

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЮСТИЦИИ»  
(ДГУЮ Минюста России)

**ИНСТИТУТ ЮСТИЦИИ**

Кафедра менеджмента и управления проектами

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
*для текущего контроля успеваемости*  
*и промежуточной аттестации обучающихся*  
ПО ИТОГАМ ПРАКТИКИ  
**ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА**  
**(УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ)**  
**Б.2.4**

год набора – 2020

<b>Код и наименование направления подготовки:</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень высшего образования:</b>	бакалавриат
<b>Направленность (профиль) ООП ВПО:</b>	менеджмент в сфере юридических услуг
<b>Форма (формы) обучения:</b>	очная, заочная
<b>Квалификация:</b>	бакалавр

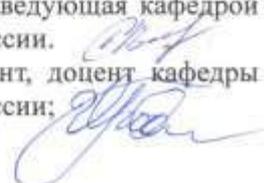
Донецк 2023

Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по итогам практики «Производственная практика (управленческая)» утверждены на заседании кафедры менеджмента и управления проектами, протокол № 8 от 12.03 2024 г.

Авторы:

Охременко С. И. – кандидат технических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента и управления проектами ДГУЮ Минюста России.

Подмаркова И. П. – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и управления проектами ДГУЮ Минюста России;



Рецензент:

Кошелева Е. Г., кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой национальной и региональной экономики ГОУ ВПО «Донецкий государственный университет».

Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по итогам практики «Производственная практика (управленческая)» / С. И. Охременко, И. П. Подмаркова – Донецк: ДГУЮ Минюста России, 2023.

© ДГУЮ Минюста России, 2023

Лист согласования

Оценочные материалы по итогам практики «Производственная практика (управленческая)»

Рассмотрены и одобрены на заседании кафедры менеджмента и управления проектами,  
протокол № 3 от 12.03 2024 г.

Заведующий кафедрой  С. И. Охременко  
12.03 2023 г.

Рассмотрены и одобрены на заседании Учебно-методического совета ДГУЮ Минюста России,  
протокол № 10 от 25.03 2024 г.

Председатель Учебно-методического совета  
ДГУЮ Минюста России  А. П. Солонина

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Современная система контроля знаний и оценивания компетенций выстраивается как комплексный процесс планирования, организации и проведения контрольно-оценочных процедур по заданному набору показателей и критериев. Контроль качества освоения образовательной программы высшего образования включает в себя текущий контроль успеваемости, промежуточную и государственную итоговую аттестацию обучающихся. Формы, система оценивания, порядок, периодичность проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной и государственной итоговой аттестаций обучающихся, сроки их проведения регламентируются в ДГУЮ Минюста России локальными нормативными актами.

Оценочные материалы по практике – это совокупность контрольно-измерительных материалов (индивидуальные задания, тесты и др.) и методов их использования, предназначенных для определения уровня полученных обучающимися умений и навыков в период прохождения практики, и оценки уровня сформированности компетенций у обучающихся по итогам практики. Они разрабатываются в виде отдельного документа и прикладываются к рабочей программе конкретной практики, в соответствии с которой они подготовлены.

Оценочные материалы по практике «Производственная практика: управленческая» разработаны с учетом компетентностно-ориентированной модели реализуемой ООП ВПО и соответствуют ГОС ВПО и учебному плану направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль: менеджмент в сфере юридических услуг).

# І. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## 1. Паспорт оценочных материалов

### 1.1. Структура оценочных материалов

Оценочные материалы по итогам практики «Производственная практика (управленческая)» включают в себя:

1. Задания для текущего контроля работы обучающихся на практике, позволяющие определить качество получаемых знаний, умений, и навыков и дать оценку уровня освоения практики в форме вопросов и индивидуальных заданий для практики и др.

2. Задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся (дифференцированного зачета), позволяющие определить по завершению прохождения практики, качество полученных знаний, умений, навыков и уровень сформированности компетенций, определенных Рабочей программой данной практики.

### 1.2. Перечень формируемых компетенций

Процесс освоения практики «Производственная практика (управленческая)» направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций: ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6, ОПК-7, ПК-2, ПК-13, ПК-16, ПК-19, ПК-20, ПК-21, ПК-22.

### 1.3. Этапы формирования компетенций в процессе прохождения практики

Основными этапами формирования указанных компетенций при прохождении обучающимися данной практики является последовательное освоение содержательно связанных между собой этапов практики.

Раздел, модуль, тема практики	Формируемые в каждой теме дисциплины компетенции (коды), обозначаемые значком (+ «формируют») и (- «не формируют») *												
	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ОПК-4	ОПК-6	ОПК-7	ПК-2	ПК-13	ПК-16	ПК-19	ПК-20	ПК-21	ПК-22
1. Подготовительный этап	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+
2. Основной этап (ознакомительный и формирующий этапы)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
3. Заключительный этап	+	-	-	+	-	+	+	-	-	-	+	+	+

## 2. Показатели и средства оценивания сформированности компетенций на этапе текущего контроля

В ДГУЮ Минюста России предусмотрены следующие виды контроля:

— текущий контроль – осуществление всех видов аудиторной (контактной) и внеаудиторной деятельности (самостоятельной работы) обучающегося с целью получения информации о первичных профессиональных умениях и навыках, приобретенных в период прохождения практики, об этапах прохождения практики;

— промежуточная аттестация – оценивание результатов прохождения практики посредством собеседований с руководителем (руководителями) практики в форме дифференцированного зачета.

*Консультации* с руководителем практики от кафедры проводятся как до выхода обучающихся на практику, так и в период практики. На консультациях обсуждаются вопросы обучающихся относительно порядка прохождения практики и требований, предъявляемых к прохождению практики и отчетным материалам по практике, а также вопросы, связанные с выполнением индивидуального задания и непосредственно прохождения практики. Позволяют оценить «входные» знания, умения и навыки, определенные для подготовительного и основного этапов проведения практики.

*Собеседование* с руководителем практики от кафедры, как форма текущего контроля и промежуточной аттестации, представляет собой вид оценочного материала и одновременно форму индивидуальной работы с обучающимся, проводится в ходе практики (обсуждается соблюдение календарного графика прохождения практики, выполнение индивидуального задания на практику. Позволяет оценить знания, умения и навыки, определенные для подготовительного и заключительного этапов проведения практики.

Критерии оценивания:

1. Подготовленность.
2. Своевременность.
3. Владение языком общения.
4. Общение с другими обучающимися.

Этап формирования компетенции	Компетенции	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))	Наименование технологии образовательного процесса	Краткая характеристика оценочного материала	Способы проверки формирования компетенции	Вид аттестации обучающихся
1	2	3	4	5	6	7
<b>ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП</b>	ОПК-1, ОПК-4, ПК-2, ПК-22		Собеседование, консультация, согласование, опрос.	Собеседование представляет собой обсуждение руководителя практики от кафедры с обучающимся будущего места прохождения практики, соответствия уровню его подготовленности к практике, возможности выполнить программу практики и индивидуальное задание. <b>(Руководитель практики от кафедры заранее формирует индивидуальное задание для каждого обучающегося, используя приведенные варианты в п.2.2, и вносит его в дневник. На основании индивидуального задания руководитель практики заполняет календарный график прохождения практики).</b> Консультации руководителя практики по вопросам ведения дневника, оформления отчета и приложений к отчету. Проведение инструктажа по ОТ и БЖ.	Опрос обучающегося по тематике и соответствию индивидуального задания и графика прохождения практики. Согласование календарного графика и индивидуального задания на практику.	Проверка дневника практики, проставление подписей и печатей. Запись в журнале проведения инструктажей.
<b>ЭТАП</b> <i>Ознакомительный этап</i>	ОПК-1, ОПК-4, ПК-2, ПК-22		Собеседование, консультация, согласование, опрос.	Собеседование представляет собой обсуждение руководителя практики от профильной организации с обучающимся программы практики, графика прохождения практики и выполнения индивидуального задания. Проведение инструктажа по ОТ и БЖ и соответствующих допусков. Организация рабочего места.	Опрос обучающегося по итогам ознакомительного этапа.	Проверка дневника практики и разделов отчета по практике.

	<i>Формирующий этап</i>	ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6, ОПК-7, ПК-2, ПК-13, ПК-16, ПК-19, ПК-20, ПК-21, ПК-22.		Выполнение индивидуального задания: изучение и анализ; исследование; участие в мероприятиях и составление документов; ведение дневника и т.д.	Календарный график прохождения практики содержит указание на виды работ с указанием сроков, согласованных руководителями практики от кафедры и профильной организации. Индивидуальное задание формируется руководителем практики от кафедры с учетом особенностей базы практики, а также с учетом запланированных в программе практики образовательных результатов, обеспечивает ознакомление обучающегося с организацией и деятельностью профильной организации, правилами документооборота в ней, основными направлениями деятельности юридического подразделения профильной организации. Индивидуальное задание содержит также задание для подготовки обучающимся отчета по результатам практики. Выполняется индивидуальное задание в соответствии с календарным графиком.	Консультации руководителя практики от кафедры по возникающим в ходе прохождения практики вопросам: личные, средствами телефонии и интернета.	Текущий контроль ведения дневника (выполнен или не выполнено задание в указанный срок) проверка формирования отчета.
<b>ИТОГОВЫЙ ЭТАП</b>		ОПК-1, ОПК-4, ОПК-7, ПК-2, ПК-20, ПК-21, ПК-22		Выполнение индивидуального задания: ведение дневника, систематизация материалов и подготовка отчета.	Выполнение обучающимся правил ведения дневника и составления отчета. Оценка работы обучающегося руководителем базы практики, в которой должны быть определены уровень теоретических знаний, продемонстрированный при выполнении практических задач, умение принимать решения, отношение к работе, полноту и качество выполнения программы практики и уровень приобретенных профессиональных навыков.	Собеседование с обучающимся и проверка отчетных материалов по практике. Заключение руководителя практики от кафедры по итогам практики с учетом вопросов и замечаний, содержащихся в оценке руководителя практики от профильной организации.	Промежуточный контроль – дифференцированный зачет.

### 3. Показатели и средства оценивания сформированности компетенций на этапе промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация обучающихся проходит после прохождения практики, оформления и сдачи отчетных материалов по практике для проверки руководителю практики от кафедры. Форма и сроки проведения аттестационных испытаний устанавливаются учебным планом, ООП ВПО, календарным учебным графиком на учебный год.

По результатам прохождения производственной практики (управленческой) обучающийся должен:

*знать:*

– основные экономико-управленческие и этические категории, понятия и показатели, такие, как: маркетинг, профессиональная этика, персонал, прибыль, рентабельность, качество, менеджмент качества, показатели деловой активности, показатели эффективности использования основных фондов и оборотных средств, показатели анализа движения персонала, анализа рынка и конкурентов, осознать их практическую значимость;

– принципы и организационно-правовые формы осуществления деятельности организации и взаимодействия ее с другими субъектами, их правовое регулирование.

*уметь:*

– добросовестно исполнять задания и поручения руководителей практики, соблюдать принципы профессиональной этики;

– работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия внутри коллектива;

– работать с информацией в глобальных компьютерных сетях;

– работать с нормативными правовыми актами, регламентирующими деятельность объекта прохождения практики, юридически правильно применять их положения применительно к практической деятельности организации;

– анализировать рынок, на котором действует организация, исследовать ее потребителей и конкурентов;

– анализировать отчетную документацию организации;

– осуществлять профессиональную деятельность на основе развитого правосознания, антикоррупционного мышления и культуры делового общения;

*владеть:*

– основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации для выполнения заданий на практике;

– навыками расчета, анализа и интерпретации основных экономических показателей в ходе выполнения заданий и поручений руководителей практики;

– основами профессиональных умений и навыков руководителя оперативной деятельности организации;

– практическими навыками организационно-управленческой деятельности в ходе взаимоотношений поставщиками и покупателями товаров (услуг), государственными (в том числе правоохранными) органами, банковскими и финансовыми организациями.

## **II. ПРИМЕРНЫЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

В качестве оценочных материалов при проведении промежуточной аттестации используются:

- индивидуальное задание руководителя практики от кафедры;
- своевременность выполнения календарного графика проведения практики;
- оценка работы обучающегося руководителем от профильной организации;
- отчетные материалы по практике;
- консультации и собеседование с руководителем практики от кафедры;
- заключение руководителя практики от кафедры.

### **2.1. Индивидуальное задание руководителя практики**

Индивидуальное задание составляется руководителем практики от кафедры исходя из особенностей места проведения практики, формируется с учетом запланированных в программе практики образовательных результатов, обеспечивает ознакомление обучающегося с организацией деятельности профильной организации, правилами документооборота в ней, основными направлениями деятельности юридического подразделения профильной организации, приобретение определенных профессиональных умений и навыков.

Индивидуальное задание содержит также задание для подготовки обучающимся отчета по результатам практики.

Индивидуальное задание выполняется в период практики, оформляется в виде отчетных материалов по практике.

*Критерии оценивания выполнения индивидуального задания:*

- самостоятельность;
- полнота;
- аргументированность;
- привлечение разнообразных источников;
- оформление.

## 2.2. Примеры индивидуального задания

В период прохождения производственной практики (управленческой) перед обучающимися стоит задача изучения вопросов и выполнения заданий по следующим разделам:

### 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ПРАКТИКИ.

2. Анализ состояния и результатов отдельных направлений деятельности предприятия – объекта практики.

