Приложение

к рабочей программе дисциплины

«Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

**ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И ОПЫТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

Тип ОПОП: бакалавриат

Владивосток 2017

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности» разработан в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 19 декабря 2013 г. N 1367).

Составитель:

Балдина Ю.В., старший преподаватель

Утверждена на заседании кафедры управления от 16.05.2017 г., протокол № 15

Заведующий кафедрой (разработчика) управления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Варкулевич Т.В.

 подпись фамилия, инициалы

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

Заведующий кафедрой (выпускающей) управления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Варкулевич Т.В.

 подпись фамилия, инициалы

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

**1 ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Код компетенции | Формулировка компетенции | Номерэтапа(1–5) |
| 1 | ПК-1 | Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | 4 |
| 2 | ПК-3 | Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности | 3 |
| 3 | ПК-4 | Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации | 5 |
| 4 | ПК-5 | Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений | 3 |
| 5 | ПК-8 | Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений | 4 |
| 6 | ПК-9 | Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли | 2 |
| 7 | ПК-10 | Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления | 2 |
| 8 | ПК-11 | Владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов | 2 |
| 9 | ПК-15 | Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании | 3 |

**2 ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

***ПК-1 Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | **Критерии оценивания результатов обучения** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Умеет:**ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций | Отсутствие умения ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций | Фрагментарное умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций  | Неполное умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций | В целом сформировавшееся умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций | Сформировавшееся систематическое умение ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций |
| **Шкала оценивания\*\*\***(соотношение с традиционными формами аттестации) | 0–40неудовлетворительно | 41–60неудовлетворительно | 61–75удовлетворительно | 76–90хорошо | 91–100Отлично |

***ПК-3 Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | **Критерии оценивания результатов обучения** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Умеет:**использовать инструменты стратегического анализа организационной среды для разработки и осуществления стратегии организации | Отсутствие умения использовать инструменты стратегического анализа организационной среды для разработки и осуществления стратегии организации  | Фрагментарное умение использовать инструменты стратегического анализа организационной среды для разработки и осуществления стратегии организации | Неполное умение использовать инструменты стратегического анализа организационной среды для разработки и осуществления стратегии организации | В целом сформировавшееся умение использовать инструменты стратегического анализа организационной среды для разработки и осуществления стратегии организации | Сформировавшееся систематическое умение использовать инструменты стратегического анализа организационной среды для разработки и осуществления стратегии организации |
| **Шкала оценивания\*\*\***(соотношение с традиционными формами аттестации) | 0–40неудовлетворительно | 41–60неудовлетворительно | 61–75удовлетворительно | 76–90хорошо | 91–100Отлично |

***ПК-4 Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | **Критерии оценивания результатов обучения** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Умеет:**применять основные методы финансового менеджмента для оценки и обоснования стратегических управленческих решений | Отсутствие умения применять основные методы финансового менеджмента для оценки и обоснования стратегических управленческих | Фрагментарное умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки и обоснования стратегических управленческих | Неполное умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки и обоснования стратегических управленческих | В целом сформировавшееся умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки и обоснования стратегических управленческих | Сформировавшееся систематическое умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки и обоснования стратегических управленческих |
| **Шкала оценивания\*\*\***(соотношение с традиционными формами аттестации) | 0–40неудовлетворительно | 41–60неудовлетворительно | 61–75удовлетворительно | 76–90хорошо | 91–100Отлично |

***ПК-5 Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | **Критерии оценивания результатов обучения** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Владеет:**методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования | Отсутствие владения методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования | Фрагментарное владение методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования | Неполное владение методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования | В целом сформировавшееся владение методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования | Сформировавшееся систематическое владение методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования |
| **Шкала оценивания\*\*\***(соотношение с традиционными формами аттестации) | 0–40неудовлетворительно | 41–60неудовлетворительно | 61–75удовлетворительно | 76–90хорошо | 91–100Отлично |

***ПК-8 Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | **Критерии оценивания результатов обучения\*\*** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Владеет:**навыками документального оформления управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений | Отсутствие владения навыками документального оформления управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений | Фрагментарное владение навыками документального оформления управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений | Неполное владение навыками документального оформления управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений | В целом сформировавшееся владение навыками документального оформления управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений | Сформировавшееся систематическое владение навыками документального оформления управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений |
| **Шкала оценивания\*\*\***(соотношение с традиционными формами аттестации) | 0–40не зачтено | 41–60не зачтено | 61–75не зачтено | 76–90зачтено | 91–100зачтено |

