

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ЗАДАНИЕ

на учебную ознакомительную практику

Студент: Волконская Ольга Сергеевна

Группы: БМН-22-ММ1

Срок сдачи: 08.07.2024

Содержание отчета:

**Введение:** описание целей и задач практики, объекта и предмета исследования, отрасли, в которой функционирует хозяйствующий субъект, обоснование роли предприятия в развитии муниципального образования или региона, место предприятия на рынке.

**Раздел 1. Характеристика предприятия**

Собрать, структурировать и проанализировать информацию, раскрывающую особенности деятельности предприятия (организации) (ОПК-6):

1.1 составить "Паспорт организации" - основные реквизиты (название, форма собственности, юридический адрес, местонахождение и т.п.); основные виды деятельности; организационная структура; особенности организационно-правовой формы; система налогообложения;

1.2 проанализировать основные экономические показатели хозяйственной деятельности за два-три последних отчетных года (выручка, затраты, численность персонала, фонд заработной платы, стоимость основных средств, прибыль, рентабельность и др.);

1.3 провести социально-экономический анализ отрасли (вида экономической деятельности), к которой относится исследуемое предприятие (организация)

**Раздел 2. Профессиональная этика менеджера**

Целью данного задания является развитие:

- навыков целостного подхода к анализу проблем;
- культуры речи;
- навыков структурирования информации и ее представления.

Содержание задания к разделу 2:

Представьте, что Вас пригласили провести лекцию-беседу со студентами другой группы (курса) на тему «Профессиональная этика менеджера».

Для этого Вам нужно подготовить: план своего выступления; раздаточный материал по подготовленному материалу.

Работа над предложенным заданием заключается в изучении теоретического материала, его анализе, выборе основных идей и оформлении в виде лекции-беседы (ОПК-7).

Результатом выполнения данного задания является:

- 2.1 план лекции-беседы;
- 2.2 глоссарий по заданной теме (не менее 15 слов);
- 2.3 рекомендуемая литература;
- 2.4 раздаточный материал (презентация 5-8 слайдов).

### **Раздел 3. Знакомство с профессиональной информационной средой (ОПК-7)**

#### **3.1 Профессиональные сообщества**

В рамках выполнения данного задания следует изучить существующие профессиональные объединения (сообщества, ассоциации, союзы, консорциумы и пр.) и сделать аналитический обзор в следующей последовательности (необходимо описать не менее 5 профессиональных сообществ по всем представленным пунктам):

- 1) Понятие профессиональных сообществ (объединений).
- 2) Профессиональные сообщества в области менеджмента (предпринимательства), цели и задачи, миссия, основные направления деятельности.
- 3) Формы и методы организации работы сообществ (объединений).
- 4) Роль члена сообщества (менеджера, предпринимателя) в организации работы профессионального объединения.
- 5) Возможности использования потенциала профессионального сообщества в профессиональной деятельности менеджера (предпринимателя).

Рекомендуемые профессиональные сообщества:

– в области менеджмента

<http://amr.ru> – Ассоциация Менеджеров России (АМР)

<http://www.e-executive.ru> – Executive – обучающееся Сообщество менеджеров.

<http://www.profmanager.ru> – Консорциум профессионального менеджмента

<http://www.kumc.ru> – Институт Сертифицированных Финансовых Менеджеров (Российское отделение).

и др. информация, размещенная в свободном доступе в сети Интернет.

– в области малого бизнеса и предпринимательства

<http://www.rasme.ru/> – Российская ассоциация развития малого и среднего предпринимательства.

<http://рспп.рф> – Российский союз промышленников и предпринимателей (ООР «РСПП»).

<http://орога.ru/> – Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ».

и др. информация, размещенная в свободном доступе в сети Интернет

#### **3.2 Специализированные информационные ресурсы, поддерживающие профессиональную деятельность в области менеджмента и предпринимательства (ОПК-7).**

В рамках раздела следует изучить существующие специализированные информационные ресурсы, поддерживающие профессиональную деятельность в области менеджмента и малого бизнеса и сделать аналитический обзор в следующей последовательности (необходимо описать не менее 3 специализированных информационных ресурсов по всем представленным пунктам):

- 1) Целевые группы пользователей информации.
- 2) Тематика представленной деловой информации, документов.
- 3) Возможности использования информации для создания бизнеса и/или ведения профессиональной деятельности.

Например:

<http://www.aup.ru> – «Административно-управленческий портал».

<http://www.cfin.ru/> – «Корпоративный менеджмент»

<http://www.nisse.ru> – Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства.

<http://www.innovbusiness.ru> – Ресурс «Инновации и предпринимательство».

<http://www.finman.ru> – Журнал «Финансовый менеджмент».

и др. информация, размещенная в свободном доступе в сети Интернет

#### **Раздел 4. Методы управления и самоорганизации (ОПК-7)**

В рамках данного раздела следует изучить и проанализировать профессиональные цели и задачи, которые ставить перед собой менеджер, методы управления, которыми он может пользоваться для их достижения.

Данный раздел отчета должен содержать:

4.1. Распорядок рабочего дня менеджера (менеджера организации, в которой проходит практика).

4.2 Презентация «Методы управления, которые воздействуют на меня» или «Методы управления, которые применяю я» (10–15 слайдов), составленная на основе систематизации полученного в результате сбора и анализа информации

**Заключение:** содержит основные выводы из каждого раздела отчета.

**Список использованных источников** не менее 20 источников не старше 5-летнего ценза по году издания (ОПК-7).

Оформить работу в соответствии со стандартами ВВГУ (ПК-8).

Научный руководитель  
канд.экон.наук, доцент

Руководитель от предприятия  
эксперт Центра развития талантов

Задание получил:



Нигаев Е.А.

Лавыгина Н.Е.

Волконская О.С.

## РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент \_\_\_\_\_ Волконская Ольга Сергеевна \_\_\_\_\_  
*Фамилия Имя Отчество*

Кафедра экономики и управления гр. \_\_\_\_\_ БМН-22-ММ1 \_\_\_\_\_

Руководитель практики \_\_\_\_\_ Нигай Евгения Антоновна \_\_\_\_\_  
*Фамилия Имя Отчество*

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел

\_\_\_\_\_ Лавыгина Наталья Евгеньевна  
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен \_\_\_\_\_ Волконская О.С.  
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	10.06.2024	
	Инструктаж по технике безопасности	10.06.2024	
2. Исследовательский	Блок 1. Знакомство с предприятием	17.06.2024 - 23.06.2024	
	Блок 2. Профессиональная этика менеджера	24.06.2024	
	Блок 3. Знакомство с профессиональной информационной средой	25.06.2024 - 28.06.2024	
3. Аналитический	Блок 4. Методы управления и самоорганизации	29.06.2024 - 02.07.2024	
4. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	03.07.2024 - 13.07.2024	

Руководитель практики  
канд. экон. наук, доцент



Нигай Е.А.