В зависимости от особенностей деятельности организации, изучаемой в ходе практики, и характера доступных для обучающегося данных, содержание главы 2 Отчета (аналитической) может быть раскрыто по одному из трех вариантов (приложение 3 к Рабочей программе практики) по согласованию с руководителем практики от кафедры:

#### **Вариант 1 раздела 2:**

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (название)

2.1. Организационная структура управления.

2.2. Анализ персонала предприятия.

2.3. Управление качеством на предприятии.

2.4. Антикоррупционная политика предприятия.

#### **Вариант 2 раздела 2:**

2. АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (название)

2.1. Экономические показатели работы предприятия.

2.2. Показатели оценки эффективности управления.

2.3. Анализ документооборота предприятия.

2.4. Программное обеспечение и аналитическая деятельность предприятия.

2.5. Анализ финансовых показателей деятельности предприятия.

#### **Вариант 3 раздела 2:**

2. АНАЛИЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (название)

2.1. Анализ маркетинговой (коммерческой) деятельности предприятия

2.2. Анализ поставщиков

2.3. Анализ конкурентов

2.4. Анализ потребителей

2.5. Анализ логистических функций предприятия

2.6. Анализ связей с общественностью и рекламы

2.7. Анализ факторов внутренней и внешней среды предприятия

2.8. Разработка системы стратегических целей предприятия.

3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

4. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ (включает дополнительный вопрос объемом 5-7 страниц, не вошедший в предыдущие разделы, который

соответствует научным интересам обучающегося / теме курсовой работы / теме ВКР и т.д.).

Примеры индивидуальных заданий:

1. Содержание и структура учредительных документов предприятия.
2. Особенности нормативно-правового регулирования деятельности предприятия.
3. Качество трудовой жизни сотрудников предприятия.
4. Управление карьерой сотрудников предприятия.
5. Особенности корпоративной культуры предприятия.
6. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия.
7. Обучение, повышение квалификации и дополнительное образование сотрудников.
8. Развитие объектов социальной сферы на предприятии.
9. Управление рисками и диагностика вероятности банкротства.
10. Организация работы юридической службы предприятия, и т.д.

Подготовленный отчет включает в себя ответы на вопросы индивидуального задания.

Требования к содержанию практики, оформлению отчетных материалов определяются Рабочей программой практики.

### 1. Общая характеристика объекта практики

До выхода на практику рекомендуется найти и изучить информацию о профильной организации (сайт (в том числе сайты для проверки контрагентов), социальные сети, печать, интервью).

№	Вопросы и задания
1.	Наименование, юридический адрес, форма собственности, вид(ы) деятельности организации, дата создания организации, взаимодействие с государственными органами, ведомственная принадлежность, учредительные документы, собственники (учредители), организационная структура управления.
2.	Основные сферы законодательства, которые регулируют деятельность организации, имеющаяся разрешительная документация.
3.	Нормы права, которые важно учитывать при работе организации. Риски, которые могут возникнуть в случае их неисполнения.

Далее следует проанализировать полученную информацию. Итоги могут быть изложены в форме эссе, в котором необходимо отразить, какая информация оказалась полезна при прохождении практики и почему.

### 2. Анализ состояния и результатов отдельных направлений деятельности предприятия – объекта практики.

#### **Вариант 1.** Анализ организационно-управленческой деятельности

№	Вопросы и задания
1.	Управление персоналом предприятия: общая численность персонала, структура и функции кадровой службы, документация по кадрам

2.	Анализ структуры персонала по категориям, возрасту, полу, образованию и др.
3.	Изучение кадровой политики предприятия.
4.	Анализ движения персонала предприятия, динамики показателей.
5.	Изучение вопросов управления качеством.
6.	Изучение антикоррупционной политики предприятия.

### **Вариант 2.** Анализ информационно-аналитической деятельности

№	Вопросы и задания
1.	Организация планово-аналитической службы.
2.	Составление экономического паспорта предприятия.
3.	Изучение показателей оценки эффективности управления.
4.	Изучение системы документооборота предприятия.
5.	Характеристика использования предприятием программного обеспечения в процессе управления.
6.	Оценка функционирования учетно-аналитической системы предприятия.
7.	Анализ кассовой работы предприятия и соблюдения кассовой дисциплины.
8.	Анализ структуры фонда оплаты труда предприятия.
9.	Анализ структуры налоговых и других платежей предприятия.
10.	Горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия.
11.	Расчет основных показателей деятельности предприятия.
12.	Анализ показателей финансового состояния.
13.	Оценка уровня угрозы банкротства предприятия на основе расчета коэффициента финансирования низколиквидных активов

### **Вариант 3.** Анализ предпринимательской деятельности

№	Вопросы и задания
1.	Организация маркетинговой (коммерческой) деятельности на предприятии.
2.	Характеристика сотрудников маркетинговой (коммерческой) службы предприятия (при наличии).
3.	Оценка степени выполнения функциональных обязанностей коммерческого отдела (при наличии).
4.	Использование маркетинговых элементов в исследовательской функции маркетинга на предприятии.
5.	Использование маркетинговых элементов в управлении ассортиментом и качеством товаров (услуг) на предприятии.
6.	Использование маркетинговых элементов в управлении сбытом и распределением на предприятии.
7.	Использование маркетинговых элементов в управлении рекламой и стимулированием сбыта на предприятии.
8.	Перечень первичной и вторичной информации предприятия.
9.	Перечень программного обеспечения предприятия.
10.	Перечень основных поставщиков предприятия.
11.	Группировка предприятий-поставщиков.
12.	Изучение количественных показателей конкурентоспособности предприятий-конкурентов.
13.	Экспертные оценки количественных показателей конкурентоспособности.
14.	Оценка профилей деятельности предприятий-конкурентов.
15.	Определение профиля полярности предприятий-конкурентов.
16.	Определение профиля потребителей (клиентов) предприятия.

17.	Оценка влияния факторов на процесс осуществления покупки у предприятия.
18.	Состав и характеристика складского хозяйства предприятия (при наличии).
19.	Оценка качества логистического процесса на предприятии, условий складирования и хранения.
20.	Анализ запасов предприятия, ABC-анализ.
21.	Оценка рекламной деятельности и стимулирования сбыта.
22.	Оценка специальных мероприятий по связям с общественностью на предприятии.
23.	Анализ системы скидок на товары (услуги) предприятия.
24.	Расчет бюджета маркетинга для предприятия.
25.	SWOT-анализ, PEST-анализ, выбор стратегии развития предприятия.

### 3. Разработка предложений по совершенствованию деятельности предприятия

№	Вопросы и задания
1.	Предложения по совершенствованию отдельных направлений деятельности предприятия на основе выявленных недостатков, слабых сторон, ресурсов и возможностей предприятия.
2.	Предложения по внедрению инноваций (при необходимости и/или наличии ресурсов)
3.	Предложения по совершенствованию системы и структуры управления предприятием и т.д.

#### **1. Общая характеристика объекта практики.**

На первом этапе прохождения производственной практики (управленческой) обучающийся должен ознакомиться со спецификой хозяйственно-финансовой деятельности предприятия – объекта практики, его организационной структурой, состоянием управления деятельностью предприятия в целом.

Результатом такой работы должно стать отражение в отчете о прохождении практики следующих вопросов:

- характеристика статуса предприятия (дата создания, форма собственности, организационно-правовая форма ведения хозяйства, степень самостоятельности, миссия предприятия, права и обязанности предприятия, сфера деятельности, соблюдения требований относительно государственной регистрации и деятельности предприятия и т.д.);

- характеристика хозяйственной деятельности (специализация предприятия, подавляющие виды бизнес-операций, другие виды деятельности);

- характер регулирования и контроля деятельности предприятия со стороны государства (исполнительных органов, министерств, ведомств), состояние соблюдения государственных требований;

- характер управления деятельностью предприятия со стороны владельцев (права владельцев, органы управления и контроля: высший орган управления предприятием, орган надзора и контроля за

деятельностью предприятия, периодичность их собраний, характер вопросов, которые рассматриваются);

– характер организации управления деятельностью предприятия (организационная структура управления предприятием, характеристика отдельных структурных подразделений, их функционального назначения, прав, обязанностей, полномочий, характер регламентации деятельности отдельных работников предприятия (контракты, должностные инструкции и т.д.);

– характеристика инструктивных, нормативных и методических материалов, которые используются на предприятии, их качество и полнота.

Перечисленную информацию можно брать на официальном сайте организации, а также на бесплатных сервисах проверок контрагентов, таких, как:

«Чекко»: <https://checko.ru/>

«Эксчек Про»: <https://excheck.pro/>

СБИС «Все о компаниях и владельцах»: <https://clck.ru/h7RRy> (8-дневный бесплатный пробный период);

FEK.RU: [fek.ru](http://fek.ru) (бесплатно, но выписки и расширенные отчеты платные);

Прозрачный бизнес: [pb.nalog.ru](http://pb.nalog.ru) и т.д.

На перечисленных и подобных им сайтах можно получить информацию о собственниках, аффилированных компаниях, финансовые отчеты за прошлый год, о наличии арбитражных дел и исполнительных производств, о блокировке счетов.

## 2. Анализ состояния и результатов отдельных направлений деятельности предприятия – объекта практики

### **Вариант 1. Организационно-управленческая деятельность.**

Организационно – управленческая деятельность включает в первую очередь штатное расписание и систему управления персоналом.

*Управление персоналом* предусматривает описание, характеристику состояния деятельности по управлению персоналом на предприятии-базе практики, диагностирование основных этапов процесса управления персоналом, соответствующий основательный анализ с использованием накопленного фактического материала и с привлечением определенного методического инструментария.

Все аналитические расчеты, таблицы, графики, диаграммы должны сопровождаться пояснениями и выводами, которые позволят определить особенности управления персоналом в предприятии, его тенденции, создать базу для выявления неиспользованных резервов.

Источником информации являются плановые и фактические показатели хозяйственной деятельности, статистическая и бухгалтерская отчетность, приказы из личного состава, распоряжение, результаты наблюдений, опросов и обследований, и других методов сбора первичной информации, которые использует студент во время практики.

Обучающийся должен осветить организацию работы с персоналом предприятия, а именно: раскрыть функции кадровой службы предприятия, охарактеризовать ее количественный и качественный состав. При этом следует сосредоточить внимание на анализе нормативных документов, которые регламентируют работу кадровой службы, в частности, проанализировать содержание Положения о кадровой службе и должностных инструкциях ее работников.

При анализе структуры и численности персонала предприятия обучающемуся следует обратить внимание на то, что структура персонала – это совокупность отдельных групп работников, которые объединены по определенному признаку.

Структура персонала предприятия может быть:

– организационной (характеризует количественно-профессиональный состав персонала в зависимости от выполняемых функций);

– социальной (характеризует его как совокупность групп, которые классифицируются по: содержанию работы, уровню образования и квалификации, профессиональному составу, стажу работы, полу, возрасту, национальности, принадлежности к общественным организациям и партиям, семейному положению, направлению мотивации, уровню жизни и статусу занятости);

– ролевой (определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками предприятия).

Обучающемуся следует проанализировать штатное расписание работников предприятия (то есть, штатную структуру персонала – таблица 1) и структуру персонала по: категориям, уровню образования, полу, возрасту (то есть, его социальную структуру – таблица 2).

**Таблица 1 – Динамика структуры персонала предприятия по категориям**

Категории персонала	Базовый год		Отчетный год		Отклонение, (+; -)	
	чел.	удельный вес, %	чел.	удельный вес, %	чел.	удельный вес, %
1. Административно-управленческий персонал						
2. Основной персонал						
3. Вспомогательный персонал						
Всего:						

**Таблица 2 – Динамика структуры персонала предприятия по возрасту и образованию**

Возраст	Специалисты с высшим образованием		Специалисты со среднеспециальным образованием		Специалисты со средним образованием		Всего, чел.		Удельный вес в общей численности, %	
	базов. год	отчёт. год	базов. год	отчёт. год	базов. год	отчёт. год	базов. год	отчёт. год	базов. год	отчёт. год
До 30										
30 – 45										
45 – 55										
Свыше 55										
Всего:										

На следующем этапе прохождения практики обучающемуся нужно обратить внимание на то, что реализация целей и заданий управления персоналом осуществляется через *кадровую политику*. При этом кадровая политика предприятия – это система принципов, идей, требований, которые определяют основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с персоналом, общие и специфические требования к нему и разрабатывается владельцами предприятия, высшим руководством, кадровой службой.

Обучающемуся нужно:

- охарактеризовать систему факторов, которые определяют кадровую политику предприятия;
- осветить направления кадровой политики предприятия;
- охарактеризовать тип кадровой политики предприятия;
- раскрыть содержание кадровой политики на данном этапе жизненного цикла предприятия.

Особенное внимание при этом следует обратить на характеристику действующей в предприятии практики повышения квалификации, аттестации работников, а также на освещение мероприятий относительно: укрепление сплоченности трудового коллектива, формирования социально-психологического климата, складывания планов развития деловой карьеры.

Обучающемуся следует также:

- охарактеризовать этап развития трудового коллектива;
- раскрыть особенности формальных и неформальных групп в коллективе;
- охарактеризовать факторы, которые влияют на эффективное функционирование коллектива предприятия;
- проанализировать корпоративную культуру предприятия, указать ее цели и задачи в системе управления персоналом предприятия.