***ПК-9 Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | **Критерии оценивания результатов обучения\*\*** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Умеет:**осуществлять выбор инструментальных средств для обработки финансовых данных в соответствии с поставленной задачей. | Отсутствие умения осуществлять выбор инструментальных средств для обработки финансовых данных в соответствии с поставленной задачей. | Фрагментарное умение осуществлять выбор инструментальных средств для обработки финансовых данных в соответствии с поставленной задачей. | Неполное умение осуществлять выбор инструментальных средств для обработки финансовых данных в соответствии с поставленной задачей. | В целом сформировавшееся умение осуществлять выбор инструментальных средств для обработки финансовых данных в соответствии с поставленной задачей. | Сформировавшееся систематическое умение осуществлять выбор инструментальных средств для обработки финансовых данных в соответствии с поставленной задачей. |
| **Шкала оценивания\*\*\***(соотношение с традиционными формами аттестации) | 0–40не зачтено | 41–60не зачтено | 61–75не зачтено | 76–90зачтено | 91–100зачтено |

***ПК-10 Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | **Критерии оценивания результатов обучения\*\*** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Умеет:**проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | Отсутствие умения проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | Фрагментарное умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | Неполное умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | В целом сформировавшееся умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | Сформировавшееся систематическое умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений |
| **Шкала оценивания\*\*\***(соотношение с традиционными формами аттестации) | 0–40не зачтено | 41–60не зачтено | 61–75не зачтено | 76–90зачтено | 91–100зачтено |

***ПК-11 Владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | **Критерии оценивания результатов обучения\*\*** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Владеет:**навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации | Отсутствие владения навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации | Фрагментарное владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации | Неполное владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации | В целом сформировавшееся владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации | Сформировавшееся систематическое владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации |
| **Шкала оценивания\*\*\***(соотношение с традиционными формами аттестации) | 0–40не зачтено | 41–60не зачтено | 61–75не зачтено | 76–90зачтено | 91–100зачтено |

***ПК-15 Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения\***(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | **Критерии оценивания результатов обучения\*\*** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Умеет:**проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | Отсутствие умения проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | Фрагментарное умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | Неполное умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | В целом сформировавшееся умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | Сформировавшееся систематическое умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений |
| **Шкала оценивания\*\*\***(соотношение с традиционными формами аттестации) | 0–40не зачтено | 41–60не зачтено | 61–75не зачтено | 76–90зачтено | 91–100зачтено |

**3 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Коды компетенций и планируемые результаты обучения | Оценочные средства\* |
| Наименование | Представление в ФОС |
| 1. | ПК-3 | уметь использовать инструменты стратегического анализа организационной среды для разработки и осуществления стратегии организации | Индивидуальное задание на выполнение отчета по практике | Типовое индивидуальное задание на выполнение отчета по практике |
| 2. | ПК-4 | уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки и обоснования стратегических управленческих решений |
| 3. | ПК-8 | владеть навыками документального оформления управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений |
| 4. | ПК-11 | владеть навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации |
| 5. | ПК-15 | уметь проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений |

**4 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ**

В процессе прохождения производственной практики обучающий должен осуществить несколько обязательных организационных процедур.

По окончании практики студенты должны представить на кафедру отчет о прохождении практики.

Отчет должен состоять из двух основных частей – пояснительной записки и приложений. Пояснительная записка традиционно состоит из трех частей – введения, основной части и заключения.

Основная часть включает в себя 2 блока:

 - общее задание на практику (краткая характеристика предприятия, отраслевой анализ, SNW-анализ);

 - индивидуальное задание на практику по согласованию с руководителем.

Отчет должен быть подписан студентом, руководителем практики от кафедры, должен быть подписан **руководителем практики от предприятия и заверен на титульном листе печатью предприятия**.

К отчету должен быть приложен

 - календарный план график (Приложение Д);

 - **отзыв руководителя практики от предприятия** (отзыв должен содержать описание проделанной студентом работы, общую оценку качества его профессиональной подготовки, умение контактировать с людьми, анализировать ситуацию, работать со статистическими данными и т.д.) (Приложение Е);

 - бухгалтерская отчетность предприятия (заверенная) или иные учетные документы (для ИП).

Объем отчета о прохождении практики должен составлять 35–40 печатных страниц (без приложений), набранных 14 шрифтом TNR в MS Word через 1,5 интервала.