Руководитель практики от предприятия  
эксперт Центра развития талантов

Лавыгина Н.Е.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Примерный образец  
Отзыва-характеристики  
по практике студента  
(Штамп организации)

Отзыв-характеристика

Студентка 2 курса кафедры экономики и управления ВГУЭС  
Валконская Ольга Сергеевна с 10 июня 2024 г. по 13 июня 2024 г.  
прошла учебную ознакомительную практику по получению первичных  
профессиональных умений и навыков в  
ПАО «Сбербанк России», Приморское отделение  
№ 8635, г. Владивосток

В период практики выполняла обязанности

обучение по программе «Школа первой линии»  
За время прохождения практики Валконская Ольга Сергеевна показала  
достаточный уровень теоретической подготовки,  
умение применить и использовать знания, полученные в  
университете, для решения поставленных перед ней практических задач.

Программа практики выполнена полностью (частично).

В целом работа практиканта Валконской Ольги Сергеевны  
заслуживает оценки отлично.

Руководитель практики от  
организации  
эксперт Центра развития талантов



Лавыгина Н.Е.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

## ОТЧЕТ

по учебной ознакомительной практике

ПАО «Сбербанк России», Приморское отделение  
№8635, г. Владивосток

Студент  
группы БМН-22-ММ1



О.С. Волконская

Руководитель  
канд. экон. наук, доцент  
кафедры ЭУ

---

Е.А. Нигай

Руководитель от предприятия  
эксперт Центра развития  
талантов



Н.Е. Лавыгина

Нормоконтролер  
канд. экон. наук, доцент  
кафедры ЭУ

---

Е.А. Нигай

Владивосток 2024

## Содержание

Введение	3
1 Характеристика организации	5
1.1 Паспорт организации	5
1.2 Анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк России»	8
1.3 Социально-экономический анализ банковского сектора России	10
2 Профессиональная этика менеджера	12
3 Знакомство с профессиональной информационной средой	15
3.1 Профессиональные сообщества в области менеджмента, малого бизнеса и предпринимательства	15
3.2 Специализированные информационные ресурсы, поддерживающие профессиональную деятельность в области менеджмента и предпринимательства	19
4 Методы управления и самоорганизации	21
4.1 Распорядок рабочего дня менеджера ПАО «Сбербанк России»	21
4.2 Методы управления и самоорганизации, которые я применяю	21
Заключение	24
Список использованных источников	25
Приложение А. Раздаточные материалы к лекции-беседе на тему «Профессиональная этика менеджера»	28
Приложение Б. Презентация «Методы управления и самоорганизации, которые я применяю»	31

## Введение

Целью учебной ознакомительной практики является развитие навыков поиска, систематизации и анализа информации, характеризующей деятельность и систему управления организации, ознакомление с особенностями процессов принятия и документального оформления управленческих решений, приобретение первичных навыков решения стандартных задач профессиональной деятельности.

Задачами практики являются:

- 1) развитие навыков поиска, анализа и документального оформления управленческой информации;
- 2) развитие навыков работы с нормативно-правовой базой предприятия;
- 3) сбор, структурирование и анализ информации, раскрывающей особенности деятельности ПАО «Сбербанк России»;
- 4) оформление плана, глоссария, раздаточного материала и списка рекомендуемой литературы для лекции-беседы на тему «Профессиональная этика менеджера»;
- 5) изучение и оформление аналитического обзора существующих профессиональных сообществ в области менеджмента, малого бизнеса и предпринимательства;
- 6) изучение и оформление аналитического обзора существующих специализированных информационных ресурсов, поддерживающих профессиональную деятельность в области менеджмента и малого бизнеса;
- 7) изучение и анализ профессиональных целей и задач, которые ставит перед собой менеджер, методов управления и самоорганизации, которыми он может пользоваться для их достижения.

Объектом исследования является Приморское отделение ПАО «Сбербанк России» №8635, г. Владивосток. Предметом исследования являются особенности деятельности и системы управления ПАО «Сбербанк России».

ПАО «Сбербанк России» входит в банковскую систему Российской Федерации. Банковский сектор – важнейшая часть финансовой системы страны, обеспечивающая стабильность и развитие экономики. Кредитные организации занимаются привлечением вкладов и выдачей кредитов, осуществляют расчетные операции. Отношение активов банков к ВВП в России составляет около 90% [1].

ПАО «Сбербанк России» играет важную роль в развитии Дальнего Востока. Банк финансирует множество крупных инвестиционных проектов в различных отраслях экономики, реализует значимые социальные проекты, способствует цифровизации и модернизации городов, развитию и внедрению технологий искусственного интеллекта.

Сбербанк является крупнейшим надежным банком России. По состоянию на 2023 год доля ПАО «Сбербанк России» на рынке корпоративного кредитования составила 32,3%, на рынке частного кредитования – 47,7% [2]. Количество клиентов - физических лиц достигло 108,5 млн человек, а корпоративных клиентов – 3,2 млн компаний. В 2022 году Сбербанк стал лучшим работодателем по версии платформы интернет-рекрутинга HeadHunter и получил наивысший платиновый статус во всех трех оцениваемых категориях («Сотрудники и общество», «Экология» и «Корпоративное управление») в рейтинге лучших работодателей России по версии журнала Forbes.

## 1 Характеристика организации

### 1.1 Паспорт организации

Реквизиты организации – это информация, с помощью которой можно идентифицировать компанию. Они необходимы при оформлении документов и предоставляют необходимые сведения органам власти и контрагентам. Основные реквизиты исследуемой организации приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные реквизиты Приморского отделения ПАО «Сбербанк России»

Полное юридическое наименование	Приморское отделение №8635 – филиал Публичного акционерного общества «Сбербанк России»
Дата государственной регистрации	20.05.1997
Юридический адрес	117997, г. Москва, ул. Вавилова, д. 19
Место нахождения (фактический адрес)	690091, Приморский край, г. Владивосток, ул. Фонтанная, д. 18
ОКФС	41 – Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности
Режим работы	Пн – Пт: с 09:00 до 17:00 Сб – Вс: выходной Банкомат: круглосуточно

ПАО «Сбербанк России» предоставляет розничным и корпоративным клиентам широкий спектр банковских продуктов и услуг: депозиты, различные виды кредитования, осуществление платежей и денежных переводов, операций с драгоценными металлами и ценными бумагами, валютно-обменных операций, инвестиционные и страховые услуги.

В Сбербанке действует линейно-функциональная организационная структура (рисунок 1.1). Структурные подразделения выделяются в соответствии с предлагаемыми банковскими продуктами и услугами [3].

Такая система управления обеспечивает стабильность организации, четкую регламентацию и сбалансированность полномочий и ответственности сотрудников, эффективное использование ресурсов подразделений, способствует

высвобождению времени линейных руководителей для принятия важных стратегических решений, более глубокому и качественному решению вопросов, связанных со специализацией сотрудников, предотвращает возникновение двойного подчинения.