Отдельно необходимо остановиться на *анализе движения персонала*. Здесь следует изучить действующие на предприятии процедуры: найм, перевод, освобождение персонала, а также выявление их позитивных и негативных аспектов. Обучающемуся следует провести диагностику движения персонала в предприятии (таблица 3, таблица 4) и по ее результатам выявить основные проблемы в данной сфере, а также определить факторы, которые влияют на

текучесть персонала.

**Таблица 3 – Коэффициенты для анализа движения персонала предприятия**

№ п/п	Коэффициент	Сущность	Формула для расчета	Условные обозначения
1	2	3	4	5
1.	Коэффициент оборота персонала по принятию ( $K_n$ )	Отношение количества принятых работников предприятия за определенный период к среднесписочной численности работников за соответствующий период	$K_n = \frac{R_n}{R_{cp}}$	$R_n$ – количество принятых работников в предприятие за определенный период; $R_{cp}$ – среднесписочная численность работников за соответствующий период.
2.	Коэффициент оборота персонала по увольнению ( $K_y$ )	Отношение количества уволенных работников предприятия к среднесписочной численности работников	$K_y = \frac{R_y}{R_{cp}}$	$R_y$ – количество уволенных работников предприятия за определенный период; $R_{cp}$ – среднесписочная численность работников за соответствующий период.
3.	Коэффициент общего оборота персонала ( $K_{oo}$ )	Отношение количества принятых и уволенных работников за определенный период к среднесписочной численности работников за соответствующий период	$K_{oo} = \frac{R_n + R_y}{R_{cp}}$ или: $K_{oo} = K_n + K_y$	$R_n$ – количество принятых работников на предприятие за определенный период; $R_y$ – количество уволенных работников предприятия за определенный период; $R_{cp}$ – среднесписочная численность работников за соответствующий период; $K_n$ – коэффициент обороту кадров по принятию (за период); $K_y$ – коэффициент оборота кадров по увольнению (за период).
4.	Коэффициент текучести персонала ( $K_{mn}$ )	Отношение количества работников, которые уволились с предприятия в течение определенного периода (за минусом неминуемо уволенных) к среднесписочной численности работников за соответствующий период	$K_{mn} = \frac{R_y - R_{ny}}{R_{cp}}$	$R_y$ – количество уволенных работников предприятия за определенный период; $R_{ny}$ – количество неминуемо уволенных работников за период (в связи с выходом на пенсию, в армию, в декретный отпуск, при направлении на учебу, по состоянию здоровья, по сокращению штатов); $R_{cp}$ – среднесписочная численность работников за период.

5.	Коэффициент соотношения принятых и уволенных работников (коэффициент закрепления персонала) ( $K_{cny}$ )	Отношение количества принятых работников за определенный период к количеству уволенных работников за соответствующий период	$K_{cny} = \frac{R_n}{R_y}$	$R_n$ – количество принятых работников на предприятие за определенный период; $R_y$ – количество уволенных работников предприятия за соответствующий период.
6.	Коэффициент стабильности кадров ( $K_c$ )	Отношение численности работников со стажем работы на предприятии больше одного года (за определенный период) к среднесписочной	$K_c = \frac{R_1}{R_{cp}}$	$R_1$ – количество работников со стажем работы на предприятии больше одного года (за определенный период); $R_{cp}$ – среднесписочная

**Таблица 4 – Динамика показателей движения персонала предприятия**

Показатели	Базовый год	Отчетный год	Отклонение, (+; -)
1. Среднесписочная численность работников			
2. Приняты работники			
3. Выбыло работников, в частности: - по собственному желанию; - уволены за нарушение трудовой дисциплины; - уволены по сокращению штатов.			
4. Количество работников со стажем работы на предприятии больше одного года			
5. Коэффициент оборота персонала по приему			
6. Коэффициент оборота персонала по увольнению			
7. Коэффициент общего оборота персонала			
8. Коэффициент текучести персонала			
9. Коэффициент соотношения принятых и уволенных работников			
10. Коэффициент стабильности персонала			

В завершение освещения практики управления персоналом в исследуемом предприятии студенту необходимо проанализировать степень использования компьютерной техники и специализированного программного обеспечения в деятельности работников кадровой службы.

При освещении вопросов *управления качеством на предприятии* следует указать, имеется ли на предприятии отдел, служба или сотрудник, в обязанности которого входят вопросы управления и контроля качества продукции (услуг), внедрена ли на предприятии сертифицированная система менеджмента качества, по каким показателям и критериям происходит оценка качества продукции (услуг), каковы результаты такой

оценки. Рекомендуется провести сравнительную оценку уровня качества продукта или услуги анализируемого предприятия с аналогичным продуктом или услугой предприятия-конкурента.

При рассмотрении вопроса об *антикоррупционной политике предприятия* следует отразить основные коррупционные риски в деятельности предприятия и меры по их снижению либо устранению. Если на предприятии приняты и действуют локальные нормативные акты антикоррупционной направленности, следует дать их общую характеристику и содержание. Указать, есть ли на предприятии комиссия по противодействию коррупции, ее задачи и полномочия (при наличии).

### **Вариант 2. Информационно-аналитическая деятельность**

Обучающийся должен изучить организацию планово-экономической деятельности на предприятии. На основе положения о планово-экономической службе следует провести анализ основных функций, возложенных на планово-экономическую службу, ее взаимосвязь с другими структурными подразделениями в процессе выполнения функциональных заданий.

В данном подразделе нужно:

1. Рассчитать коэффициент полноты охвата функций и коэффициент нагрузки в планово-экономической службе.

2. Провести анализ методического обеспечения аналитической и плановой работы. Исследовать методы, которые используются в процессе анализа экономических показателей и обоснования их плановых значений. Оценить уровень программного обеспечения выполнения отмеченных работ.

3. Провести анализ степени использования компьютерной техники, специализированного программного обеспечения.

4. Определить эффективность использования ресурсов предприятия базы практики, обосновать пути их экономии. Используя нормативно-техническую документацию, определить потребность в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, необходимых для текущей деятельности предприятия. Оценить источники обеспечения предприятия всеми видами ресурсов.

Для экономической характеристики предприятия обучающемуся необходимо:

1. Изучить и представить в отчете основные экономические показатели хозяйственной деятельности в динамике (в сравнительных ценах).

2. Провести анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия на основе форм годовой финансовой и статистической отчетности.

3. Провести оценку объемов и динамики важнейших показателей: объема и структуры производства продукции (товаров, работ, услуг); объемы и состав основных средств, объемы и скорость обороту

товароматериальных запасов, объемы выручки от реализации валовой прибыли, источника их формирования, объемы и состав операционных расходов, финансовый результат от обычной деятельности к налогообложению и его составляющие, объемы чистой прибыли и направления его использования (таблицы 5 и 6).

**Таблица 5 – Экономический паспорт предприятия**

Показатели	Единица измерения	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение	Темп изменения
1	2	3	4	5	6
1. Розничный товароборот в действующих ценах	тыс. руб.				
2. Валовой доход без НДС	тыс. руб.				
3. Уровень ВД	%				
4. Издержки обращения	тыс. руб.				
5. Уровень издержек обращения	%				
6. Прибыль от реализации	тыс. руб.				
7. Другие операционные доходы	тыс. руб.				
8. Прибыль от операционной деятельности	тыс. руб.				
9. Другие доходы	тыс. руб.				
10. Прибыль от обычной деятельности к налогообложению	тыс. руб.				
11. Чистая прибыль от обычной деятельности	тыс. руб.				
12. Отчисление в бюджет	тыс. руб.				
13. Среднесписочная численность рабочих	чел.				
14. Фонд оплаты труда (ФОП)	тыс. руб.				
15. Производственная площадь	м <sup>2</sup>				
16. Выручка на 1 м <sup>2</sup> производственной площади	тыс. руб.				
17. Прибыль на 1 м <sup>2</sup> производственной площади	тыс. руб.				
18. Рентабельность оборотных средств	%				
19. Оборачиваемость оборотных средств	дни				
20. Товарооборачиваемость	дни				
21. Производительность труда	тыс. руб.				
22. Прибыль на 1 рабочего	тыс. руб.				
23. Товароборот на 1 руб. ФОТ	руб.				

Показатели	Единица измерения	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение	Темп изменения
1	2	3	4	5	6
24. Прибыль на 1 руб. ФОТ	руб.				
25. Среднемесячная заработная плата	руб.				

**Таблица 6 – Система показателей оценки эффективности управления**

Показатели	Единица измерения	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение	Темп изменения
1	2	3	4	5	6
<b><i>I. Общие показатели эффективности</i></b>					
1. Ресурсоотдача	руб.				
2. Рентабельность ресурсов	%				
<b><i>II. Показатели эффективности использования основных фондов</i></b>					
1. Фондоотдача	руб.				
2. Фондоемкость	руб.				
3. Рентабельность основных средств	%				
4. Фондовооруженность	тыс. руб.				
5. Доля собственных основных средств	%				
6. Доля интенсивных факторов в использовании ОФ	%				
<b><i>III. Показатели эффективности использования оборотных средств</i></b>					
1. Доля собственных оборотных средств	%				
2. Доля товарных запасов в собственных оборотных средствах	%				
3. Рентабельность оборотных средств	%				
4. Оборачиваемость оборотных средств	раз				
5. Длительность оборота оборотных средств	дни				
6. Оборотность собственных оборотных средств	раз				
7. Длительность оборота собственных оборотных средств	дни				
8. Товарооборачиваемость	дни				
9. Доля факторов в использовании оборотных средств	%				
<b><i>IV. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов</i></b>					
1. Производительность труда одного работника	тыс. руб.				

Показатели	Единица измерения	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение	Темп изменения
1	2	3	4	5	6
2. Прибыль на одного работника	руб.				
3. Товарооборот на 1 руб. ФОТ	руб.				
4. Прибыль на 1 руб. ФОТ	руб.				
5. Часть факторов в использовании средств ФОТ	%				
6. Доля выручки за счет роста производительности труда	%				
<b>V. Показатели эффективности текущих расходов</b>					
1. Затратоотдача	руб.				
2. Затратоемкость	руб.				
3. Прибыль на 1 руб. текущих расходов	руб.				
4. Доля интенсивных факторов в использовании совокупных текущих расходов	%				

В приложении к отчету по возможности должны быть приведены формы статистической отчетности за последний год. Собранную информацию об основных результатах деятельности предприятия за конкретный период (месяц, квартал, год), надо оценить с точки зрения ее достоверности (среднюю стоимость основных фондов, обратных средств и др.), относительные величины (выполнение плана, динамики, эффективности использования ресурсов, расходов и тому подобное). Согласно таблице 6 необходимо сформулировать выводы о выполнении плана и динамике показателей; указать причины, которые обусловили их изменение, измерять влияние факторов на выручку, доходы, прибыль; оценить положение предприятия, выявить проблемы управления.

С целью характеристики документооборота за периодичностью и характером взаимосвязи с другими структурными подразделениями целесообразно заполнить таблицу 7, то есть, составить перечень основных исходных документов для предприятия.

**Таблица 7 – Перечень основных исходных документов предприятия**

№ п/п	Наименование документа	Какое подразделение готовит	В какой орган или подразделение предприятия подается	Периодичность представления
1.				

Для характеристики программного обеспечения как одного из основных элементов учетной системы предприятия с позиции создания базиса для осуществления финансового анализа необходимо осуществить

оценку использования программного обеспечения предприятия с помощью 5-ти балльной шкалы оценки, пользуясь таблицей 8.

**Таблица 8 – Характеристика использования предприятием программного обеспечения в процессе управления**

№ п/п	Наименование программного продукта, который используется	Характеристика программного продукта, который используется	Преимущества использования	Недостатки использования	Оценка использования, баллы
1.					

Обучающемуся необходимо дать оценку функционирования учетно-аналитической системы предприятия пользуясь 5-ти балльной шкалой оценки и таблицей 9. Сделайте выводы относительно преимуществ и недостатков функционирования учетно-аналитической системы предприятия. функционирования учетно-аналитической системы предприятия.

**Таблица 9 – Оценка функционирования учетно-аналитической системы предприятия**

№ п/п	Задание учетно-аналитической системы предприятия	Оценка решения заданий, баллы
1.	Анализ деятельности предприятия за основными направлениями.	
2.	Учет хозяйственных операций за целевыми направлениями на базе бухгалтерского учета с добавлением нефинансовых показателей.	
3.	Обеспечение удовлетворительного состояния платежной и кассовой дисциплины.	
4.	Качественная организация денежного обороту.	
5.	Качество организации работы относительно мониторинга взаиморасчетов с кредиторами.	
6.	Анализ объемов и обеспечение своевременности уплаты налогов и других обязательных платежей.	
7.	Контроль за использованием материальных и нематериальных ресурсов, за правильным отражением всех хозяйственных операций на этапах планирования, учета и за достоверностью аналитических данных.	
8.	Планирование деятельности предприятия, за основными видами: операционной, инвестиционной, финансовой, налоговой, и тому подобное.	
9.	Формирования аналитических бюджетов как источников аккумулирования плановой, учетной и аналитической информации.	
10.	В общем	

Обучающемуся необходимо осуществить оценку финансовой службы или иного звена, на которое возложено исполнение его функций, а именно: изучить и охарактеризовать количественный и качественный состав специалистов, предоставить перечень основных выполняемых функций и определить уровень их реализации, осуществить оценку качества исходных продуктов работы данной службы (аналитические, плановые, контрольные формы).