В приложения к отчету по практике включаются различные документы, раскрывающие специфику деятельности организации, в которой студент проходил практику, ее организационную структуру, финансовое положение, характер работы, выполняемой студентом, его достижения. Это могут быть:

– различные нормативные документы,

– внутренние документы организации и подразделения, где студент проходил практику,

– статистическая информация об организации, ее контрагентах,

– аналитические разработки в области стратегического планирования, разработка модели эффективного управления отделов фирмы или предприятия в целом, в которых студент принимал участие с отражением его роли в них,

– таблицы, графики, методики и т.д.,

– другие документы и информация, которую студент считает нужным отразить.

Все приложения должны быть пронумерованы. В текстовой части отчета по практике должны быть ссылки на соответствующие приложения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формы аттестации | Вариант представления результатов | Время проведения аттестации |
| Составление и защита отчета | Отчет предоставляется в бумажном варианте |  с 23.01.2017 по 28.01.2017г |

По окончании практики руководитель практики от организации составляет на студента отзыв характеристику и подписывает ее, **заверяет печатью**.

Руководитель практики от кафедры в течение 6 дней обеспечивает организацию ее защиты в форме зачета.

Аттестация обучающегося по итогам прохождения практики проводится только после сдачи документов по практике на кафедру и фактической защиты отчета.

Защита отчета по практике, как правило, представляет собой краткий, 8–10-минутный доклад студента и его ответы на вопросы руководителя практики. По итогам защиты практики выставляется оценка, о чем делаются соответствующие записи в зачетной ведомости и зачетной книжке.

При защите практики учитывается объем выполнения программы практики, правильность оформления документов, содержание отзыва-характеристики; правильность ответов на заданные руководителем практики вопросы.

Объем и качество освоения обучающимися дисциплины, уровень сформированности дисциплинарных компетенций оцениваются в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Сумма баллов, набранных студентом по дисциплине, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сумма балловпо дисциплине | Оценка по промежуточной аттестации | Характеристика уровня освоения дисциплины |
| от 91 до 100 | «отлично» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на итоговом уровне, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности. |
| от 76 до 90 | «хорошо» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на среднем уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.  |
| от 61 до 75 | «удовлетворительно» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |
| от 41 до 60 | «неудовлетворительно» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже базового, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков. |
| от 0 до 40 | «неудовлетворительно» | Дисциплинарные компетенции не формированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков. |

**5 КОМПЛЕКС ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**5.1 Краткие методические указания**

Для выполнения работ необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы по дисциплине (сайт ВГУЭС – Поступление – Бакалавриат – выбрать профиль – Дисциплины учебного плана).

**5.2 Структура и содержание отчета по практике**

Расширенное содержание практики, структурированное по разделам и видам работ с указанием основных действий и последовательности их выполнения, приведено в таблице.

Содержание практики

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Разделы (этапы) практики | Виды работ на практике, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | Формы текущего контроля |
| 1 | Подгото­вительный этап | Организационное собрание, инструктаж по технике безопасности | 2 ч | Отметка в календарный план |
| 2 | Исследо­вательский этап | Знакомство с предприятием, его организационной структурой, видами деятельности, бухгалтерской отчетностью, изучение вопросов, предусмотренных заданием на практику, сбор фактического и литературного материала. | 180 ч | Отметка в календарный план |
| 3 | Аналити­ческий этап | Сбор, обработка и систематизация собранного статистического, фактического и литературного материала. | 180 ч | Отметка в календарный план |
| 4 | Экспериментальный | Выполнение индивидуального задания на практику.Выполнение работ на предприятии. | 90 ч. | Отметка в календарный план |
| 5 | Подготовка отчета по практике | Формирование пояснительной записки (текстовая часть), оформление отчета согласно стандартам оформления, оформление отчетной документации, подготовка презентации. | 89ч | Отметка в календар­ный план |
| 6 | Защита практики, у руково­дителя практики от кафедры | Представление результатов практики. Подготовка краткого доклада о результатах практики. | 1 ч | Отметка в ведомости и зачетной книжке |

**5.3 Содержание общего задания по практике**

Введение, в котором дается описание отрасли, в которой функционирует хозяйствующий субъект, обосновывается роль, которую играет данная организация в развитии муниципального образования или региона, ее место на рынке.

Введение.Ставятся цели и задачи практики, определяются объект и предмет исследования, а также его информационная база.