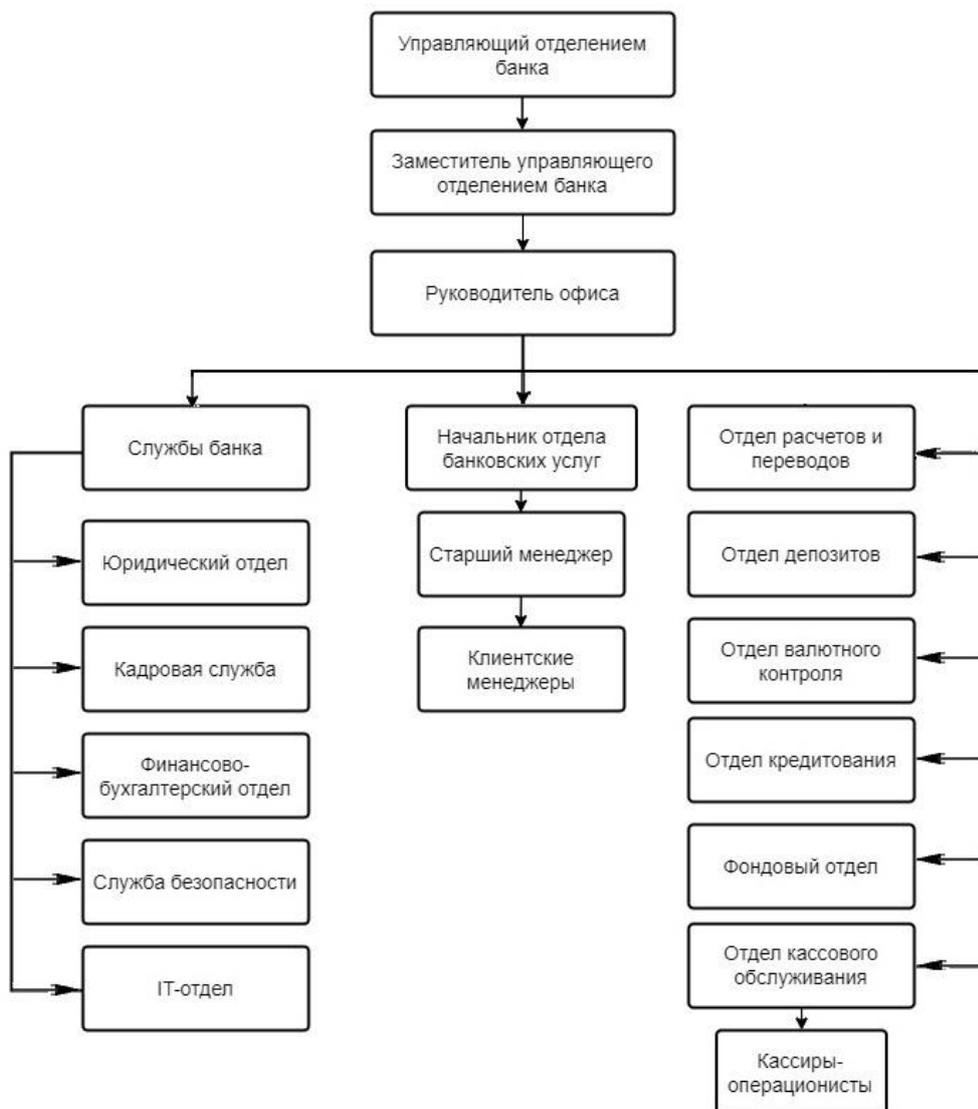


Рисунок 1.1 – Организационная структура ПАО «Сбербанк России»

Недостатками линейно-функциональной организационной структуры являются: низкое взаимодействие подразделений на горизонтальном уровне, заинтересованность функциональных руководителей в решении задач подразделения, а не достижении общих целей, длительность согласования важных решений, недостаточная гибкость при реагировании на рыночные изменения.

Сбербанк является публичным акционерным обществом (ПАО). Органы управления банком включают [4]:

1) Общее собрание акционеров – высший орган управления ПАО, в котором имеют право участвовать и голосовать при принятии решений акционеры банка. Акционерами являются как юридические, так и физические лица, включая иностранных акционеров; число акционеров не ограничено. Они не отвечают по обязательствам банка и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Банк не отвечает по обязательствам своих акционеров. ПАО «Сбербанк России» ежегодно проводит Общее собрание акционеров, на котором решаются ключевые вопросы.

2) Наблюдательный совет – ответственный перед Общим собранием акционеров орган, определяющий направления развития банка, осуществляющий контроль за реализацией принятых решений и деятельностью исполнительных органов. Для предварительного рассмотрения вопросов деятельности банка при Наблюдательном совете созданы комитеты: Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по стратегическому планированию и устойчивому развитию, Комитет по технологиям и Комитет по управлению рисками.

3) Правление – коллегиальный исполнительный орган, осуществляющий оперативное руководство текущей деятельностью банка. Подотчетно Наблюдательному совету и Общему собранию акционеров банка.

4) Президент, Председатель Правления банка – единоличный исполнительный орган, возглавляет Правление банка и организует его работу.

Публичное акционерное общество обязано обеспечивать прозрачность своей работы, поэтому основная информация о деятельности и документация Сбербанка находятся в открытом доступе, подвергаются регулярным проверкам.

ПАО «Сбербанк России» является налогоплательщиком налога на прибыль, налога на добавленную стоимость (НДС), налога на имущество, транспортного налога, земельного налога, а также прочих налогов и сборов. В структуре уплачиваемых налогов наибольшая доля приходится на налог на прибыль (около 86%) и НДС (около 11%) [5].

## 1.2 Анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк России»

На основании информации по операционным и финансовым показателям Группы Сбер был проведен анализ основных технико-экономических показателей ПАО «Сбербанк России», приведенных в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные технико-экономические показатели ПАО «Сбербанк России» за 2022 - 2023 годы

Показатель	2022 год	2023 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Чистые процентные доходы, млрд руб.	1 875	2 564,6	689,6	136,78
Чистые комиссионные доходы, млрд руб.	698,5	763,9	65,4	109,36
Операционные доходы, млрд руб.	1 902,9	3 165	1 262,1	166,33
Операционные расходы, млрд руб.	726,5	924,4	197,9	127,24
Чистая прибыль, млрд руб.	287,8	1 508,6	1 220,8	524,18
Стоимость основных средств, млрд руб.	819,7	1 002,9	183,2	122,35
Рентабельность капитала, %	5,2	25,3	20,1	486,54
Рентабельность активов, %	0,7	3,2	2,5	457,14

В 2023 году чистые процентные доходы Сбербанка выросли на 36,78% за счет увеличения объема работающих активов и составили 2564,6 млрд рублей. Чистые комиссионные доходы увеличились на 9,36% до 763,9 млрд рублей; этому способствовало увеличение доходов от операций с банковскими картами и расчетно-кассового обслуживания. Операционные доходы выросли на 66,33% и составили 3165 млрд рублей, а операционные расходы увеличились более медленными темпами в 27,24% до 924,4 млрд рублей. В 2023 году чистая прибыль Сбербанка увеличилась более чем в пять раз и составила 1508,6 млрд рублей. В рассматриваемом периоде банк приобрел объекты основных средств, общая сто-

имость основных средств составила 1002,9 млрд рублей. Рентабельность капитала значительно повысилась, достигнув значения в 25,3% (по сравнению с 5,2% в 2022 году), что свидетельствует о стремительном росте доходности собственного капитала банка. Рентабельность активов также резко увеличилась и составила 3,2%, повысилась эффективность использования активов банка. За 2022 - 2023 годы основные технико-экономические показатели ПАО «Сбербанк России» демонстрируют положительную динамику.