Также обучающийся должен изучить организацию денежного оборота на предприятии; формы расчетов; провести оценку состояния платежной и кассовой дисциплины; указать, в каком банке (банках) предприятие имеет счета.

При проверке кассовой дисциплины следует выяснить:

а) наличие установленного лимита остатка кассы;

б) обеспечение ежедневного соблюдения установленного лимита остатков наличности в кассе. Сверхлимитные остатки наличности в кассе предприятия определяются прямым расчетом за каждый рабочий день путем сравнения остатка наличности в кассе на конец дня с установленным предприятием банком лимитом остатка наличности в кассе. Кроме этого, при оценке соблюдения предприятием лимита кассы учитываются такие требования и положения действующего порядка ведения кассовых операций:

– соблюдение предприятиями установленных норм расчетов между собой наличными деньгами в течение одного дня;

– соблюдение предприятиями установленных норм расчетов между собой наличными в течение одного дня;

– соблюдение сроков сдачи в банк депонированных сумм;

– соблюдение на предприятиях порядка и сроков отчетности подотчетных лиц о расходовании средств, получения на командировки и хозяйственные расходы;

– осуществление выплат, связанных с оплатой труда и выплат дивидендов (дохода) за счет наличных средств, полученных в банке.

в) полнота оприходования наличности;

г) соблюдение сроков и порядка сдачи денежной выручки, своевременность возвращения в банк не потраченных в установленный срок сумм заработной платы, пособий, стипендий, вознаграждений и других сумм (депонированных сумм);

д) расходование наличности, полученной в банке, на цели, указанные в чеке; правильность (правомерность) расходование наличности из выручки; целевое использование наличных денег, полученных в банке в значительных размерах (более 50 тыс. руб.);

е) правильность ведения кассовой книги и своевременность и полнота учета в ней поступлений и выдачи наличности; правильность оформления кассиром кассовых ордеров.

Обучающемуся необходимо осуществить анализ структуры фонда оплаты труда предприятия, пользуясь компьютерной программой, которая предоставлена в таблице 10. Сделайте выводы относительно оптимальности структуры фонда оплаты труда предприятия.

**Таблица 10 – Анализ структуры фонда оплаты труда предприятия**

Форма материальных выплат	Показатели, тыс. руб.				Темп изменений, %
	Предыдущий год		Отчетный год		
	Количественный показатель	%	Количественный показатель	%	
1	2	3	4	5	6
Фонд основной заработной платы	B4	=B4/B13*100	D4	=D4/D13*100	=D4/B4*100
Фонд дополнительной заработной платы	B5	=B5/B13*100	D5	=D5/D13*100	=D5/B5*100
- надбавки и доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам	B6	=B6/B13*100	D6	=D6/D13*100	=D6/B6*100
- премии и вознаграждения, которые носят систематический характер	B7	=B7/B13*100	D7	=D7/D13*100	=D7/B7*100
Поощрительные и компенсационные выплаты	B8	=B8/B13*100	D8	=D8/D13*100	=D8/B8*100
- материальная помощь	B9	=B9/B13*100	D9	=D9/D13*100	=D9/B9*100
- социальные льготы	B10	=B10/B13*100	D10	=D10/D13*100	=D10/B10*100
Оплата за неотработанное время	B11	=B11/B13*100	D11	=D11/D13*100	=D11/B11*100
Натуральная оплата труда, начисленная продукцией, которая разрешена к выплате работникам	B12	=B12/B13*100	D12	=D12/D13*100	=D12/B12*100
Всего ФОТ	=СУММ(B4 : B12)	=СУММ(C4 : C12)	=СУММ(D4 : D12)	=СУММ(E4 : E12)	=D13/B13*100

Обучающийся должен осуществить анализ организации работы по мониторингу взаиморасчетов с кредиторами, определить наличие задолженности по расчетам.

Обучающийся должен изложить, ссылаясь на законодательные и инструктивные материалы, действующие на предприятии с 1 января текущего года, систему налоговых и других обязательных платежей (таблица 11). Сделать выводы о полноте и своевременности осуществления налоговых и иных обязательных платежей предприятием.

**Таблица 11 – Структура налоговых и других платежей предприятия, тыс. руб.**

№ п/п	Наименование показателей	Базовый год		Отчетный год		Базовый год в % к отчетному году
		предстоит внести согласно расчету	фактически внесено	предстоит внести согласно расчету	фактически внесено	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Акцизный сбор					
2.	Плата за землю					
3.	Налог на прибыль					
4.	Налог на добавленную стоимость					
5.	Плата за использование природных ресурсов					
6.	Плата за воду					
7.	Налог с владельцев транспортных средств					
8.	Рентные платежи					
9.	Налог на доходы физических лиц					
10.	Местные налоги и сборы					
11.	Другие налоги и сборы					

На основе данных о финансовых ресурсах предприятия обучающемуся необходимо осуществить горизонтальный и вертикальный анализ структуры баланса предприятия по примеру, который приведен в таблицах 12 и 13.

Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия за два периода в относительном и абсолютном измерениях.

Вертикальный анализ баланса позволяет сделать вывод о структуре баланса в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры. Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму баланса принимают за 100% и каждую статью финансовой отчетности представляют в виде процентной доли от принятого базового значения.

**Таблица 12 – Горизонтальный анализ баланса предприятия**

Показатели	Стоимость на начало года, тыс.руб.	Стоимость на конец года, тыс.руб.	Абсолютное отклонение, тыс.руб.	Относительное отклонение, %
1	2	3	4	5
<b>Активы</b>				
<i><b>Основные средства</b></i>				
Основные средства, первоначальная стоимость				
Основные средства, остаточная стоимость				
Нематериальные активы, первоначальная стоимость				
Нематериальные активы, остаточная стоимость				
Незавершенное строительство				
Необоротные активы, всего				
<i><b>Оборотные средства</b></i>				
Производственные запасы				
Незавершенное производство				
Готовая продукция				
Денежные средства, в нац. валюте				
Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги				
Дебиторская задолженность в расчетах				
Другая текущая дебиторская задолженность				
Другие оборотные активы				
Оборотные активы, всего				
Активы, всего				
<b>Пассивы</b>				
<i><b>Собственный капитал</b></i>				
Уставный капитал				
Прочий дополнительный капитал				
Нераспределенная прибыль				
Собственный капитал, всего				
Долгосрочная задолженность				
Облигации к оплате				
Долгосрочный банковский кредит				
Долгосрочная задолженность, всего				
<i><b>Краткосрочная задолженность</b></i>				
Кредиторская задолженность				
Текущие обязательства по расчетам				

Другие обязательства				
Банковские ссуды				
Задолженность по уплате налогов				
Краткосрочная задолженность, всего				
Пассивы, всего				

**Таблица 13 – Вертикальный анализ баланса предприятия**

Показатели	Стоимость на начало года, тыс. руб.	Стоимость на конец года, тыс. руб.	Доля в % к сумме баланса на начало года	Доля в % к сумме баланса на конец года
1	2	3	4	5
<b>Активы</b>				
<i>Основные средства</i>				
Основные средства, первичная стоимость				
Основные средства, остаточная стоимость				
Нематериальные активы, первичная стоимость				
Нематериальные активы, остаточная стоимость				
Незавершенное строительство				
Необоротные активы, всего				

Продолжение таблицы 4.13

1	2	3	4	5
<b>Оборотные средства</b>				
Производственные запасы				
Незавершенное производство				
Готовая продукция				
Денежные средства, в нац. валюте				
Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги				
Дебиторская задолженность за расчетами				
Другая текущая дебиторская задолженность				
Другие оборотные активы				
Оборотные активы, всего				
Активы, всего				
<b>Пассивы</b>				
<i>Собственный капитал</i>				
Уставный капитал				
Другой дополнительный капитал				
Нераспределенная прибыль				
Собственный капитал, всего				

<i>Краткосрочная задолженность</i>				
Кредиторская задолженность				
Текущие обязательства за расчетами				
Другие обязательства				
Банковская ссуда				
Краткосрочные задолженности, всего				
Пассивы, всего				

Обучающемуся следует осуществить оценку финансово-имущественного состояния предприятия и анализ финансовых показателей пользуясь таблицами 14 – 15 и оценку уровня угрозы банкротства предприятия на основе расчета коэффициента финансирования низколиквидных активов (таблица 16).

**Таблица 14 – Расчет основных показателей деятельности предприятия**

Показатели	Характеристика тренда	Название предприятия		
		Предыдущий год	Отчетный год	% изменений
1	2	3	4	5
Активы	Тренд является стабильным, если отклонение не превышает 5%	C3	D3	$=C3/D3*100\% - 100\%$
Собственный капитал	Тренд является стабильным, если отклонение не превышает 5%	C4	D4	$=C4/D4*100\% - 100\%$
Чистая прибыль	Тренд является стабильным, если отклонение не превышает 3%	C5	D5	$=C5/D5*100\% - 100\%$
Рентабельность активов	Тренд является стабильным, если отклонение не превышает 1%	$=C5/C3*100$	$=D5/D3*100$	$=C6/D6*100\% - 100\%$
Рентабельность капитала	Тренд является стабильным, если отклонение не превышает 1%	$=C5/C4*100$	$=D5/D4*100$	$=C7/D7*100\% - 100\%$
Достаточность капитала	Тренд является стабильным, если отклонение не превышает 1%	$=C4/C3$	$=D4/D3$	$=C8/D8*100\% - 100\%$
Прибыль на 1 работника	Тренд является стабильным, если отклонение не превышает 3%	C12	D12	$=C12/D12*100\% - 100\%$

**Таблица 15 – Анализ показателей финансового состояния**

Показатели	Формула	Предыдущий год	Отчетный год	Оптимальное значение
1	2	3	4	5
1. Коэффициенты ликвидности:				
1.1. Общий (коэффициент покрытия) не менее	$K1.1 = \frac{с.260 + с.270 \text{ (форма №1)}}{с.620 + с.630 \text{ (форма №1)}}$			1.0 - 2.0
1.2. Срочной ликвидности (промежуточный К покрытия)	$K 1.2 = \frac{р.260 - (рр.100:140) + р.270 \text{ (ф.№1)}}{р.620 + р.630 \text{ (форма №1)}}$			Не менее 0.7 - 0.8
1.3. Абсолютной ликвидности	$K 1.3 = \frac{с.230 + с.240 \text{ (ф. №1)}}{с.620 + с.630 \text{ (форма №)}}$			Не менее 0.2 - 0.25
2. Чистый оборотный капитал (тыс.руб.)	$с. 260 - с. 620$			>0
3. Коэффициент финансирования	$K3 = \frac{с.430 + с.480 + с.620 + с.630 \text{ (ф.№1)}}{с. 380 \text{ (ф.№1)}}$			0.5 Не >1
4. Коэффициент автономии:	$K4 = \frac{\text{I раздел пассива баланса}}{\text{Итог актива баланса}}$			Не менее 0.5
5. Коэффициент финансовой независимости	$K5 = \frac{\text{I раздел пассива баланса}}{с. 430 + с.480 + с.620 + с.630 \text{ (ф. №1)}}$			Не менее 0.5
6. Доля необоротных активов в общей сумме активов	$K6 = \frac{с.080 - сс.040:045 \text{ (форма №1)}}{\text{Итог актива баланса (с.280)}}$			
7. Коэффициент маневренности ВК	$K7 = \frac{с.260 - с.620 \text{ (ф.№1)}}{с. 380 \text{ (ф.№1)}}$			>0

**Таблица 16 – Результаты оценки уровня угрозы банкротства предприятия на основе расчета коэффициента финансирования низколиквидных активов**

Показатели	Результаты расчетов	
	Значение	Достоверность банкротства
Средняя стоимость внеоборотных активов (ВА)		(высокая средняя, низкая)
Средняя сумма текущих запасов товарно-материальных ценностей (Зт)		
Средняя сумма собственного капитала (СК)		
Средняя сумма долгосрочных банковских кредитов (Бд)		
Средняя сумма краткосрочных банковских кредитов (Бк)		
<i>Коэффициент финансирования низколиквидных активов</i>	$\frac{ВА + Зт}{СК + Бд + Бк}$	

**Вариант 3. Предпринимательская деятельность**

Изучение организации маркетинговой и коммерческой деятельности на предприятии обучающийся должен проводить на основе изучения

основных документов, которые регламентируют деятельность предприятия: Устава, штатного расписания, приказов о распределении функциональных обязанностей, положения о функциональном подразделении, должностных инструкций работников службы маркетинга или коммерческой службы, а также наблюдения за содержанием деятельности специалистов.

Из приведенных ниже таблиц заполняются те, для которых *имеются соответствующие данные* для анализа в зависимости от профиля деятельности предприятия.

Для анализа количественного и качественного состава специалистов маркетинговой (коммерческой) службы предприятия следует построить следующие таблицы (таблицы 17, 18).

**Таблица 17 – Организация маркетинговой (коммерческой) деятельности на предприятии**

Показатели	Значение показателя
1. Численность рабочих аппарата управления, чел.	
2. Численность рабочих маркетинговой (коммерческой) службы, чел.	
3. Часть рабочих маркетинговой (коммерческой) службы в общей численности аппарата управления, %	
4. Коэффициент полноты охватывания функций	
5. Коэффициент дублирования функций	

**Таблица 18 – Характеристика сотрудников маркетинговой (коммерческой) службы предприятия**

Должность	Возраст	Стаж работы		Специальность	Наличие маркетинговой подготовки
		Всего	На данном предприятии		
1.					
2.					
...					
n.					

