четко очерченные конкретные реально выполнимые задачи

Ключевые компетентности лидера

Можно выделить три ключевые компетентности необходимые лидеру изменений и специалисту по стратегическому управлению персоналом:

1. **эмоциональная компетентность** – способность эффективно взаимодействовать с партнерами и создавать в рамках коммуникации условия для личностного развития коллег.

Именно данной компетентностью обеспечивается одна из базовых дисциплин самонаучающейся организации, связанная с созданием возможностей для личностного развития.

2. **организационная компетентность** – способность создать условия для эффективной деятельности группы и среды для интенсификации процессов командообразования и формирования корпоративной культуры.

Именно данная компетентность помогает самонаучающейся организации создавать условия для формирования общего видения и систем коллективного обучения и развития.

3. **интеллектуальная (экспертная) компетентность** – способность эффективно решать интеллектуальные задачи и помогать коллегам находить продуктивные решения, путем использования эффективных интеллектуальных средств (прототипы, примеры, модели).

Именно данная компетентность позволяет самонаучающимся организациям совершенствовать навыки системного мышления и формировать, применять новые ментальные модели.

Какова структура данных компетентностей? Чем обеспечивается возможность создания условий для развития на всех уровнях системы организации: личностном, групповом и организационном, а также предметном.

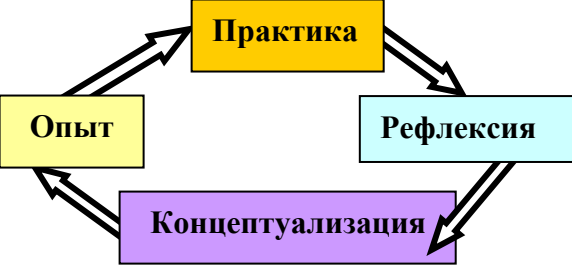
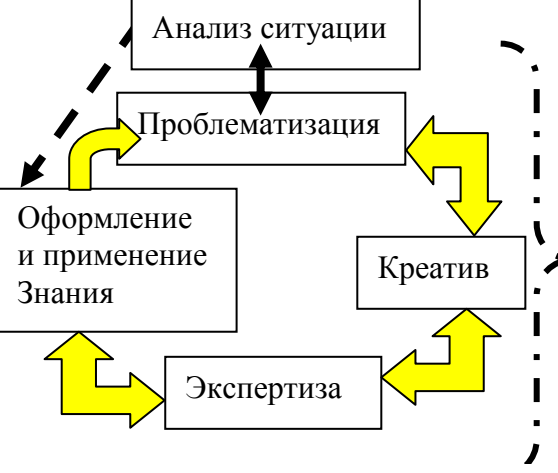
Структура эмоциональной компетентности задается способностями к пониманию личности и ее состояний и способностями к оказанию влияния на себя и партнера (D.Goleman). Таким образом, пространство эмоциональной компетентности можно описать следующими способностями менеджера:

Субъекты		
Я		Другой
ПОНИМАНИЕ	САМОПОЗНАНИЕ	ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ
	✓ САМОАНАЛИЗ_ и ориентация на собственное развитие ✓ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ_ - понимание своих ценностей, целей и ориентация на результат ✓ РЕФЛЕКСИВНОСТЬ_ – способность взглянуть на себя «со стороны», осознание своих эмоциональных состояний	✓ НАБЛЮДАТЕЛЬНОСТЬ_ – умение видеть особенности поведения других людей и делать умозаключения об их эмоциональном состоянии ✓ ДЕЦЕНТРАЦИЯ_ – способность «встать» на позицию партнера, понять другую точку зрения и иные способы поведения (самовыражения) ✓ ОБУЧАЕМОСТЬ (<u>открытость к контакту</u>) – способность заимствовать, адаптировать или создавать различные способы эмоционального поведения, ориентация на расширение своего репертуара во взаимодействии с другими
ВЛИЯНИЕ	САМОРЕГУЛЯЦИЯ	ЛИДЕРСТВО
	✓ ЦЕЛЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ – наличие ясных, измеримых и достижимых индивидуальных целей ✓ ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ЗРЕЛОСТЬ (<u>конструктивность</u>) – умение продуктивно управлять своими эмоциями, сбалансированность ✓ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ – умение сохранять благоприятное физическое и эмоциональное состояние длительное время, навыки оптимизации исходного состояния,	✓ КОММУНИКАБЕЛЬНОСТЬ- организация эффективного общения, активность в коммуникации ✓ УБЕЖДЕННОСТЬ_– наличие внутренних оснований для оказания помощи другим в понимании проблемы и оптимизации ее решения, альтруизм ✓ УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАМИ ДРУГИХ - понимание целей (интересов), мотивов и ценностей партнеров, создание условий для продуктивного поведения в эмоционально напряженных ситуациях.