Раздел 1. Общая характеристика предприятия включает:

* наименование предприятия;
* организационно-правовая форма предприятия и основные этапы его развития (рост, объединение, разукрупнение, выделение в самостоятельный объект, изменение организационно-правовой формы);
* характеристика деятельности предприятия: вид производимой продукции или оказываемых услуг, граница распространения продукции, услуг (местная, региональная, российская, межнациональная);
* характеристика структуры управления предприятием (с позиций построения уровней иерархии, сложности вертикальных и горизонтальных связей;
* анализ технико-экономических показателей в динамике за 3 года, которые представляются в сопоставимом виде и характеризуют хозяйственную и финансовую деятельность предприятия за 2-3 года. Рассчитываются темпы роста и абсолютные отклонения показателей, делается краткий вывод о результатах деятельности предприятия за исследуемый период (образец в Приложении А).

Раздел 2. Отраслевой анализ

Отрасль — это совокупность организаций, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения организации на рынке.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

1. определение экономических характеристик отраслевого окружения;
2. оценка степени конкуренции;
3. определение ключевых факторов успеха;
4. заключение о степени привлекательности отрасли.

***Стадия 1. Определение экономических характеристик отраслевого окружения***

Экономические характеристики отрасли важны, так как они налагают ограничения на разнообразие стратегических подходов, которые организация может использовать в данной отрасли.

Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

1. фаза жизненного цикла отрасли;
2. реальный и потенциальный размеры рынка;
3. темпы роста отрасли и тенденции ее развития;
4. структура отраслевых издержек;
5. система сбыта продукции;
6. среднеотраслевая прибыль;
7. темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т. п.).

*а) Фаза жизненного цикла отрасли*

Необходимо определить стадии жизненного цикла отрасли и отдельных товарных рынков. Под жизненным циклом развития отрасли понимается модель, которая имеет пять фаз.

Факторы конкуренции, действующие на организацию в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли:

1. Период становления отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер.

2. В период роста отрасли возрастает угроза конкуренции, особенно ценовой.

3. В период зрелости отрасли снижается угроза конкуренции и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому на этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль, она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции.

4. В период спада обостряется конкурентная борьба в отрасли, особенно если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

5. В период разрушения отрасли предполагается использование стратегий целенаправленного сокращения и перехода организации в другую отрасль.

*б) Реальный и потенциальный размер рынка*

Знание размера рынка важно для оценки инвестиций и определения доли рынка конкурентов.

Размер рынка оценивается по следующим показателям:

- объем предложения. Следует определить основных субъектов предложения и их доли в общем объеме предложения;

- объем спроса. Необходимо выявить основных потребителей и потенциальных. Определить основные требования потребителей (качество, уровень цен, влияние моды, сезона и т. д.);

- потенциал роста. Он может оказаться призрачным: спрос есть, но финансовых возможностей на его расширение у потребителей фактически нет. Поэтому важно понимать условия развития рыночного потенциала отрасли, на который влияет множество факторов: экологические (противодействие строительству АЭС, скоростной дороги из Москвы в Санкт-Петербург), экономические (отсутствие средств в бюджете на поддержку российских военных заводов), политические (ускоренная приватизация предприятий, слабая защита российских товаропроизводителей от иностранной конкуренции) и т. д.

*в) Темпы роста отрасли и тенденции ее развития*

В любой отрасли наблюдаются определенные тенденции развития, которые влияют на уровень конкуренции. Тенденции развития отрасли мы будем рассматривать с точки зрения концепции движущих сил.

Движущие силы — это факторы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен в отрасли.

Анализ движущих сил включает в себя два этапа: определение самих движущих сил и определение степени их влияния на отрасль.

На первом этапе выделяют следующие основные группы движущих сил:

1. Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли. Данный фактор влияет на соотношение спроса и предложения в отрасли, на легкость проникновения на рынок и ухода с него. Постоянный рост спроса привлекает на рынок новые фирмы и поощряет инвестиции фирм, уже действующих на рынке. На сужающемся рынке наблюдаются тенденции сокращения объемов производства и количества конкурирующих фирм (часть уходит в другие отрасли).

2. Изменения в составе потребителей, которое может быть вызвано демографическими сдвигами.

3. Изменения в способах использования товара. Новые способы использования товара расширяют круг услуг, предоставляемых потребителям (кредит, техническая помощь, ремонт), вызывают изменения в сбытовой сети (дилеры, розничные продавцы), обновляют подход к реализации и рекламе.

4. Внедрение новых продуктов и ноу-хау. Данный фактор расширяет круг потребителей, дает импульс развитию отрасли и увеличивает уровень дифференциации товаров у конкурирующих компаний-продавцов.