ПАО «Сбербанк России» придерживается принципов устойчивой кадровой политики. В таблице 1.3 представлены основные показатели, характеризующие кадровую ситуацию в банке.

Таблица 1.3 – Основные показатели, характеризующие персонал ПАО «Сбербанк России» за 2022 - 2023 годы

Показатель	2022 год	2023 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Общая численность сотрудников, чел.	210 700	210 800	100	100,05
Количество сотрудников, прошедших обучение, чел.	250 000	210 000	-40 000	84,00
Расходы на содержание персонала и административные расходы, млрд руб.	726,5	924,4	198	127,24
Фонд оплаты труда, млрд руб.	352	440	88	125
Индекс вовлеченности сотрудников, %	78	73	-5	93,59
Коэффициент текучести кадров, %	13,5	13	-1	96,30

В 2023 году численность сотрудников банка увеличилась на 100 человек, составив 210,8 тысяч человек. Количество сотрудников, прошедших обучение по различным направлениям в Сбербанке, сократилось до 210 тысяч человек. Расходы на содержание персонала и административные расходы возросли на 27,24% и достигли значения в 924,4 миллиарда рублей; при этом годовой фонд оплаты

труда составил 440 млрд рублей, увеличившись от уровня 2022 года на 25%. За оба отчетных года сотрудники демонстрируют высокий уровень вовлеченности, 78% и 73% соответственно. При этом коэффициент текучести кадров находится в пределах допустимой нормы (13,5% и 13% соответственно) и свидетельствует об эффективности кадровой политики – коллективы стабильны, происходит необходимое обновление кадрового состава.

### 1.3 Социально-экономический анализ банковского сектора России

Банковский сектор играет ключевую роль в экономике России, обеспечивая аккумуляцию денежных ресурсов, кредитование бизнеса и населения, проведение платежных операций. От состояния банковской системы зависит финансовая устойчивость и инвестиционная активность в стране.

По состоянию на 1 июня 2024 года в Российской Федерации действует 320 банков и 37 небанковских кредитных организаций [6]. Структура банковского сектора характеризуется доминированием пяти крупнейших банков, на долю которых приходится 65,3% активов всего сектора. В настоящий момент лидерами по ключевым показателям деятельности являются ПАО «Сбербанк России», ПАО Банк «ВТБ», АО «Газпромбанк», АО «Альфа-Банк» и АО «Россельхозбанк» [7].

В последние несколько лет банковский сектор столкнулся с рядом серьезных проблем [8]:

- в 2020 и 2021 годах пандемия оказала сильное давление на малый и средний бизнес, снизилась потребительская активность населения, произошел рост просроченной задолженности;

- в 2022 году из России ушли многие иностранные организации, а на российские компании оказывалось сильное санкционное давление, в результате чего они были вынуждены приостановить инвестиционные программы, искать альтернативные рынки сбыта и перестраивать логистические цепочки. Из-за девальвации рубля и роста инфляции произошло резкое повышение процентных ставок

и ужесточение требований к банкам. Снизилось количество выдаваемых кредитов, уменьшились суммы займа. На фоне нестабильности политико-экономической ситуации активизировалась сберегательная деятельность населения.

Банки были вынуждены адаптироваться к новым условиям. Центральный Банк России в 2022 году проводил политику смягчения регулятивных требований и введения послаблений с целью поддержки финансовой стабильности. В 2023 году Банк России свернул антикризисные меры, отменив большинство послаблений, и приступил к ограничению рискованного кредитования, стимулированию накопления банками капитала, реализации структурной трансформации экономики и поддержанию темпов цифровизации.

За 2023 год балансовый капитал банковского сектора вырос на 2,2 трлн рублей и в декабре составил 14,3 трлн рублей. Активы продемонстрировали рост в 20% до 167,9 трлн рублей. Основную долю активов формируют корпоративные кредиты (44% или 73,8 трлн рублей) и розничные кредиты (20,1% или 33,8 трлн рублей). Пассивы банков в основном представлены средствами компаний (31,79% или 53,38 трлн рублей) и физических лиц (26,75% или 44,92 трлн рублей). В 2023 году совокупная прибыль составила 3,3 трлн рублей.

Банковский сектор России в 2023 году продемонстрировал относительную устойчивость, столкнувшись с серьезными вызовами. Тем не менее, существует необходимость дальнейшего совершенствования регуляторной политики в отрасли и трансформации бизнес-моделей.

## 2 Профессиональная этика менеджера

В современной бизнес-среде перед руководителями часто возникают проблемы этического характера, для успешного решения которых необходимо обладать знаниями и навыками в области профессиональной этики. Одним из способов их приобретения является посещение лекции-беседы.

План лекции-беседы на тему «Профессиональная этика менеджера»:

### 1 Введение в тему профессиональной этики менеджера

- Термин «этика», определение профессиональной этики;
- Роль этики в управленческой деятельности.

### 2 Структура профессиональной этики руководителя

- Индивидуальная этика человека;
- Этика руководителя;
- Корпоративная этика компании;
- Этика представителей профессии.

### 3 Основные принципы профессиональной этики менеджера

- Принцип честности;
- Принцип справедливости;
- Принцип ответственности;
- Принцип уважения.

### 4 Этические кодексы и карты этики

### 5 Этические дилеммы в управленческой деятельности

### 6 Ответы на вопросы и обсуждение

Глоссарий к лекции-беседе на тему «Профессиональная этика менеджера» раскрывает определения основных понятий:

1) Индивидуальная этика человека – моральные принципы и нормы, которых придерживается человек. Они обусловлены его индивидуальными особенностями, жизненным и профессиональным опытом, наличием образцов для подражания;

2) Профессиональная этика руководителя – совокупность принципов, норм и ценностей, на основе которых менеджеры принимают управленческие решения, определяют их правильность с моральной точки зрения;

3) Корпоративная этика компании – моральные принципы и нормы, которые регулируют отношения сотрудников в компании. Они определяются особенностями деятельности и системы управления организации, сложившимися приемлемыми моделями поведения;

4) Этика представителей профессии – совокупность принципов, норм, ценностей, правил поведения, которых придерживаются представители определенной профессии;

5) Этический кодекс – совокупность этических правил, принципов и ценностей, которых должны придерживаться сотрудники организации в процессе профессиональной деятельности;

6) Карта этики – свод этических правил, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого сотрудника;

7) Этическая дилемма – проблема этического характера, ситуация, в которой любая альтернатива будет противоречить тем или иным моральным принципам [9];

8) Конфликт интересов – ситуация, когда личные интересы человека вступают в противоречие с должностными обязанностями и мешает их исполнению;

9) Этическая культура – сформированность ценностных ориентаций и мотивов поведения человека;

10) Профессиональная солидарность – взаимоуважение, поддержка действий и мнений представителей одной профессии;

11) Социальная ответственность – осознание влияния своих действий на благополучие общества и стремление принимать активное участие в жизни общества, делая ее лучше;

12) Жизненная позиция – система убеждений, ценностей и установок человека, определяющая его отношение к себе, окружающему миру и другим людям, а также определяющая его модели поведения и принятия решений в различных жизненных ситуациях;

13) Культура поведения – совокупность правил, норм и ценностей, которые регулируют поведение человека;

14) Профессиональный долг – моральное обязательство, которое берет на себя представитель определенной профессии при осуществлении профессиональной деятельности;

15) Профессионально-нравственная деформация – негативное изменение личностных качеств, характера, ценностей человека в результате длительной трудовой деятельности, обусловленное спецификой профессии.