На основании изучения нормативных документов, которые регламентируют деятельность маркетинговой (коммерческой) службы предприятия, обучающемуся необходимо проанализировать степени выполнения функциональных обязанностей (табл. 19). При оценке используется следующая шкала оценок:

- 1 балл – функция практически не выполняется;
- 2 балла – функция плохо выполняется;
- 3 балла – средняя степень выполнения функции;
- 4 балла – функция хорошо выполняется;
- 5 баллов – очень хорошо выполняется функция.

**Таблица 19 – Оценка степени выполнения функциональных обязанностей коммерческого отдела**

Функции коммерческого отдела	Баллы				
	1	2	3	4	5
1. Анализ и прогнозирование основных факторов, которые определяют конъюнктуру потенциальных рынков сбыта продукции					
2. Исследование и анализ потребительских свойств продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей					
3. Анализ конкурентоспособности продукции предприятия					
4. Разработка прогнозов по размеру платежеспособного спроса на новую и серийно выпускаемую продукцию					
5. Разработка кратко-, средне - и долгосрочных стратегий сбыта					
6. Координация и согласование действий всех функциональных отделов для разработки единой коммерческой политики					
7. Систематизация и анализ всей коммерческо-экономической и маркетинговой информации					
8. Определение удельного веса продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке					
9. Исследование структуры, состава и организации работы сбытовой сети, которая обслуживает данный рынок					
10. Организация обратной связи с потребителями					
11. Участие в рассмотрении и удовлетворении претензий и рекламаций, которые пришли от потребителей, на реализованную продукцию и контроль					
12. Определение возможностей центральных и региональных рекламных агентств и комбинатов торговой рекламы и разработка предложений по привлечению их к рекламе продукции предприятия					
13. Организация участия фирмы в выставках, ярмарках, выставках-продажах, их подготовка.					
14. Исследование и анализ эффективности форм поставки продукции.					
15. Анализ состояния реализации продукции предприятия, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта					
16. Формирование новых потребителей с целью расширения рынка и поиск новых форм применения предлагаемой продукции					
17. Разработка предложений по стимулированию сбыта продукции					
18. Обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту продукции					
19. Проведение мероприятий относительно ликвидации необоснованных расходов по сбыту продукции					
20. Анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагаемой им продукции					
21. Упорядочивание перечня продукции по остаткам, которые отстают от графика					
<b>ВСЕГО:</b>					

При изучении организации маркетинговой и коммерческой деятельности следует рассмотреть выполнение маркетинговых функций, то есть проанализировать степень использования маркетинговых элементов в деятельности торговых предприятий, распределенных за четверть

основным функциям маркетинга. Результаты исследования элементов маркетинговой деятельности отображены в таблицах 20 – 23.

**Таблица 20 – Использование маркетинговых элементов в исследовательской функции маркетинга на предприятии**

Маркетинговые элементы	Оценка в баллах		
	Используются полностью	Используются частично	Не используются
	3 балла	2 балла	1 балл
1. Сбор и обработка информации в экономической, торговой, производственной, потребительской, товарной, сбытовой и рекламных сферах			
2. Изучение рынка и его конъюнктуры			
3. Изучение потребностей и спроса населения			
4. Исследование конкурентоспособности товаров разных товаропроизводителей			
5. Изучение мотивации покупок, закономерностей поведения покупателей на рынке			
6. Оценка и прогнозирование покупательного спроса			
7. Типология потребителей и сегментация рынка			
Всего баллов:			

**Таблица 21 – Использование маркетинговых элементов в управлении ассортиментом и качеством товаров (услуг) на предприятии**

Маркетинговые элементы	Оценка в баллах		
	Используются полностью	Используются частично	Не используются
	3 балла	2 балла	1 балл
1	2	3	4
1. Влияние на промышленность с целью улучшения ассортимента и качества товаров, которые производятся			
2. Изучение реакции рынка на новый товар и возможности его реализации			
3. Разработка предложений из возобновления и совершенствования ассортимента товаров с учетом запросов потребителей			
4. Формирования обоснованных заявок и заказов на производство и поставку товаров			
5. Участие в формировании ассортиментной политики товаропроизводителей, с учетом ЖЦТ			
6. Участие в аттестации продукции, контроль ее качества			

7. Анализ информации о качестве и ассортименте реализуемых товаров, полученной по каналам обратной связи			
8. Формирование торгового ассортимента			
9. Учет общих и специальных факторов, которые влияют на формирование ассортимента			
10. Анализ покупательных преимуществ по отношению к ассортименту и качеству			
11. Выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров			
12. Закупка товаров с учетом потребительских свойств, цен, долгосрочных характеристик, конкурентоспособности			
13. Закупка товаров непосредственно у производителей, на товарных биржах, аукционах, оптовых ярмарках			
14. Учет и контроль закупки			
15. Поиск новых источников закупки товаров			
16. Ведение учета и изучение конкретных поставщиков			
Всего баллов:			

**Таблица 22 – Использование маркетинговых элементов в управлении сбытом и распределением на предприятии**

Маркетинговые элементы	Оценка в баллах		
	Используются полностью	Используются частично	Не используются
	3 балла	2 балла	1 балл
1	2	3	4
1. Реализация товаров			
2. Планирование товарооборота в ассортиментном разрезе			
3. Маневрирование товарными ресурсами			
4. Предоставление дополнительных услуг			
5. Транспортировка			
6. Складирование			
7. Осуществление правовой и претензионной работы			
8. Управление товарными запасами			
9. Выбор каналов товародвижения			
10. Прогнозирование объемов сбыта			
11. Анализ сбыта			
12. Подготовка финансовой сметы сбыта			
13. Планирование и осуществление планов организации продажи			
14. Организация торговой коммуникации			
15. Подготовка прогнозов конъюнктуры			
Всего баллов:			

**Таблица 23 – Использование маркетинговых элементов в управлении рекламой и стимулированием сбыта на предприятии**

Маркетинговые элементы	Оценка в баллах		
	Используются полностью	Используются частично	Не используются
	3 баллы	2 баллы	1 балл
1. Рекламная деятельность			
2. Стимулирование работников сбыта			
3. Стимулирование спроса покупателей			
Всего баллов:			

Обучающийся должен научиться работать с фактической информацией, со справочной литературой, изучить систему информационного обеспечения процесса управления маркетинговой и логистической деятельностью предприятия, разработать перечень источников первичной и вторичной информации, которая используется на предприятии (табл. 24), изучить использование современных информационных технологий, определить перечень задач, которые решаются с помощью программного обеспечения в маркетинговой (коммерческой) службе предприятия.

**Таблица 24 – Перечень первичной и вторичной информации предприятия**

Первичная информация	Вторичная информация	
	Внешняя информация	Внутренняя информация
1. ....	1. ....	1. ....
2. ....	2. ....	2. ....
3. ....	3. ....	3. ....

Обучающийся также должен составить перечень программного обеспечения, которое используют специалисты предприятия при осуществлении маркетинговой или логистической деятельности (табл. 25).

**Таблица 25 – Перечень программного обеспечения предприятия**

Название программы	Подразделение (специалист), которое пользуется	Управленческие задачи, которые решаются с помощью программы
1. ....		
2. ....		
3. ....		

Для успешной работы предприятию необходимо эффективное планирование оптимальных хозяйственных связей и обеспечение

оптимальных условий работы с поставщиками. В процессе прохождения практики обучающемуся необходимо определить основных поставщиков товаров / сырья / материалов на предприятие (табл. 26), выучить процесс их поиска, оценки и выбора, рассмотреть порядок и условия заключения договоров, провести оценку качества работы из формирования материальных (товарных) ресурсов (частота закупки, размеры разовой закупки, обследования наличия товаров).

**Таблица 26 – Перечень основных поставщиков предприятия**

Наименование поставщика	Местонахождение поставщика	Вы продукции, которая поставляется	Характер хозяйственных связей	Частота закупки, размеры разовой закупки	Форма расчетов с поставщиками
1. ....					
2. ....					
.....					
n .					

Учитывая многообразие поставщиков товаров, для их исследования обучающемуся необходимо осуществить классификацию по разным признакам: функциональной, территориальной, формами собственности. С этой целью необходимо построить соответствующие группировки, а потом исследовать их динамику (таблица 27).

**Таблица 27 – Группировка предприятий-поставщиков**

Группы поставщиков	Количество поставщиков в предыдущем году		Количество поставщиков в отчетном году	
	число	часть, %	число	часть, %
1	2	3	4	5
<b><i>Группы поставщиков по местонахождению</i></b>				
1. Поставщики, расположенные в ДНР				
1.1. в районе деятельности нашего предприятия				
1.2. за пределами района деятельности нашего предприятия				
2. Поставщики из других регионов РФ				
3. Поставщики из стран СНГ				
4. Поставщики из других зарубежных стран				
ВСЕГО:				
<b><i>Группы поставщиков по формам собственности</i></b>				
1. Государственные предприятия				
2. Коллективные предприятия				
2.1. Хозяйственные общества				
2.1.1. Акционерные общества				
2.1.2. Общества с ограниченной ответственностью				
2.2. Арендные предприятия				

2.3. Кооперативные предприятия				
3. Совместные предприятия				
4. Частные предприятия				
ВСЕГО:				
<b><i>Группы поставщиков по продолжительности хозяйственных связей</i></b>				
1. Разовые соглашения				
2. Договоры снабжения на период до 1 года				
3. Договоры снабжения на период 1 год и более				
ВСЕГО:				
<b><i>Группы поставщиков по формам расчетов</i></b>				
1. 100% предоплата				
2. Частичная предоплата				
3. Оплата после реализации товаров				
ВСЕГО:		100,0		100,0

Обучающемуся следует обратить внимание, что важное значение при работе с поставщиками имеет правильный выбор поставщика. При выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне исследовать их деятельность, выучить их потенциал для того, чтобы установить деловые контакты на длительный срок, которые будут обеспечивать предприятию стабильную поставку товаров. Выбор поставщика необходимо начинать с анализа материальных потребностей предприятия и возможностей удовлетворять их на рынке.

При изучении практики выбора поставщиков обучающийся должен рассмотреть используемые на предприятии источники информации для поиска и выявления потенциальных поставщиков товаров (прайс-листы, рекламные объявления в печатных СМИ, специализированные справочники о производителях товаров и услуг, торговой палаты, каталогах и проспектах предприятий, выставки, ярмарках потребительских товаров и др.).

Обучающемуся следует знать, что постоянный контроль за конкурентами позволяет своевременно реагировать на действия соперника, определять приоритеты своей деятельности, повышать конкурентоспособность предприятия на рынке. В связи с этим особое внимание приобретает процесс исследования конкурентов предприятия – базы практики.

Исследование деятельности конкурентов является одним из направлений маркетинговых исследований и предусматривает анализ и оценку отдельных сторон деятельности конкурентов. Такое исследование позволяет проанализировать использование потенциала, а также применяемые маркетинговые методы ведения конкурентной борьбы; определять сильные и слабые стороны конкурентов; выявить стратегии активных конкурентов и определить ключевые факторы успеха.

Оценка деятельности каждого предприятия осуществляется с помощью определения количества баллов от 1 до 10 экспертным путем по определенному перечню количественных и качественных показателей.

Количественные показатели конкурентоспособности предприятий приведены в таблице 28.

**Таблица 28 – Система количественных показателей конкурентоспособности предприятий-конкурентов**

№ п/п	Показатели	Единица измерения	Предприятие 1	Предприятие 2	Отклонение, (+; -)
1.	Рыночная часть	%			
2.	Объем продажи	тыс. руб.			
3.	Чистая прибыль	тыс. руб.			
4.	Рентабельность	%			
5.	Уровень расходов	%			
6.	Товарооборачиваемость	дни			
7.	Производительность труда	тыс. руб./чел.			
8.	Ресурсоотдача	тыс. руб.			

Обучающемуся следует обратить внимание, что количественным показателям необходимо присвоить соответствующее количество баллов на основе шкалы оценок показателей конкурентоспособности, которая приведена в приложении А. Качественными показателями конкурентоспособности (табл. 4.29) сразу дается экспертная оценка в баллах.

**Таблица 29 – Экспертные оценки количественных показателей конкурентоспособности**

№ п/п	Показатели	Предприятие 1	Предприятие 2
1.	Широта ассортимента		
2.	Часть товаров «рыночной новизны»		
3.	Качество товаров		
4.	Цена товаров		
5.	Уровень современности оборудования		
6.	Управление товарными запасами		
7.	Дополнительные услуги		
8.	Размещение предприятия		
9.	Качество обслуживания покупателей		
10.	Стимулирование сбыта		
11.	Рекламная политика		
12.	Имидж фирмы		

По результатам анализа обучающемуся необходимо разработать профиль деятельности предприятий-конкурентов (таблица 30).