Структура организационной компетентности задается типами процессов, в рамках которых проводится структурирование деятельности (функционирование или развитие) и типами субъектов (я или группа). Способности и типа качеств, которые обеспечивают реализацию организационной компетентности представлены в таблице.

	СУБЪЕКТЫ	
	Я	ДРУГИЕ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ	САМООРГАНИЗАЦИЯ	ПЛАНИРОВАНИЕ (ПРОЕКТИРОВАНИЕ)
	✓ ЦЕЛЕПОСТРОЕНИЕ (навыки самомотивации и целеполагания) ✓ УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ (навыки планирование, тайм-менеджмент) ✓ РЕФЛЕКСИЯ (навыки самоанализа, самоконтроля)	✓ ОРГАНИЗАЦИЯ (способность к технологизация, описанию задания через типы орг. Структур, регламентов, инструкций) ✓ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ ✓ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ (способность определить контрольные точки и сформировать состав метрик и способ их измерения)
РАЗВИТИЕ	СОЦИАЛИЗАЦИЯ	ГРУППООБРАЗОВАНИЕ
	✓ ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ (самооценка, уровень притязаний, определение приоритетных целей и выбор пути их достижения) ✓ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ (самообучение в деятельности, овладение новыми областями практики) ✓ ИНТЕГРАЦИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СЕТИ	✓ ПРЕДВИДЕНИЕ (видение, целеполагание; стратегическое мышление; формирование миссии группы) ✓ УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРОЙ (умение сформировать необходимые правила и нормы работы в группе, создать корпоративный «дух») ✓ ФОРМИРОВАНИЕ РОЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ (привлечение людей (поиск), вовлечение (мотивация), включение (люди – задачи))

Структура интеллектуальной компетентности задается типами интеллектуальных процессов (порождение или применение знания) и типами знаний (о предмете деятельности или о процессах мышления). Для того, чтобы HR менеджер мог сам выносить суждения (решать проблемы) и помогать другим в поиске продуктивных решений он должен уметь работать с разными мыслительными техниками, модерирова процессы группового принятия решений и формирования корпоративного опыта.

	ТИП ЗНАНИЯ	
	О ПРЕДМЕТЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	О ПРОЦЕССЕ МЫШЛЕНИЯ
ПРИМЕНЕНИЕ	ПРАКТИКА	ПРИБЕРЕНИЕ ОПЫТА
	Применение знаний о предмете деятельности возможно в случае, когда очевидно корректность решения и его адекватность ситуации. Поэтому для принятия решений необходимо: 1. Провести анализ Данных 2. Сформировать Гипотезы 3. Целенаправленно собрать недостающую Информацию 4. Предложить Решение	 Когда компания заинтересована в формировании баз знаний на основании опыта практической деятельности, должен быть проведен процесс рефлексии – оформления этого в концепцию – и перевод в принцип действия в дальнейшем (который и становится опытом)
ПОРОЖДЕНИЕ	ИССЛЕДОВАНИЕ	УПРАВЛЕНИЕ ТВОРЧЕСТВОМ
	 Для создания нового знания о предмете деятельности компания нуждается в проведении исследования, которое может строиться по указанное схеме.	Для управления процессом творчества HR менеджер, как модератор может принять следующие инструменты: ✓ Прототипы (примеры из практики, результаты анализа лучшего опыта (бенч-маркинг)) ✓ Ментальные модели (концептуальные схемы) ✓ Мыслительные техники и технологии анализа, творчества (изобретения), экспертизы, проектирования, рефлексии ✓ Групповое обучение (создание инновационной среды для коллективного творчества)