Раздаточные материалы к лекции-беседе представлены в Приложении А. Для более глубокого погружения в тему лекции-беседы был составлен список литературы, рекомендуемой к прочтению:

1 Кибанов А.Я. Этика деловых отношений. Учебник / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, Д.К. Захаров: Изд-во ИНФРА-М, 2021. – 383 с.

2 Гуревич П.С. Этика: учебник для вузов / П.С. Гуревич. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во Юрайт, 2024. – 516 с.

3 Ньюпорт К. Новые принципы делового общения. Как сфокусироваться на главном в эпоху коммуникативной перегрузки / К. Ньюпорт: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 304 с.

4 Фламгольц Э. Корпоративная культура. Решающий стратегический актив предприятия / Э. Фламгольц: Изд-во Ленанд, 2020. – 328 с.

5 Вест Даффи М. Без обид! Как эмоциональный интеллект помогает общаться с коллегами и руководством / М. Вест Даффи, Л. Фосслиен: Изд-во Питер, 2019. – 306 с.

### 3 Знакомство с профессиональной информационной средой

#### 3.1 Профессиональные сообщества в области менеджмента, малого бизнеса и предпринимательства

Профессиональные сообщества представляют собой группы людей, объединенных общей профессией, деятельностью и интересами. Такие сообщества создаются с целью обмена опытом и знаниями, совершенствования навыков в различных областях и повышения квалификации, установления профессиональных стандартов и этики, а также развития соответствующей отрасли. Профессиональные сообщества могут принимать форму ассоциаций, союзов, консорциумов и других объединений. В России действует множество профессиональных сообществ в области менеджмента, малого бизнеса и предпринимательства, ниже представлены некоторые из них.

##### 1 Российский союз промышленников и предпринимателей (ООР «РСПП»)

Цели и задачи союза [10]:

- содействие развитию и поддержка бизнеса;
- представление интересов наемных работников, предпринимателей, руководителей организаций и других сторон.

Миссия: поддерживать эффективные социально-трудовые отношения, способствующие росту конкурентоспособности, производительности, безопасности, профессиональному росту и качеству жизни работников, способствовать устойчивому развитию компаний, отвечающему интересам бизнеса и общества.

Основные направления деятельности: защита интересов бизнеса, проведение исследований, развитие социального партнерства, совершенствование законодательства России, подготовка проектов преобразований в экономике.

Российский союз промышленников и предпринимателей предоставляет широкие возможности для профессиональной деятельности менеджера: взаимодействие с органами власти для продвижения интересов организации, участие в разработке законодательных и нормативных актов, затрагивающих бизнес-сферу, содействие в реализации проектов организации, поддержка карьерного роста и участие в кадровых программах.

## 2 Executive – обучающееся Сообщество менеджеров

Цели и задачи сообщества [11]:

- объединение профессионалов для обмена знаниями и опытом;
- обучение и личностное развитие менеджеров.

Миссия: «Помочь профессиональным менеджерам повысить квалификацию и собственную капитализацию на рынке труда».

Основные направления деятельности: экспертные дискуссии, карьерное консультирование, публикации и кейсы в области менеджмента, маркетинга, финансов, бизнес-образования.

Обучающееся Сообщество менеджеров Executive предоставляет уникальные возможности для профессионального развития и реализации управленческого потенциала менеджеров, позволяя им быть в курсе актуальных бизнес-новостей, обмениваться опытом, публикуя статьи и решая кейсы, повышать свою конкурентоспособность и укреплять позиции на рынке труда. Менеджер может получить консультацию по любому интересующему вопросу в реальном времени или помочь другому пользователю с решением проблемы.

## 3 Институт Сертифицированных Финансовых Менеджеров (ИСФМ, Российское отделение)

Цели и задачи института [12]:

- подготовка и сертификация специалистов в области финансового менеджмента, управления и учета;
- разработка образовательных программ.

Миссия: «Активная поддержка в адаптации российских специалистов в области финансов к новому подходу в решении проблем и вопросов, возникающих в процессе их работы, используя передовой опыт специалистов Европы».

Основные направления деятельности: проведение конференций, семинаров, выездных мероприятий, обучение и объединение специалистов в области финансового менеджмента.

Обучаясь на программах ИСФМ, менеджер получает сертификаты, признанные во всем мире, изучает передовые методики и технологии в области финансов и управления, устанавливает деловые контакты и обменивается опытом с коллегами и экспертами.

#### 4 Ассоциация Менеджеров России (АМР)

Цели и задачи ассоциации [13]:

- формирование устойчивой социальной группы управленцев;
- формирование консолидированного мнения профессионального сообщества, передача этого мнения лицам, принимающим решения;
- распространение и адаптация лучших мировых практик управления.

Миссия: «Способствуем развитию бизнеса, выявляя и распространяя лучшие практики управления и устойчивого развития - на благо личности, компании и общества».

Основные направления деятельности: проведение тематических конференций, форумов, круглых столов, деловых завтраков, составление аналитических докладов, реализация исследовательских проектов.

Активное участие менеджера в деятельности Ассоциации Менеджеров России позволяет ему повышать свою квалификацию, укреплять профессиональные связи, получать доступ к актуальным знаниям и передовым практикам управления, а также вносить вклад в развитие менеджмента в России.

#### 5 Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ»

Цели и задачи организации [14]:

- обеспечение правовой защиты предпринимателей;
- формирование благоприятной бизнес-среды;
- осуществление экспертно-аналитической деятельности;
- развитие международного сотрудничества;
- популяризация и развитие предпринимательства;
- отраслевое развитие.

Миссия: «Решение острых актуальных вопросов из самых разных сфер, с которыми сталкиваются российские предприниматели в своей практике».

Основные направления деятельности: поддержка, защита прав и интересов бизнеса и предпринимателей, привлечение финансирования, участие в разработке законов, получение государственной поддержки, развитие деловых связей.

Вовлеченность менеджера в деятельность организации «ОПОРА РОССИИ» позволяет ему не только представлять и защищать интересы своей компании, но и развивать профессиональные компетенции, расширять деловые контакты и способствовать развитию благоприятной бизнес-среды в целом.

Профессиональные сообщества (объединения) используют различные формы и методы организации своей работы:

- проведение встреч, конференций, форумов, семинаров, онлайн-встреч для обмена опытом и обсуждения актуальных тем;
- организация курсов повышения квалификации;
- разработка образовательных программ;
- создание комитетов, советов для решения конкретных задач;
- издание печатных и электронных профессиональных изданий;
- публикация аналитических исследований;
- взаимодействие с органами власти;
- участие в законотворческом процессе;
- разработка и внедрение профессиональных стандартов, этических кодексов и карт этики, систем сертификации.

Члены профессиональных сообществ (объединений) могут принимать активное участие в их деятельности, распространяя информацию о них среди коллег, содействуя организации мероприятий, образовательных программ, издательской деятельности, предлагая проекты развития сообщества, участвуя в выборах в руководящие органы, представляя интересы сообщества во взаимодействии с другими организациями и органами власти, а также участвуя в выработке и соблюдении профессиональных стандартов и этических норм.