**Таблица 30 – Профиль деятельности предприятий-конкурентов**

Показатели	Предприятие 1										Предприятие 2										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Рыночная часть																					+
2. Объем продажи																					



**Таблица 31 – Профиль полярности предприятий-конкурентов**

Показатели	Баллы																		
	-									+									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Рыночная часть																			
2. Объем продаж																			
3. Чистая прибыль																			
4. Рентабельность																			
5. Уровень расходов обращения																			
6. Товарооборачиваемость																			
7. Производительность труда																			
7. Ресурсоотдача																			
9. Широта ассортимента																			
10. Часть товаров «рыночной новизны»																			
11. Качество товаров																			
12. Цена товаров																			
13. Уровень современности оборудования																			
14. Управление товарными запасами																			
15. Дополнительные услуги																			
16. Размещение предприятия																			
17. Качество обслуживания покупателей																			
18. Стимулирование сбыта																			
19. Рекламная политика																			
20. Имидж фирмы																			

**Таблица 32 – Профиль покупателей предприятия**

№ п/п	Характеристика покупателей и критерии их оценки	Тип покупателей					
		Мужчины, % от опрошенных			Женщины, % от опрошенных		
		до 5%	10-50%	более 50%	до 5%	10-50%	более 50%
1	Возраст: - до 18 лет - 18 – 25 лет - 25 – 40 лет - более 40 лет						
2	Образование: - высшее - неоконченное высшее - среднее специальное - среднее						
3	Семейное положение: - находятся в браке - не находятся в браке						

4	Финансовое положение: - ниже среднего уровня - средний уровень - выше среднего						
5	Мотив покупки: - рациональный - эмоциональный						
6	Доминирующий фактор: - мода - качество - марка - цена						
7	Степень изменения потребностей: - постоянные - изменяются незначительно - значительно изменяются						
8	Чувствительность покупателей к мерам стимулирования сбыта: - очень чувствительны - незначительно чувствительны - не чувствительны						

Обучающийся должен обратить внимание на то, что для предприятий особое значение имеет изучение влияния различных коммерческих стимулов на процесс покупки товаров (услуг). По каждой характеристике следует установить три уровня значимости: важно (значимость равна единице), желаемое (значимость – 0,5), значения не имеет (значимость – 0,1). Анкетные опросы такого рода позволят определить влияние характеристик товара на процесс выбора конкретного товара (табл. 33).

**Таблица 33 – Оценка влияния факторов на процесс осуществления покупки у предприятия**

Факторы	Значимость факторов (степень удовлетворенности)			Общая сумма баллов	Занимаемое место
	важно (высокая) 1	желаемое (средняя) 0,5	значения не имеет (низкая) 0,1		
1. Цена товаров.					

2. Качество.					
3. Стабильность ассортимента.					
4. Ширина ассортимента.					
5. Упаковка.					
6. Престижность фирмы.					
7. Рекламная поддержка со стороны продавца.					
8. Сервисные услуги, предлагаемые продавцом.					
9. Удобное местоположение.					
10. Имидж предприятия.					

В процессе прохождения практики обучающемуся следует обратить внимание на организацию логистической деятельности на предприятии. С этой целью сначала необходимо предоставить характеристику складской сети (табл. 34).

**Таблица 34 – Состав и характеристика складского хозяйства предприятия**

Наименования слогов и их специализация	Складская площадь, м <sup>2</sup>	Складской объем, м <sup>3</sup>	Численность рабочих, лиц	Уровень механизации, %	Наличие подъездных железнодорожных путей
1.					
2.					
...					

Кроме того, обучающийся должен определить способ транспортировки товаров на пути движения товарного потока от производителя до торгового предприятия, определить систему складирования, рассмотреть условия хранения товаров на складе, определить каким образом осуществляется проверка товаров к продаже.

Обучающемуся следует рассмотреть практику выбора транспортного средства, его влияние на уровень цены товара, своевременность его доставки и уровень качества товара в момент прибытия в пункт назначения, а все это в конечном итоге сказывается на степени удовлетворения запросов покупателей.

Перемещение товарных потоков в логистической цепи невозможно без концентрации в торговых предприятиях необходимых запасов, для хранения которых предназначено складское хозяйство. В связи с этим студенту следует провести оценку системы складирования с использованием метода экспертных оценок по 5-ти бальной шкале (таблица 35).

**Таблица 35 – Оценка рациональности системы складирования на предприятии**

Критерии оценки системы складирования	Оценка в баллах
1. Использование оптимальных видов и размеров товароносителей, на которых формируется складская грузовая единица.	
2. Степень использования складских площадей и объемов.	

3. Пропускная способность систем хранения и обработки на складах.	
4. Условия хранения продукции на складах.	
5. Степень обеспеченности технологическим оборудованием.	
6. Уровень механизации и автоматизации складских работ.	
7. Уровень организации технологии складских работ по выполнению логистических операций.	
8. Оптимальность системы комплектации.	
9. Наличие информационных систем управления товарными потоками на складах.	
Средняя оценка:	

Используемая система складирования является всего лишь элементом системы высшего уровня логистической цепи, что и формирует основные технические требования к складской системе, устанавливает цели и критерии ее оптимального функционирования. В связи с этим стоит проанализировать качество логистического процесса на предприятиях с использованием экспертного метода по 5-ти бальной шкале оценки (таблица 36).

**Таблица 36 – Оценка качества логистического процесса на предприятии**

Логистические операции на складе	Оценка в баллах
1. Доставка готовой продукции на склад.	
2. Контроль за поставками товаров.	
3. Разгрузка и принятие товаров.	
4. Внутрискладская транспортировка товаров.	
5. Складирование и хранение товаров.	
6. Транспортировка и экспедиция заказанных товаров.	
7. Сбор и доставка пустых товароносителей.	
8. Контроль за выполнением заказов товаров.	
9. Информационное обслуживание склада.	
Средняя оценка:	

Правильная организация хранения сырья, материалов или товаров позволяет сократить товарные потери, обеспечивает вовлечение в оборот максимального количества товаров, а также способствует сокращению издержек обращения. В связи с этим необходим анализ условий хранения товаров на исследуемом предприятии (таблица 37). Оценка условий хранения должна осуществляться экспертным методом с использованием 5-ти балльной шкалы оценки.

**Таблица 37 – Оценка условий хранения на предприятии**

Критерии	Оценка в баллах				
	1	2	3	4	5
1. Температурный режим.					
2. Относительная влажность воздуха.					
3. Освещение и вентиляция.					
4. Соблюдение товарного соседства.					
5. Закрепление постоянных мест за товаром.					

6. Обеспечение материальной ответственности.					
7. Проведение санитарно-технических мероприятий.					
Средняя оценка:					

Важное значение при изучении логистической деятельности на предприятии приобретает анализ товарных запасов, который направлен на выявление резервов ускорения оборотности товаров, рационального их использования. Для этого обучающемуся необходимо выучить динамику запасов, факторы, которые определяют их развитие, ассортиментную структуру и оборачиваемость запасов, рассмотреть практику управления запасами на предприятии.

Исходными данными для анализа запасов являются показатели статистической и бухгалтерской отчетности, материалы наблюдений, выборочных обследований, одновременного учета, плановых и внеплановых инвентаризаций, результаты уценки.

С целью анализа товарных запасов рассчитывают определенный перечень показателей:

1. *Уровень запасов* показывает обеспеченность предприятия запасами на определенную дату и определяет на сколько дней реализации хватит этого запаса.

$$P_{TЗ} = \frac{TЗ_{\kappa}}{T_{одн}} \quad \text{или} \quad P_{TЗ} = \frac{D \times TЗ_{\kappa}}{T} \quad (4.1)$$

где:  $P_{TЗ}$  – уровень запасов в днях товарооборота;

$TЗ_{\kappa}$  – запас на конец анализируемого периода, руб.;

$T_{одн}$  – однодневный оборот за анализируемый период, руб.;

$T$  – объем товарооборота за анализируемый период, руб.;

$D$  – количество в анализируемом периоде.

2. *Оборачиваемость в днях оборота* (время обращения) показывает время, в течение которого запасы находятся в сфере обращения, т. е. число дней, за которое оборачивается средний запас.

$$O_{он} = \frac{D \times \overline{TЗ}}{T} \quad \text{или} \quad O_{он} = \frac{\overline{TЗ}}{T_{одн}} \quad (4.2)$$

где:  $\overline{TЗ}$  – средний товарный запас за анализируемый период.

3. *Коэффициент оборачиваемости, раз* (скорость обращения) показывает сколько раз оборачивается средний запас в анализируемом периоде.

$$O_p = \frac{T}{\overline{TЗ}} \quad \text{или} \quad O_p = \frac{D}{O_{он}} \quad (3)$$

По результатам проведенных расчетов запасов составляется таблица

38

**Таблица 38 – Анализ запасов предприятия**

№	Показатели	Единица	Предыдущий	Отчетный	Отклонение,
---	------------	---------	------------	----------	-------------

п/п		измерения	год	год	(+; -)
1	Товарооборот	тыс. руб.			
2	Однодневный товарооборот	тыс. руб.			
3	Запасы на начало периода	тыс. руб.			
4	Запасы на конец периода	тыс. руб.			
5	Средние запасы	тыс. руб.			
6	Уровень запасов	дни			
7	Длительность одного оборота в днях				
8	Коэффициент оборачиваемости				

Анализ запасов предприятия целесообразно дополнить исследованием запасов в разрезе ассортиментных групп, который позволит дать более конкретные рекомендации относительно совершенствования управления запасами на предприятии.

Широкое распространение в развитых странах получил классификационный подход к управлению запасами (ABC system). Его идея заключается в использовании классификации запасов и выделении трех групп – А, В, и С, в зависимости от степени влияния данного вида запасов на рост товарооборота предприятия. К группе А относят запасы, реализация которых вносит наибольший взнос к объему товарооборота в денежном выражении. К этой группе относятся запасы, которые обеспечивают 70% объема реализации. Как правило, это наиболее дорогие товары, и их удельный вес в объеме запасов в натуральном выражении не превышает 10%. Запасы этого вида требуют особенного внимания менеджеров и использования количественных средств и моделей для оптимизации принятия решений. К группе В относят запасы среднего уровня важности, которые обеспечивают 20% объему реализации предприятия. Их удельный вес в натуральном выражении, как правило, складывается близко 20%. Выбор средств управления запасами группы В должен быть основан на сопоставлении расходов на управление и экономического эффекта от их использования. Товарные запасы, реализация которых имеет незначительный вклад в объем товарооборота, порядка 10%, относят к группе С. Достаточно часто они составляют значительную часть в объеме запасов в натуральном выражении, – около 70%. К управлению запасами группы С нецелесообразно применять сложные количественные методы управления, так как при этом затраты на управление могут быть больше экономического эффекта от их использования.

Для проведения ABC-анализа составляется таблица 39.

**Таблица 39 – Результаты ABC-анализа**

Первичный список			Упорядоченный список				ABC-группа
позиция	средний запас, тыс.руб.	часть в общем запасе, %	№ позиции	средний запас по позиции, тыс.руб.	часть позиции в общем запасе, %	часть нарастающим итогом, %	

1							А
2							
3							В
...							
...							С
...							
n							

В процессе изучения маркетинговой (коммерческой) деятельности предприятия обучающемуся следует обратить внимание на систему продвижения товаров, то есть проанализировать рекламную деятельность, изучить методы стимулирования спроса, осуществление мероприятий публицити и публик рилейшнз.

Для оценки рекламной деятельности предприятия обучающийся должен изучить средства рекламы, используемые на предприятии и оценить степень их использования (табл. 40) по 5-ти бальной шкале оценки: от 1 балла (очень слабое использование средства рекламы) к 5-ти баллам (очень хорошо использовать средства рекламы).

**Таблица 40 – Оценка использования средств рекламы на предприятии**

Группы средств рекламы	Средства рекламы	Коэффициент весомости	Экспертная оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5
Печатные	Газеты, журналы, проспекты, каталоги, брошюры, рекламные листки	0,23		
Декоративные	Витринная реклама, мировая, демонстрационная, панно	0,15		
Предметные	Рекламные подарки, сувениры	0,10		
Акустические	Музыкальная реклама, радиореклама	0,20		
Экранные и компьютеризованные	Видеоролики, Интернет-реклама, рекламные фильмы, ТВ-каналы	0,22		
Транспортные	Внутренняя, внешняя	0,10		
Общая оценка:		1,00		

Аналогичным способом обучающемуся необходимо осуществить оценку использования средств стимулирования сбыта в разрезе мероприятий относительно покупателей, поставщиков и персонала (табл. 41).

**Таблица 41 – Оценка использования средств стимулирования сбыта на предприятии**

Направления СТИС	Средства стимулирования сбыта	Коэффициент весомости	Экспертная оценка	Взвешенная оценка
Потребители	Ценовое стимулирование	0,23		

	покупателей			
	Кредит покупателям в разных формах	0,20		
	Выпуск купонов, которые предоставляют владельцам право на скидку при покупке конкретного товара	0,22		
	Презентация новых товаров для потенциальных потребителей	0,15		
	Игры и лотереи	0,10		
	Специализированная реклама, размещенная на разных средствах	0,10		
Всего:		1,0		
Поставщики	Снабжение образцов товаров для пробной продажи	0,30		
	Организация конкурсов, деловых игр	0,25		
	Совместная организация выставок-демонстраций товаров	0,25		
	Совместимое проведение рекламных акций	0,20		
Всего:		1,0		
Персонал	Денежные вознаграждения, премии	0,25		
	Дополнительные дни отпуска	0,22		
	Проведение корпоративных праздников	0,17		
	Моральные формы поощрения, о чем оповещаются все сотрудники	0,16		
	Конкурсы, тренинги продавцов	0,20		
Всего:		1,0		
Общая оценка использования средств СТИС:				

Неотъемлемым элементом коммуникационной политики предприятия являются связи с общественностью. Поэтому в процессе прохождения практики обучающийся должен выучить основные инструменты связей с общественностью, которые используются на предприятии и способствуют осведомленности аудитории и налаживанию сотрудничества со средствами маркетинговой информации (табл. 42).