5. Технологические изменения. Преимущество в технологии улучшает качество товаров, снижает издержки и открывает новые перспективы для отрасли в целом.

6. Изменения в системе маркетинга, позволяют расширить спрос на продукцию всей отрасли, увеличить дифференциацию продукции и/или снизить себестоимость единицы продукции.

7. Выход на рынок или уход с него крупных фирм, что влечет за собой изменение в равновесии и обостряет конкуренцию (либо за освободившееся место, либо вновь вошедшей компанией).

8. Возрастающая глобализация отрасли, т. е. выход отрасли на мировой уровень, что влечет за собой качественные и количественные изменения в конкурентном составе отрасли.

9. Изменение структуры затрат и производительности. Этот фактор влиятелен в тех отраслях, где важное значение имеет экономия на масштабах производства. В этом случае фирмы стараются увеличить свою долю рынка, поскольку это становится важным преимуществом, в отрасли не идет «гонка роста» и многие организации стремятся применять стратегию наращивания объемов производства.

10. Переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (или наоборот). Такие изменения в потребительских предпочтениях могут привести к тому, что возрастает спрос на более дешевые массовые товары и возникает ценовая конкуренция.

11. Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства. Принимаемые в стране законы и действия правительства могут вызвать крупные изменения в поведении фирм и в их стратегии. Отказ от государственного регулирования был основной движущей силой в таких отраслях, как банковское дело, добыча природного газа, авиаперевозки, телекоммуникации.

12. Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни. Появление новых проблем, волнующих общество, изменение отношения к различным товарам, меняющийся стиль жизни — все это мощный источник перемен в отрасли. Беспокойство потребителей о содержании в продукте соли, сахара, холестерина, химических добавок заставляют предприятия пищевой промышленности внедрять новую технологию, переориентировать НИОКР и внедрять более здоровые продукты.

13. Уменьшение влияния факторов неопределенности и риска, которое связано со стабилизацией ситуации в отрасли. Оно ведет расширению производителей данной продукции, т. к. их привлекают легкие условия работы.

Таким образом, на отрасль оказывает влияние огромное число факторов, однако только два или три из них могут считаться движущими силами, так как именно они определяют, как развивается данная отрасль.

Практическое значение анализа движущих сил заключается в следующем:

- Результаты анализа показывают руководителям, какие внешние силы будут оказывать наибольшее влияние на деятельность организации в ближайшие 1–3 года.

- Выявление и характеристика движущих сил позволяет учесть их положительное и отрицательное воздействие на организацию.

- Знание движущих сил позволяет их использовать для разработки эффективной стратегии.

Таким образом, задача анализа движущих сил состоит в разделении главных причин, приведших к изменениям в отрасли, и несущественных; обычно не больше трех или четырех выделенных факторов — являются движущими силами.

*г) Структура отраслевых издержек*

Издержки — это затраты различных факторов на производство продукции. Отраслевые издержки — это общие средние издержки по отрасли.

От уровня издержек напрямую зависит цена продукции, а, следовательно, ее конкурентоспособность. Если фирма имеет издержки ниже отраслевых, то она получает сверхприбыль и устойчивое конкурентное преимущество. В противоположной ситуации — фирма оказывается в убытке.

Издержки производства зависят от следующих факторов:

* цен на сырье и вспомогательные материалы;
* затрат на доставку товаров до потребителей;
* квалификации персонала и его опыта работы;
* объема производства;
* производительности труда;
* технологии производства;
* затрат на размещение производственных мощностей (аренда, налоги);
* качества менеджмента и т. д.

*д) Система сбыта продукции*

На данном этапе анализируется следующие характеристики отрасли:

* число потребителей отраслевой продукции и их интегрированность;
* какие каналы сбыта преобладают в отрасли;
* наличие альтернативных каналов сбыта;
* доступ или контроль над каналами сбыта.

*е) Среднеотраслевая прибыль*

Коммерческие предприятия стремятся к тому, чтобы получаемые от продажи произведенных товаров доходы превышали издержки производства данного товара — это принцип коммерческого расчета.

Увеличить выручку можно повышая цену или увеличивая объем производства. Следует помнить, что если предприятие не является единственным производителем данного товара, то оно не может само назначать цены, цена устанавливается в результате внутриотраслевой и межотраслевой конкуренции. Значит, при данной цене на товар выручка зависит от объема производства, который предприятие определяет само. Существует прямая зависимость выручки от объема производимых товаров: чем больше объем, тем больше выручка.