### 3.2 Специализированные информационные ресурсы, поддерживающие профессиональную деятельность в области менеджмента и предпринимательства

Специализированные информационные ресурсы предоставляют широкие возможности для профессионального развития менеджеров и предпринимателей. Они дают доступ к актуальной информации, аналитике, нормативным документам, необходимым для эффективного управления организацией и ведения успешного бизнеса. Ниже представлены некоторые специализированные информационные ресурсы.

#### 1 «Административно-управленческий портал»

Целевые группы пользователей информации: менеджеры, руководители организаций различных отраслей, маркетологи, финансисты, экономисты, студенты, обучающиеся по специальностям в области менеджмента.

Тематика представленной деловой информации, документов [15]: маркетинговые исследования рынков, бизнес-планы, аналитические обзоры, статистические справочники, должностные инструкции, электронная библиотека книг в области экономики, менеджмента, банковского дела, предпринимательства, финансов и управления предприятием.

Возможности использования информации для создания бизнеса и/или ведения профессиональной деятельности: использование типовых шаблонов, бизнес-планов, должностных инструкций, поиск и анализ законодательных и нормативных требований в сфере деятельности, изучение практик ведения бизнеса и управления организацией.

#### 2 «Корпоративный менеджмент»

Целевые группы пользователей информации: руководители компаний, финансовые директора и менеджеры, консультанты, аналитики в сфере управления, студенты экономических и управленческих специальностей.

Тематика представленной деловой информации, документов [16]: финансовый анализ, менеджмент, инвестиции, консалтинг, управленческий учет, маркетинг, налоговый контроль, антикризисное управление.

Возможности использования информации для создания бизнеса и/или ведения профессиональной деятельности: повышение финансовой грамотности и компетентности менеджеров, получение экспертных знаний и практических рекомендаций по многим направлениям.

3 Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства

Целевые группы пользователей информации: государственные органы, отвечающие за развитие предпринимательства, предприниматели, владельцы малого и среднего бизнеса.

Тематика представленной деловой информации, документов [17]: мониторинги, отраслевые исследования и аналитические обзоры, государственная политика и меры поддержки предпринимательства.

Возможности использования информации для создания бизнеса и/или ведения профессиональной деятельности: использование рекомендаций по правовым и организационным аспектам ведения бизнеса, изучение тенденций и ключевых проблем развития малого и среднего бизнеса, ознакомление с особенностями государственного регулирования.

## 4 Методы управления и самоорганизации

### 4.1 Распорядок рабочего дня менеджера ПАО «Сбербанк России»

Внутреннее структурное подразделение (ВСП) является специализированным по обслуживанию физических лиц офисом. ВСП – самый крупный канал Сбербанка. Молодым специалистам в ВСП предлагается две вакансии: старший менеджер по обслуживанию и старший клиентский менеджер.

Работа отделения начинается в 9:00 и заканчивается в 17:00, в период с 12:00 до 16:00 сотрудник может уйти на часовой обеденный перерыв. Рабочий день начинается с утренней планерки, когда менеджеров информируют о задачах на день и настраивают на позитивный лад.

Старший менеджер по обслуживанию проводит открытие рабочего дня: получает денежную наличность на рабочее место и открывает программное обеспечение. В течение смены он осуществляет расчетно-кассовое обслуживание физических лиц, платежи за коммунальные услуги, снятие и внесение денежных средств на вклады и счета клиентов.

Старший клиентский менеджер – эксперт, владеющий глубоким знанием банковских продуктов и услуг и занимающийся их продажей. Клиент приходит в банк за основной потребностью, задача клиентского менеджера – предложить кросс-продукты, которые будут полезны при удовлетворении этой потребности. Например, если клиент оформляет ипотеку, ему предлагают сделать заказ в Сбер Мегамаркете и дарят промокод на первую покупку. Таким образом, он сможет приобрести товары для нового дома по привлекательной цене. В течение дня старший клиентский менеджер консультирует клиентов банка и формирует персональные предложения, предупреждая проблемы и работая с обращениями.

### 4.2 Методы управления и самоорганизации, которые я применяю

Использование методов управления и самоорганизации позволяет менеджеру рационально распределять свое время и ресурсы, эффективно выстраивать взаимодействие с коллегами и клиентами, дает структурированный подход к принятию управленческих решений. В Приложении Б представлена презентация

«Методы управления и самоорганизации, которые я применяю» с примерами, ниже предлагается описание данных методов:

1 Техника постановки целей «S.M.A.R.T.». Согласно этой технике, цели должны быть конкретными, измеримыми (иметь объективные критерии оценки результата), достижимыми, значимыми и ограниченными по времени. Этот метод позволяет достичь четкой формулировки целей, благодаря чему они выполняются должным образом в назначенный срок с оптимальными затратами.

2 Расстановка приоритетов по матрице Эйзенхауэра (рисунок 4.1). Этот подход позволяет сконцентрироваться на важных и срочных задачах и эффективно распределять время.

	Срочно	Не срочно
Важно	СДЕЛАТЬ	ЗАПЛАНИРОВАТЬ
Не важно	ДЕЛЕГИРОВАТЬ	НЕ ВЫПОЛНЯТЬ

Рисунок 4.1 – Матрица Эйзенхауэра

3 Метод «съесть лягушку». Каждый день стоит начинать с самой трудной или неприятной задачи и выполнять ее сразу, пока не возникло желание этого избежать. Метод помогает преодолеть прокрастинацию и обрести мотивацию.

4 Техника «тайм-блокинг». В электронном календаре день разбивается на «блоки», посвященные выполнению рабочих задач и личных дел. Техника помогает внести ясность и определенность в расписание, снизить уровень стресса, избежать переключения между задачами и повысить продуктивность.

5 Метод «помидора». На сконцентрированную работу выделяется 25 минут, по истечении которых делается перерыв в 5 минут. После нескольких циклов делается более длительный перерыв для восстановления. Метод помогает

удерживать концентрацию, не откладывать выполнение важных дел, равномерно распределять усилия и восстанавливаться.

6 Разбитие большой задачи на подзадачи. Сложная, многоэтапная задача разделяется на более мелкие, конкретные шаги. Этот подход упрощает восприятие больших, трудоемких задач, делает их более управляемыми, достижимыми и мотивирует двигаться к конечному результату.

7 Контроль и разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI). Контроль является важной функцией управления, помогающей менеджеру отслеживать и оценивать результаты деятельности команды и отдельных сотрудников, своевременно выявлять проблемы и принимать обоснованные управленческие решения.

8 Делегирование задач. Делегирование является важным методом управления, позволяющим менеджеру распределять ответственность и полномочия среди подчиненных. Это помогает оптимизировать рабочую загруженность менеджера, повышать вовлеченность сотрудников и способствует их профессиональному развитию.

9 Оперативная обратная связь. Обратная связь должна предоставляться на постоянной основе, быть своевременной, четкой и конкретной и предполагать активный диалог, а не односторонние указания. Применение оперативной обратной связи позволяет менеджеру поддерживать высокую мотивацию сотрудников, корректировать их действия, передавать ценные навыки и опыт, а также демонстрировать заинтересованность в профессиональном развитии команды.