**Таблица 42 – Оценка специальных мероприятий по связям с общественностью на предприятии**

Мероприятия связей с общественностью	Коэффициент весомости	Экспертная оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
1. Юбилейные мероприятия.	0,22		
2. Спонсорство, благотворительность.	0,15		
3. Презентации.	0,11		
4. Пресс-конференции, брифинги.	0,20		
5. Приемы, «круглые столы».	0,18		

6. Дни «открытых дверей».	0,14		
Общая оценка:	1,0		

В процессе прохождения практики студенту необходимо выучить практику использования ценовых скидок на предприятии и предоставить общую оценку степени их использования (табл. 43).

**Таблица 43 – Использование ценовых скидок на предприятии**

Виды ценовых скидок	Оценка в баллах		
	Используются полностью	Используются частично	Не используются
	2 баллы	1 баллы	0 баллов
1. Скидка за приобретение товара на определенную сумму.			
2. Временная скидка (снижение цены товара в определенное время для регулирования покупательных потоков).			
3. Мелкооптовая скидка за приобретение нескольких наименований товаров (услуг).			
4. Дисконтная скидка для постоянных покупателей.			
5. Накопительная система скидок для постоянных покупателей.			
6. Сезонные скидки.			
7. Специальное ценовое предложение (небольшие скидки на отдельные товары для привлечения внимания покупателей).			
8. Скидки для особых случаев (предпраздничные скидки).			
Всего баллы:			

Для более подробной характеристики ценового стимулирования обучающемуся следует рассмотреть предоставление ценовых скидок за конкретными видами продукции (табл. 44).

**Таблица 44 – Система скидок на товары (услуги) предприятия**

Наименование товара	Вид скидки	Размер скидки, %	Период применения скидки
1.			
2.			
.....			

Для организации эффективной маркетинговой деятельности предприятие должно разрабатывать бюджет маркетинга, который предусматривает расчет совокупных расходов на осуществление всех видов (функций) маркетинговой деятельности. Обучающемуся при написании отчета целесообразно проанализировать практику складывания бюджета маркетинга на предприятии, а при ее отсутствии самостоятельно осуществить расчет бюджета на основе целевой прибыли (табл. 45).

**Таблица 45 – Расчет бюджета маркетинга для предприятия**

Показатели	Порядок расчета	Единица измерения	Значение
1. Общий объем сбыта на рынке		тыс.од.	
2. Доля предприятия на рынке		%	
3. Определение объема продажи предприятия	(стр.1×стр.2) / 100%	тыс.од.	
4. Цена за единицу товара (услуги)		руб.	
5. Объем сбыта товаров (услуг) предприятия	стр.3×стр.4	тыс.руб.	
6. Размер условно-переменных расходов на единицу товара		руб.	
7. Размер условно-постоянных расходов на единицу товара		руб.	
8. Прогноз прибыли			
8.1. на единицу товара	стр.4 – стр.6	руб.	
8.2. общая валовая прибыль предприятия	стр.8.1×стр.3	тыс.руб.	
9. Контрольный показатель целевой прибыли		тыс.руб.	
10. Расчет остатка прибыли и расходов на маркетинг	стр.8.2 – стр.7	тыс.руб.	
11. Расчет суммы возможных расходов на маркетинг	стр.10 – стр.9	тыс.руб.	
12. Разбивка бюджета на маркетинг		тыс.руб.	
12.1. на рекламу (%)		%	
12.2. на запад СТИС (%)		%	
12.3. на проведение маркетинговых исследований (%)		%	

Бюджет маркетинга позволяет анализировать уровень запланированных и практически полученных доходов от маркетинговой деятельности, запланированных и реально вложенных средств в проведение маркетинговых мероприятий предприятия, на основании анализа строить прогнозы, подводить итоги, разрабатывать план маркетинга и планировать инвестиции в маркетинг на следующий период.

Формирование планов маркетинга на предприятии является стратегически важной задачей, от которой зависит дальнейшая эффективность деятельности предприятия и его жизнеспособность в будущем. Обучающемуся необходимо изучить практику составления планов маркетинга на предприятии и осуществить анализ обоснованности планов маркетинга для обеспечения достижения целей предприятия-базы практики. Для этого студент должен рассмотреть полноту отражения в плане маркетинга текущего состояния рынка; четкость и конкретность определения угроз и возможностей, а также задач и проблем предприятия на рынке; обоснованность определенной маркетинговой стратегии; наличие плана действий по количественным выражением поставленных целей и задач и обеспечением согласованности с целями и стратегией развития предприятия, наличие бюджета маркетинга и определение порядка контроля за выполнением плана маркетинга.

При изучении системы планирования маркетинговой деятельности на предприятии студенту следует рассмотреть практику составления планов

закупки и продажи товаров, определить периодичность их разработки и определить каким образом обеспечивается их согласованность с планами маркетинга на предприятии.

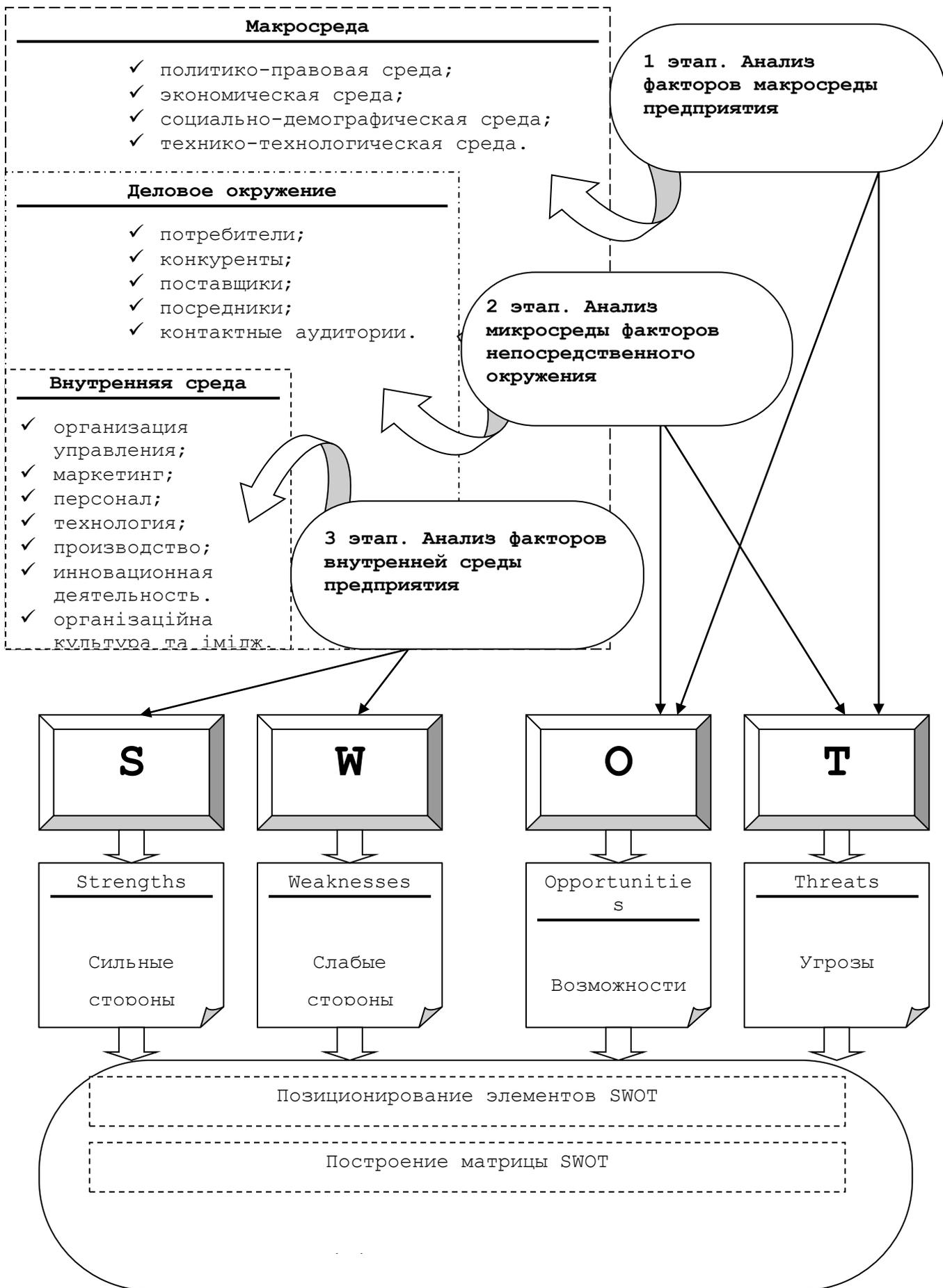
Обучающемуся необходимо разработать программу маркетинга для предприятия, в которой будут обоснованы мероприятия по проведению маркетинговых исследований, формированию оптимального ассортимента товаров предприятия с учетом требований потребителей, обеспечения необходимого качества товаров, формирование эффективной ценовой политики, выбора наиболее эффективных форм предприятия в отношении сбыта, продвижения товаров, и т.д.

Обучающимся следует охарактеризовать должности (функциональные отделы), отвечающие в предприятии-базе практики за разработку стратегии. Определить и описать их полномочия, функции, круг решаемых задач, связи с другими подразделениями предприятия.

Для проведения комплексного анализа деятельности предприятия необходимо использовать современные методики с позиции системного подхода.

Для этого обучающимся следует провести SWOT-анализ среды предприятия предполагает выявление возможностей и угроз по результатам анализа факторов внешней среды (неконтролируемого макросреды и частично контролируемой среды непосредственного окружения), а также выявление сильных и слабых сторон по результатам анализа внутренней среды предприятия.

Традиционно SWOT-анализ осуществляется в четыре этапа (рис. 1): анализ факторов макросреды предприятия; анализ факторов непосредственного окружения; анализ факторов внутренней среды предприятия; построение обобщающей SWOT-матрицы.



**Рисунок 1 – Этапы проведения SWOT-анализа**

*1 этап. Анализ факторов макросреды предприятия.* К более важным элементам внешней среды, которые осуществляют влияние на эффективность и финансовую стойкость торгового предприятия, на которые оно не может влиять, которыми оно не управляет, но к которым оно должно приспособиться относятся: политико-правовые, экономические, социально-демографические и технологические факторы (так называемые PEST-факторы).

В процессе исследования политико-правовых факторов студентам целесообразно выучить законы и нормативные акты, которые регламентируют деятельность предприятия, а также определить действенность антимонопольного законодательства РФ; охарактеризовать особенности налоговой политики государства, выявить все изменения и направления в налогообложении предприятий, которое позволит активно использовать законные возможности минимизации налоговых платежей с тем, чтобы обеспечить увеличение размера чистой прибыли, и соответственно темпы его экономического роста; оценить действующую практику сертификации товаров и услуг, рациональное использование которой позволит существенно снизить расходы и повысить доходы предприятия.

Из экономических факторов целесообразно анализировать: стабильность экономической ситуации в ДНР и РФ в целом; темпы экономического развития страны и региона (темпы изменения ВВП, темпы производства и реализации продуктов номенклатуры предприятия); инфляционные процессы, платежеспособность предприятий.

Анализ социально-демографических факторов предусматривает: анализ уровня занятости населения, покупательной способности населения, которое в первую очередь определяется в уровне его доходов; анализ численности населения и динамика ее изменения; определение прироста населения на основе сопоставления уровня рождаемости и уровня смертности; характеристику поло-возрастной и социальной структуры населения, изучения географического распределения населения; оценку уровня его образования.

Изучение технологических факторов должно выявить: уровень научно-технического прогресса в отрасли и смежных отраслях; технологические возможности из получения товаров соответствующего качества; перспективы технологических улучшений.

Иногда наряду с PEST-факторами возникает необходимость проанализировать и другие факторы, например, природные, культурные, международные, экологические и др. Это зависит от отраслевой принадлежности предприятия, от специфики условий его функционирования, от видов деятельности, которые осуществляются и др.

В результате исследования студентам необходимо выучить состояние факторов макросреды, определить степень влияния, характер влияния, темпы изменений, возможности и угрозы для предприятия.

Результаты анализа факторов и их оценку следует отобразить в «Профиле факторов макросреды предприятия» (табл. 46), в которой оценка влияния факторов на отрасль и предприятия осуществляется по 3-бальной шкале (3 балла – сильное влияние, 2 – умеренное, 1 – слабое), направление влияния определяется или позитивным влиянием на деятельность предприятия (+), или негативным (-).

Оценка характера и степени влияния фактора находится путем перемножения баллов, которые характеризуют влияние фактора на отрасль, на предприятие и направление влияния.