Однако любое коммерческое предприятие работает ради прибыли, которая предстает как разность между выручкой и издержками производства. Среднеотраслевая прибыль — это прибыль, приходящаяся в среднем на каждую фирму, работающую в отрасли.

*ж) Темп технологических изменений и продуктовых инноваций*

Уровень технологического развития во многом определяет возможность доступа в отрасль случайных конкурентов, усиливающих конкуренцию, а также влияет на размер первоначального капитала, необходимого для вступления в данный рынок.

***Стадия 2. Оценка степени конкуренции***

Широко известным аналитическим инструментом структурного анализа отрасли является модель пяти конкурентных сил, разработанная М. Портером. Ее основная идея заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется действием движущих сил, от которых зависит степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для фирмы.

В модели М. Портера выделены следующие факторы, влияющие на конкурентную ситуацию: отраслевая конкуренция, потенциальные конкуренты, товары-субституты (заменители), поставщики, покупатели (рисунок 1).

Портер выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании.

Основная задача менеджера заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.



Рисунок1 - Модель 5 конкурентных сил М. Портера

*Соперничество среди существующих фирм* зависит от множества факторов. Назовем основные из них:

1. Увеличение числа примерно одинаковых по размерам и объемам производства соперничающих фирм. Это объясняется тем, что, когда фирмы-конкуренты примерно равны по своим размерам и объемам производства, они находятся примерно в равных условиях, и одной или двум фирмам сложно выиграть конкурентную «битву» и занять лидирующее положение на рынке. Чем большее число соперников, тем больше вероятность появления новых, творческих стратегических инициатив.

2. Темпы роста спроса на продукцию. Если спрос растет вместе с рынком, то компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Фирма может расходовать все свои финансовые и управленческие ресурсы лишь на то, чтобы поспевать за растущим спросом, а не на то, чтобы перехватывать покупателей у других фирм. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний.

3. Особые условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж и объемов производства.

4. Низкий уровень затрат покупателей при переходе с потребления одной марки товаров на потребление другой. С одной стороны, низкие затраты на смену марки облегчают фирмам задачу переманивания потребителей продукции конкурирующих компаний. С другой стороны, высокие затраты при смене марки защищают производителей от попыток соперников привлечь потребителей их продукции.

5. Одна или несколько организаций не удовлетворены своей долей рынка. Они пытаются ее увеличить за счет доли конкурентов.

6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений. Чем выше потенциальная прибыль, тем больше вероятность того, что некоторые фирмы будут действовать в соответствии с данной стратегией для того, чтобы эту прибыль получить.

7. Барьеры выхода являются серьезной опасностью, особенно когда спрос в отрасли падает.

Барьеры выхода — это экономические и эмоциональные факторы, которые удерживают компанию в отрасли, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции, т. к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Барьеры выхода включают следующие обстоятельства:

* инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать;
* существенные финансовые расходы на выплату пособий увольняемым работникам;
* эмоциональное тяготение к отрасли;
* стратегические взаимоотношения между структурными подразделениями фирмы, например, соображения синергизма или интеграции между ними;
* экономическая зависимость от отрасли, например, если компания не диверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

8. Различие приоритетов фирм, их стратегий, ресурсов, личных качеств их руководителей и страны, где они зарегистрированы. Различия среди конкурентов позволяют каждому найти свои конкурентные преимущества, что несколько ослабляет внутриотраслевую конкуренцию.

9. Крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и предпринимают решительные и хорошо финансируемые мероприятия по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

10. Степень консолидации в отрасли. Выделяют фрагментарные отрасли (с монополистической конкуренцией), где действует значительное число однотипных фирм (отрасль детских игрушек); олигополистические отрасли, где действуют несколько крупных компаний, тесно зависящих друг от друга (металлургическая отрасль); монополистические отрасли, где действует один производитель (отрасль энергетики).

Таким образом, конкуренция среди действующих в отрасли организаций зависит от множества факторов, между которыми существует тесная взаимосвязь. Факторы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. В период замедления роста возрастает угроза конкуренции, особенно ценовой. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. На стадии спада конкуренция быстро растет, особенно если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Главные проблемы при анализе конкурентов связаны с тем, что сложно выявить всех конкурентов, также сложно наблюдать за всеми, поскольку конкурентов может быть очень много. Предложенная М. Портером идея выделения стратегических групп конкурентов позволяет сделать процесс анали­за конкуренции управляемым. Данный подход полезен в тех случа­ях, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, при­чем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, от­личную от других позицию на рынке и имеет собственные способы работы с покупателями.