## Заключение

ПАО «Сбербанк России» играет ключевую роль в развитии российской экономики, являясь крупнейшим банком страны и одним из ведущих банков мира. Сбербанк активно инвестирует в развитие инновационных технологий, искусственный интеллект, участвует в реализации различных значимых проектов, демонстрирует высокий уровень качества корпоративного управления и уделяет большое внимание развитию человеческого капитала.

Этичное поведение руководителей способствует формированию доверительных отношений с подчиненными, партнерами и клиентами, повышает деловую репутацию менеджера и помогает ему избежать конфликтных ситуаций, руководствуясь принципами честности, справедливости, уважения и ответственности.

В профессиональной деятельности менеджер может пользоваться специализированными информационными ресурсами для получения экспертных знаний и практических рекомендаций, а также участвовать в деятельности профессиональных сообществ (объединений), устанавливая деловые связи и получая помощь и поддержку коллег.

Не менее важным является использование различных методов управления и самоорганизации, поскольку они помогают выстроить эффективную коммуникацию с подчиненными, избежать выгорания, внести ясность в рабочий процесс и повысить личную эффективность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Банковский сектор. – Текст: электронный // Центральный Банк России: [сайт]. – URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/](https://cbr.ru/banking_sector/) (дата обращения 17.06.24)

2 Результаты Группы Сбер. Информация по операционным и финансовым показателям. – Текст: электронный // Сбербанк России: [сайт]. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults?tab=annual> (дата обращения 18.06.24)

3 Содаткадамова Н.Г. Понятие организационной структуры и ее виды. – Текст: электронный / Н.Г. Содаткадамова // E-Scio. – 2021. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-organizatsionnoy-struktury-i-ee-vidy> (дата обращения 20.06.24)

4 Корпоративные документы. – Текст: электронный // Сбербанк России: [сайт]. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents> (дата обращения 20.06.24)

5 Раздроков Е.Н. Особенности налогообложения прибыли организаций финансового сектора экономики РФ. – Текст: электронный / Е.Е. Раздроков, В.В. Коростелева, Д.В. Барсук // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 12. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44592733> (дата обращения 20.06.24)

6 Количественные характеристики банковского сектора Российской Федерации. – Текст: электронный // Центральный Банк России: [сайт]. – URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/lic/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/) (дата обращения 20.06.24)

7 Рейтинги банков. – Текст: электронный // Банки.ру: [сайт]. – URL: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения 23.06.24)

8 Анализ российского рынка банковских услуг и прогноз развития сектора до 2026 года. – Текст: электронный // Рейтинговое агентство «Эксперт РА»: [сайт]. – URL: [https://raexpert.ru/researches/banks/bank\\_services\\_2023a/](https://raexpert.ru/researches/banks/bank_services_2023a/) (дата обращения 23.06.24)

9 Кожевникова Л.В. Проблема многоуровневого этического регулирования в управлении персоналом. – Текст: электронный / Л.В. Кожевникова, И.Е.

Старовойтова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-mnogourovnevogeticheskogo-regulirovaniya-v-upravlenii-personalom> (дата обращения 24.06.24)

10 О союзе. – Текст: электронный // Российский союз промышленников и предпринимателей: [сайт]. – URL: <https://rspp.ru/> (дата обращения 28.06.24)

11 О проекте. – Текст: электронный // Executive – обучающееся Сообщество менеджеров: [сайт]. – URL: <https://www.e-executive.ru/> (дата обращения 28.06.24)

12 Об ИСФМ. – Текст: электронный // Институт Сертифицированных Финансовых Менеджеров (Российское отделение): [сайт]. – URL: <https://www.icfm.ru/> (дата обращения 28.06.24)

13 Ассоциация менеджеров: информация о деловом объединении. – Текст: электронный // Ассоциация Менеджеров России: [сайт]. – URL: <https://amr.ru/> (дата обращения 28.06.24)

14 Об «ОПОРЕ РОССИИ». – Текст: электронный // Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ»: [сайт]. – URL: <http://opora.ru/> (дата обращения 28.06.24)

15 Административно-управленческий портал. – Текст: электронный // «Административно-управленческий портал»: [сайт]. – URL: <http://www.aup.ru/> (дата обращения 28.06.24)

16 О проекте. – Текст: электронный // Проект «Корпоративный менеджмент»: [сайт]. – URL: <http://www.cfin.ru> (дата обращения 28.06.24)

17 О нас. – Текст: электронный // Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства: [сайт]. – URL: <http://www.nisse.ru> (дата обращения 28.06.24)

18 Аналитика. – Текст: электронный // Ресурс «Инновации и предпринимательство»: [сайт]. – URL: <http://www.innovbusiness.ru> (дата обращения 28.06.24)

19 О журнале. – Текст: электронный // Журнал «Финансовый менеджмент»: [сайт]. – URL: <http://www.finman.ru> (дата обращения 28.06.24)

20 Баскакова О.В. Экономика организации: учебник / О.В. Баскакова, М.Ш. Мачабели. – Москва: Изд-во Дашков и К, 2022. – 306 с.

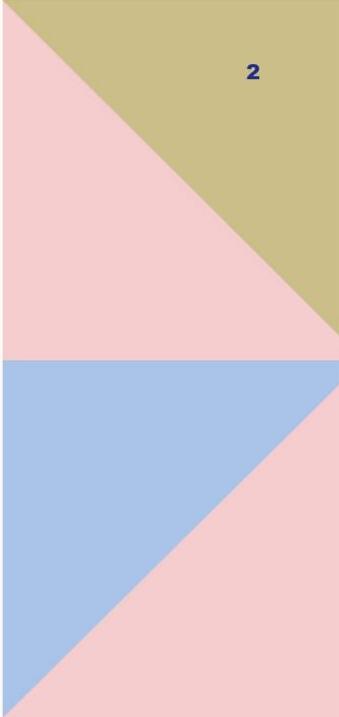
## Приложение А. Раздаточные материалы к лекции-беседе на тему «Профессиональная этика менеджера»



1

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭТИКИ МЕНЕДЖЕРА

- Профессиональная этика руководителя – это совокупность принципов, норм и ценностей, на основе которых менеджеры принимают управленческие решения, определяют их правильность с моральной точки зрения.
- Соблюдение этических правил помогает установить доверительные отношения между сотрудниками, партнерами и клиентами, повысить репутацию компании, избежать конфликтов и нарушений закона.