**Таблица 46 – Профиль факторов макросреды предприятия**

№ п/п	Факторы	Влияние на отрасль, баллы	Влияние на предприятие, баллы	Направление воздействия, (+; -)	Оценка характера и степени влияния фактора
1.	<i>Политические факторы</i>				
1.1	...				
1.2					
<b>Всего политические факторы</b>					
2.	<i>Экономические факторы</i>				
2.1	...				
<b>Всего экономические факторы</b>					
3.	<i>Социально-демографические факторы</i>				
3.1	...				
<b>Всего социально-демографические факторы</b>					
4.	<i>Технико-технологические факторы</i>				
4.1	...				
<b>Всего технико-технологические факторы</b>					
<b>По итогам факторов макросреды</b>					

*2 этап. Анализ факторов непосредственного окружения предприятия.*  
В стратегическом анализе приоритетными направлениями анализа факторов непосредственного окружения есть потребители, конкуренты и поставщики. При необходимости изучаются посредники, зарубежные партнеры, контактные аудитории предприятия, рынок рабочей силы и другие факторы. Цель анализа факторов непосредственного окружения – выявление возможностей и угроз для предприятия.

По результатам предыдущих исследований, предпринятых в рамках маркетингового и логистического направлений деятельности предприятия-базы практики, при анализе управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, с целью обобщения результатов анализа факторов непосредственного окружения предприятия и их оценки студентам следует составить соответствующий профиль по аналогичной структуре.

*3 этап. Анализ факторов внутренней среды предприятия.* Внутренняя среда осуществляет постоянное и непосредственное влияние на функционирование предприятия и складывает систему ситуационных

факторов внутри предприятия. Целью анализа факторов внутренней среды является выявление внутренних сильных и слабых сторон предприятия.

Метод, с помощью которого осуществляется диагностика проблем внутреннего порядка называется управленческим обследованием. Управленческое обследование предполагает анализ факторов внутренней среды предприятия в разрезе 7 функциональных зон: организация управления, маркетинг, финансы, технология, персонал, организационная культура и имидж, исследования и разработки.

Осуществленный в предыдущих разделах отчета по производственной практике анализ факторов внутренней среды студентам необходимо обобщить в профиле, что в отличие от двух предыдущих не предусматривает оценку степени влияния факторов на отрасль, а только на деятельность предприятия. Пример такого профиля приведен в табл. В.3 в приложении В.

*4 этап. Обобщение результатов SWOT-анализа и составления матрицы SWOT.*

Из профилей факторов макросреды и непосредственного окружения обучающимся следует выделить возможности и угрозы, которые имеют влияние на деятельность предприятия, а по результатам анализа внутренней среды – определить сильные и слабые стороны предприятия. Для выявления наиболее значимых факторов из них для предприятия необходимо провести их позиционирование с помощью профиля позиционирования элементов SWOT (табл. 47).

**Таблица 47 – Возведенный профиль позиционирования элементов SWOT**

Степень влияния элементов на деятельность предприятия	Элементы SWOT											
	Возможности			Угрозы			Сильные стороны			Слабые стороны		
	Вероятность реализации			Вероятность возникновения			Вероятность поддержки и развития			Вероятность преодоления		
	высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая
Сильное влияние												
Умеренное влияние												
Слабое влияние												

В данном профиле элементы SWOT-анализа оцениваются обучающимися по степени влияния на положение дел в предприятии, а также с вероятностью реализации возможностей, возникновения соответствующей ситуации угроз, поддержки и развития сильных сторон,

преодоление слабых сторон. Элементы SWOT в выделенных полях профиля позиционирования является для предприятия наиболее значимыми.

Для дальнейшего их рассмотрения, попарного сопоставления необходимо составить матрицу SWOT (рис. 2). Матрица SWOT строится в двух векторах: состояние внешней среды (горизонтальный вектор) и состояние внутренней среды (вертикальная). Каждый вектор разбивается на два уровня: возможности и угрозы со стороны внешней среды; сильные и слабые стороны внутреннего потенциала предприятия. При этом в матрицу SWOT необходимо вносить наиболее значимые элементы SWOT, обнаруженные в профиле позиционирования.

На пересечении отдельных составляющих групп факторов формируются 4 поля (квадранта), что и определяют стратегическую позицию предприятия, как определенное соотношение факторов внешней и внутренней среды. Обучающимся следует разработать парные комбинации на полях матрицы SWOT.

		Внешняя среда предприятия			
		Возможности		Угрозы	
		б.	б.	б.	б.
Внутренняя среда предприятия		1. Увеличение доходов населения	+3	1. Рост количества конкурентов	-3
		2. Рост спроса на товары	+3	2. Увеличение уровня инфляции	-3
		3. ....		3. ...	
		...		...	
		Средняя оценка		Средняя оценка	
Сильные стороны		<b>Поле СиВ</b> (перемножаются средние оценки по сильным сторонам и возможностям)  <b>Мероприятия:</b> 1. Привлечение новых покупателей с помощью высокого имиджа. 2. ...		<b>Поле СиУ</b> (перемножаются средние оценки по сильным сторонам и угрозам)  <b>Мероприятия:</b> 1. Пересмотр ценовой политики с учетом существующего уровня инфляции 2. ...	
1. Высокий имидж предприятия	+3				
2. Доступные цены на товары	+2				
3. ...					
Средняя оценка					
Слабые стороны		<b>Поле СлВ</b> (перемножаются средние оценки по слабым сторонам и возможностям)  <b>Мероприятия:</b> 1. Привлечение новых покупателей с помощью дополнительной рекламы 2. ...		<b>Поле СлУ</b> (перемножаются средние оценки по слабым сторонам и угрозам)  <b>Мероприятия:</b> 1. Ослабление конкурентного давления за счет усовершенствования систем сбыта товаров. 2. ...	
1. Незрелая система сбыта	-3				
2. Недостаточно эффективная реклама	-2				
3. ...					
Средняя оценка					

**Рисунок 2 – Матрица SWOT**

С возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами предприятия находится средняя оценка в разрезе баллов, полученных по

соответствующим профилям внешней и внутренней среды предприятия. В полях матрицы полученные оценки перемножаются.

На основе системного анализа с учетом потенциала предприятия и факторов внешней среды обучающимся необходимо сформулировать миссию предприятия, которая бы включала следующие моменты:

- провозглашения ценностей и убеждений;
- продукты, которые предприятие разрабатывает, или потребности, которые оно собирается удовлетворить;
- рынок, на котором предприятие может позиционироваться, и способы выхода на него;
- ключевые технологии, которые будут использоваться;
- стратегические принципы развития.

На основе сформулированной миссии обучающимся целесообразно разработать систему стратегических целей (табл. 48).

**Таблица 48 – Система стратегических целей предприятия**

Корпоративные цели	Цели развития бизнеса	Функциональные цели

По результатам SWOT-анализа обучающимся следует разработать стратегические альтернативы развития предприятия и выбрать наиболее оптимальную из них по факторам стратегического выбора (табл. 49).

Выбранная корпоративная стратегия развития предприятия должна быть трансформирована в систему стратегий предприятия. Для этого студентам следует разработать стратегический набор предприятия – базы практики: на основе рекомендованной корпоративной стратегии выбрать бизнес-стратегии для предприятия и функциональные стратегии.

**Таблица 49 – Оценка стратегических альтернатив предприятия по факторам стратегического выбора**

Факторы стратегического выбора	Вес фактора	Альтернатива 1		Альтернатива 2		Альтернатива 3	
		Оценка в баллах	Взвешенная оценка	Оценка в баллах	Взвешенная оценка	Оценка в баллах	Взвешенная оценка
1.							
2.							
...							
n							
Всего:	1,0	-	Σ	-	Σ	-	Σ

При этом обучающимся необходимо вспомнить, что корпоративная стратегия предприятия определяет содержание стратегий более низкого уровня и создает определенные условия для выбора стратегий бизнес-уровня и функционального уровня.

Основные решения, принимаемые на бизнес-уровне связаны со следующим:

во-первых, каким образом вести конкурентную борьбу на рынке, конкурентные преимущества и каким образом использовать, каким образом лучше всего использовать свой конкурентный статус и конкурентный потенциал, то есть с конкурентной стратегией;

во-вторых, с выбором рынка деятельности: на каком рынке работать, с каким товаром на него выходить и каким образом его совершенствовать, для которых потребителей предлагать свои товары, какие еще дополнительные рынки овладеть или которые еще целевые аудитории потребителей охватить (продуктово-рыночной стратегией). Для крупных диверсифицированных предприятий, функционирующих на основе концепции управления ССО, эта стратегия трансформируется в портфельную стратегию. Для предприятий, которые работают или планируют выйти на международный рынок, это решение связано с выбором способа выхода на международный рынок.

Функциональные стратегии конкретизируют корпоративную и бизнес-стратегии и охватывают: маркетинговые стратегии, стратегии управления персоналом, инновациями, финансами и тому подобное. Функциональные стратегии разрабатываются на более короткий срок, чем стратегии корпоративного и бизнес-уровней, и должны быть гибкими и быстро реагировать на изменения в окружающей среде.

Стратегический набор отражается от корпоративной стратегии к функциональной по иерархическому принципу, причем следует отразить связи между стратегиями по уровням разработки, отметить, за счет каких именно стратегий более низкого уровня будет осуществляться реализация стратегий более высокого уровня.

Связь между стратегиями всех уровней должен быть комплементарным, то есть стратегии разных уровней должны быть направлены на достижение одинаковых стратегических целей, а стратегии более низкого уровня служить средствами достижения стратегий более высокого уровня. Все стратегии в стратегическом наборе должны быть взаимосвязанными и взаимоподдерживающими.

### **3. Разработка предложений по совершенствованию деятельности предприятия.**

Обучающийся должен разработать конкретные и обоснованные предложения по совершенствованию работы предприятия в разрезе определенных видов деятельности или внедрения определенного нововведения (инновации).

Предложения могут быть направлены как на совершенствование существующих функциональных направлений деятельности предприятия, так и предусматривать принципиальные нововведения (внедрение новых продуктов, диверсификация, изменение специализации деятельности,

ориентация на маркетинг, осуществление реального или финансового инвестирования, выход на внешние рынки).

Разработка предложений должна основываться на выявленных недостатках организации работы предприятия, имеющихся резервах ее совершенствования, изучении отечественного и зарубежного опыта лучших предприятий аналогичного и родственных профилей деятельности.

В отчете о прохождении комплексной практики бакалавров результаты проведенной работы излагаются по такой структуре:

- 1) общая характеристика сути предложений;
- 2) обоснование целесообразности применения предложений и ожидания результатов от ее реализации, в том числе расчет экономического эффекта (за возможности);
- 3) состояние готовности предприятия к введению предложений;
- 4) план организационно-экономических мероприятий, необходимых для внедрения данного предложения.

#### **4. Индивидуальное задание**

Индивидуальные задания выполняются согласно индивидуальной программе, которая разрабатывается обучающимся и руководителем практики от кафедры в соответствии с направлением научно-исследовательской работы обучающегося или кафедры.

Целью выполнения индивидуального задания является развитие самостоятельности обучающегося, расширение его мировоззрения как специалиста и углубления знаний по отдельным вопросам, сбор материалов в рамках научных исследований. Перечень индивидуальных заданий разрабатывается преподавателями и утверждается заведующим кафедрой, ежегодно пересматривается и дополняется. Материалы, которые получают обучающиеся во время выполнения индивидуального задания, могут в дальнейшем быть использованы для выполнения обучающимся курсовых работ, для подготовки научных докладов, выступлений на семинарах, выполнении индивидуальных заданий по отдельным дисциплинам кафедры или других целей по согласованию с кафедрой и базой практики.

### **2.3. Обобщение результатов практики**

По окончании обучающемуся необходимо предоставить полностью оформленный дневник практики и, подготовленный в соответствии с требованиями программы практики, отчет по практике.

При оценивании выполнения отчетных материалов по практике учитываются:

- самостоятельность;
- полнота;
- аргументированность;
- логичность;

- привлечение разнообразных источников;
- стиль изложения;
- оформление.

### Система оценивания академических достижений обучающегося по практике

Критерии и основные требования к выполнению	Количество баллов		
	«отлично»	«хорошо»	«удовл.»
Выполнение программы практики и качество выполнения заданий	22-20	20-17	17-16
Соблюдение сроков сдачи отчетной документации	14-13	13-11	11-8
Сбор и обобщение обучающимися данных для оформления отчетной документации по практике	20-19	19-16	16-13
Соблюдение требований к структуре и содержанию отчетной документации	14-12	12-10	10-7
Соблюдение требований к оформлению всей отчетной документации по практике	14-12	12-10	10-7
Оценка руководителя практики от кафедры	5	4	3
Защита отчета по практике на кафедре	5	4	3
Ответы на вопросы при защите отчета по практике	6-4	5-4	4-4
<b>Всего баллов</b>	<b>100-90 (A)</b>	<b>89-75 (B-C)</b>	<b>74-60 (D-E)</b>

### Соответствие государственной (пятибалльной) шкалы оценивания академической успеваемости 100-балльной шкале и шкале ECTS

Шкала ECTS	Сумма баллов	Оценка по государственной шкале	
		Диф. зачет	Определение
A	90-100	«отлично»	Отлично, с незначительным количеством неточностей
B	80-89	«хорошо»	Хорошо, с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75-79		В целом хорошо, с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70-74	«удовлетворительно»	Неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60-69		Выполнение удовлетворяет минимальным требованиям
FX	35-59	«неудовлетворительно»	С возможностью повторной аттестации
F	0-34	«неудовлетворительно»	С обязательным повторным прохождением практики