Стратегическая группа конкурентов — это множество соперни­чающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты (схожие стратегии конкуренции, одинаковые пози­ции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга).

Установить стратегическую группу — значит определить границы, которые отделяют одну группу от другой. Такими границами могут быть размер предприятий, дифференциация товаров, специа­лизированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие па­тентов и т. Предприятия одной стратегической группы являются очевидны­ми соперниками, в то время как предприятия из расположенных далеко друг от друга групп вряд ли вообще могут конкурировать. Слож­ности построения позиционных карт связаны с тем, что если выб­ранные характеристики взаимосвязаны между собой, то такая карта не представляет интереса.

*Возможности появления новых конкурентов* в отрасли зависят от двух факторов: наличия барьеров входа в отрасль и реакции организаций, уже действующих на рынке, на приход нового соперника.

Барьеры входа в отрасль — это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса в данной отрасли и успешной конкуренции в ней.

Основные источники барьеров входа в отрасль:

Экономия на масштабах производства, которая связана со снижением издержек при увеличении объемов производства продукции.

Трудности доступа к технологии и ноу-хау. Многие отрасли требуют технологически сложного оборудования и навыков, которые новичкам не всегда просто приобрести.

Квалификация и опыт персонала. Чем дольше человек работает в какой-либо сфере, тем более эффективным становится его труд. Поэтому производительность новичков ниже, чем у конкурентов с большим опытом в производстве данного товара. А, следовательно, снижается прибыль.

Приверженность потребителей к определенным маркам. Потребителя сложно привлечь к новой марке уже имеющейся на рынке продукции. Это требует больших рекламных затрат, установки скидок, повышения качества обслуживания, увеличивающего издержки производителя, что означает уменьшение прибыли и возрастание риска для начинающих компаний, которые особенно зависят от быстрых и крупных прибылей, необходимых для дальнейшего развития.

Значительный размер первоначальных капиталовложений. На начальном этапе деятельности необходимы средства для покупки или строительства предприятия, покупки оборудования, создания необходимых материальных запасов, рекламы, создания своего круга покупателей и покрытия убытков. Чем больше денежных средств необходимо вложить в бизнес, чтобы успешно обосноваться на рынке, тем меньше круг предприятий, имеющих возможность это сделать.

Доступ к каналам сбыта. Новичок может столкнуться с проблемой доступа к каналам сбыта. Например, оптовые продавцы предпочитают брать известный потребителю товар. Розничные продавцы выставляют на более выгодные места ходовой товар, а не новый.

Чтобы устранить эти препятствия, фирмам-новичкам придется «покупать» доступ к сбытовым каналам, предоставляя дилерам и дистрибьюторам большие скидки с цены, а также рекламные скидки или предпринимая какие-либо действия по стимулированию сбыта. Вследствие этого доходы новичка снижаются.

Также барьеры входа в отрасль могут устанавливаться государством:

Действия контролирующих органов. Правительственные органы могут ограничить или запретить доступ на рынок при помощи лицензий и разрешений. В настоящее время государством регулируются следующие отрасли: банковская, страховая, радио и телевидение, продажа спиртных напитков и фармацевтическая промышленность.

Налоговые ограничения. Национальные правительства часто устанавливают тарифные и нетарифные барьеры для затруднения доступа на их рынок иностранных фирм.

Еще одним фактором, влияющим на возможность появления новых конкурентов в отрасли, является реакция организаций, уже действующих на данном рынке, на приход нового соперника. Их конкурентная сила состоит в возможности переключения потребителей на свою продукцию, а также в возможности отвлечения потенциальных потребителей продукта. Поэтому возможные действия по недопущению потенциальных конкурентов на рынок могут заключаться в следующем: приобретение фирмы для достижения эффекта масштаба при производстве конечного продукта или его компонента, ограничение доступа к источникам сырья.

*Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов).* Организации одной отрасли промышленности нередко конкурируют с организациями другой отрасли, т. к. выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми. Например, производители очков конкурируют с изготовителями контактных линз; сахарная промышленность конкурирует с компаниями, производящими заменители сахара; производители, выпускающие аспирин, должны учитывать, как их продукция воспринимается в сравнении с другими болеутоляющими препаратами.

Уровень угрозы товаров-субститутов зависит от следующих факторов:

* цена производства товара-заменителя;
* готовность покупателя принять замену (издержки перехода; привычки, удобство, условия обслуживания, престижность и т. д.);
* качество и экологические характеристики продукции (маргарин дешевле масла, но уступает ему по вкусовым качествам; заменители сахара бывают вредными для здоровья);
* дополнительные преимущества (постгарантийное обслуживание).