2

### СТРУКТУРА ЭТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Индивидуальная этика	Этика руководителя
<ul style="list-style-type: none"><li>• Честность и порядочность</li><li>• Уважение и забота</li><li>• Надежность и выполнение обязательств</li><li>• Справедливость</li><li>• Верность принципам и ценностям</li><li>• Терпимость</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Соблюдении культуры отношений и культуры поведения</li><li>• Профессионализм</li><li>• Стрессоустойчивость</li><li>• Самоконтроль</li><li>• Разумное отношение к критике</li></ul>

## СТРУКТУРА ЭТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

### Корпоративная этика

- Справедливость в распределении прав, привилегий и льгот
- Справедливость в использовании полномочий и ответственности
- Доверие и свобода трудового поведения

### Этика представителей профессии

- Профессиональная солидарность
- Добросовестная конкуренция
- Социальная ответственность

3

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЭТИКИ МЕНЕДЖЕРА

- Честность и открытость в трудовой деятельности
- Справедливое отношение к участникам делового процесса
- Готовность нести ответственность за действия и управленческие решения
- Уважение ценности других людей, их прав и свобод

4

## ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС

– совокупность этических правил, принципов и ценностей, которых должны придерживаться сотрудники организации в процессе профессиональной деятельности

## КАРТЫ ЭТИКИ

конкретизируют этический кодекс организации для каждого сотрудника

5

6

## АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ ЭТИЧЕСКИХ ДИЛЕММ

1. Изложить дилемму (факты, ключевые вопросы, заинтересованные стороны)
2. Определить альтернативы решения дилеммы
3. Выявить этические последствия каждой альтернативы
4. Сравнить альтернативы и выбрать наилучшую

## Приложение Б. Презентация «Методы управления и самоорганизации, которые я применяю»

### ТЕХНИКА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ «SMART»

Цель должна быть:

- Specific – конкретная;
- Measurable – измеримая;
- Achievable – достижимая;
- Relevant – значимая;
- Time bound – ограниченная во времени.



### РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ ПО МАТРИЦЕ ЭЙЗЕНХАУЭРА

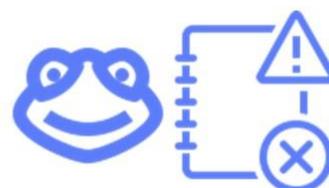
Согласно принципу Парето, 20% усилий дают 80% результата.  
Необходимо грамотно распределять усилия.

	Срочно	Не срочно
Важно	СДЕЛАТЬ	ЗАПЛАНИРОВАТЬ
Не важно	ДЕЛЕГИРОВАТЬ	НЕ ВЫПОЛНЯТЬ

## МЕТОД «СЪЕСТЬ ЛЯГУШКУ»

Каждый день стоит начинать с самой трудной или неприятной задачи и выполнять ее сразу, пока не возникло желание этого избежать.

Метод помогает преодолеть прокрастинацию и обрести мотивацию на весь оставшийся день.

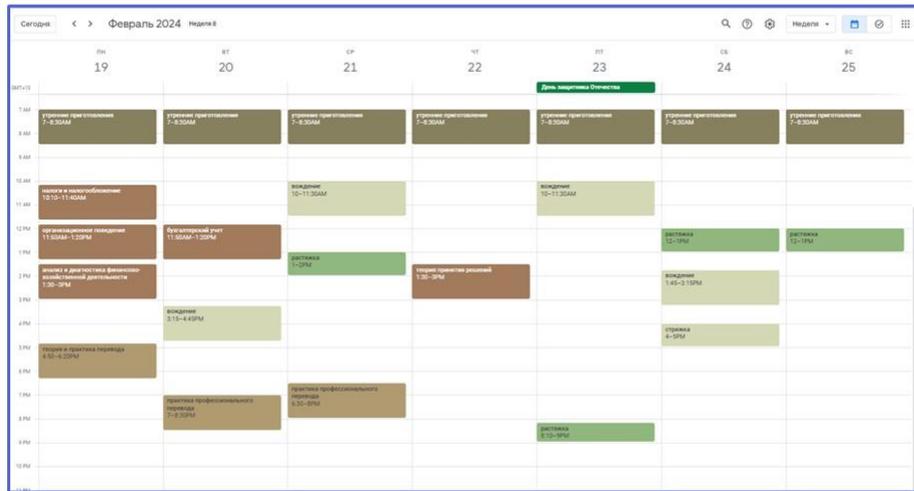


## ТЕХНИКА «ТАЙМ-БЛОКИНГ»

В электронном календаре день разбивается на временные «блоки», посвященные выполнению рабочих задач и личных дел. При этом устраняются все отвлекающие факторы.

Техника помогает внести ясность и определенность в расписание, снизить уровень стресса, избежать переключения между задачами и повысить продуктивность.

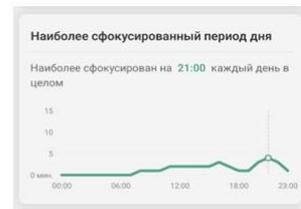
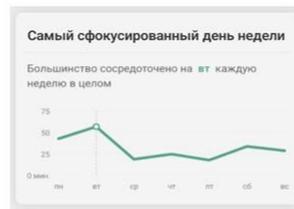
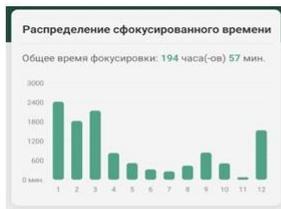
# ТЕХНИКА «ТАЙМ-БЛОКИНГ» ПРИМЕР МОЕГО КАЛЕНДАРЯ



## МЕТОД «ПОМИДОРА»

На сконцентрированную работу выделяется 25 минут, по истечении которых делается перерыв в 5 минут. После нескольких циклов делается более длительный перерыв для восстановления.

Для этого метода я использую приложение-трекер «Forest».



## РАЗБИТИЕ БОЛЬШОЙ ЗАДАЧИ НА ПОДЗАДАЧИ

Сложная, объемная задача разделяется на небольшие, конкретные шаги.

Этот подход упрощает восприятие больших, трудоемких задач, делает их более управляемыми, достижимыми и мотивирует двигаться к конечному результату.

Работа над отчетом по практике	
Введение	10%
Раздел 1.1	20%
Раздел 1.2	30%
Раздел 1.3	40%
Глава 2	50%
Глава 4	60%
Раздел 3.1	70%
Раздел 3.2	80%
Заключение	90%
Оформление	100%
Нужно выполнить:	
Выполнено:	

## КОНТРОЛЬ И РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КРІ

Контроль – важная функция управления, помогающая менеджеру отслеживать и оценивать результаты деятельности подчиненных, принимать обоснованные управленческие решения.

Основные этапы разработки системы КРІ:

- Определение стратегических целей организации и их декомпозиция на цели для подразделений и сотрудников;
- Выявление ключевых факторов, влияющих на достижение целей;
- Разработка системы КРІ, согласованных с целями на всех уровнях, установление целевых значений КРІ и периодов их достижения;
- Внедрение системы мониторинга, сбора и анализа данных по КРІ;
- Регулярная оценка достижения КРІ и выявление отклонений;
- Принятие корректирующих действий при необходимости.

## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ



Делегирование является важным методом управления, позволяющим менеджеру распределять ответственность и полномочия среди подчиненных.

Это помогает оптимизировать рабочую загруженность менеджера, повышать вовлеченность сотрудников и способствует их профессиональному развитию.

## ОПЕРАТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



Обратная связь должна предоставляться на постоянной основе, быть своевременной, четкой и конкретной и предполагать активный диалог, а не односторонние указания.

Применение оперативной обратной связи позволяет менеджеру поддерживать высокую мотивацию сотрудников, корректировать их действия, передавать ценные навыки и опыт, а также демонстрировать заинтересованность в профессиональном развитии команды.