Таким образом, наличие в отрасли угрозы товаров-заменителей обостряет конкурентную борьбу, которая осуществляется как ценовыми, так и неценовыми методами. Но кроме сложностей данный фактор конкуренции создает и преимущества, которые необходимо использовать при построении стратегии: проникновение на новый сегмент рынка, создание венчурной фирмы для получения инновационных конкурентных преимуществ.

*Экономические возможности поставщиков.*

Поставщики — это реальная рыночная сила, если предоставляемый ими товар составляет существенную часть издержек при производстве отраслевой продукции. Они могут влиять на отрасль путем увеличения цены или снижения качества поставляемого сырья или услуг.

Сила воздействия представителей этой группы на конкурентный потенциал фирмы состоит в их способности удерживать производителя продукта в качестве своего клиента. В первую очередь это проявляется в том, что данная группа оказывает существенное влияние на качество и себестоимость продукта. Условиями высокого влияния поставщиков на отрасль являются следующие:

1. Доминирование нескольких предприятий-поставщиков.

2. Отсутствие товаров-заменителей поставляемой продукции.

3. Высокая концентрация в отрасли-поставщике (олигополия, монополия).

4. Поставляемая продукция уникальна или слишком высоки переходные затраты.

5. Когда предприятия отрасли не являются крупными (важными) потребителями для фирм-поставщиков. Например, все предприятия вынуждены брать электроэнергию у одного монополиста, и отказ одного из них платить не нанесет значительных убытков энергетической компании.

6. Когда переход потребляющих предприятий на другую продукцию требует высоких затрат (переоборудование, переналадка станков, смена технологии). Например, смена бензиновых двигателей в транспортной компании на газовое оборудование и наоборот.

Возможными стратегическими действиями по нейтрализации данного конкурентного давления является обратная интеграция.

*Экономические возможности покупателей.* Способность покупателей договориться между собой и диктовать условия сделки существенно уменьшает прибыль организаций отрасли. Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом. Условиями высокого влияния покупателей на отрасль являются следующие:

* стандартизованная продукция отрасли (могут купить товар у любого производителя, что обостряет конкуренцию);
* крупные и малочисленные покупатели и множество производителей (например, оборонная промышленность, элеваторы);
* покупатели делают закупки в больших количествах, то есть существенно влияют на объемы производства;
* имеются альтернативные производители заменяющих товаров;
* переходные затраты достаточно низкие и покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции (это характерно для заводов, которые могут выпускать необходимые для конечной продукции детали на месте).

Стратегическими действиями по уменьшению влияния покупателей на конкуренцию в отрасли являются прямая интеграция, дифференциация продукции.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли. Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

***Стадия 3. Ключевые факторы конкурентного успеха***

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

Ключевые факторы успеха в разных отраслях своеобразны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней, например, в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли.

Выделяются следующие типы КФУ и их составляющие:

1. Факторы, связанные с технологией:

* компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
* способность к инновациям в производственных процессах;
* способность к инновациям в продукции;
* роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:

* эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
* высокое качество производства;
* высокая фондоотдача;
* размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
* обеспечение адекватными квалифицированными специалистами;
* высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
* дешевое проектирование и техническое обеспечение;
* гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:

* мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
* возможность доходов в розничной торговле;
* собственная торговая сеть компании;
* быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

* хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
* удобный, доступный сервис и техобслуживание;
* точное удовлетворение покупательских запросов;
* широта диапазона товаров;
* коммерческое искусство;
* притягательные дизайн и упаковка;
* предоставление гарантий покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией:

* выдающиеся таланты;
* «ноу-хау» в контроле качества;
* эксперты в области проектирования;
* эксперты в области технологии;
* способность к точной ясной рекламе;
* способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:

* современные информационные системы;
* способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
* компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау».

7. Другие типы КФУ:

* благоприятный имидж и репутация;
* выгодное расположение;
* приятное, вежливое обслуживание;
* доступ к финансовому капиталу;
* патентная защита.

Очень редко можно в определенный момент времени выделить более трех-четырех ключевых факторов успеха в конкретной отрасли. И даже среди этих трех-четырех КФУ обычно только один или два имеют наиболее важное значение.

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т. е. определить, что необходимо делать, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.

***Стадия 4. Заключение о степени привлекательности отрасли***

На основе информации, полученной в результате анализа отрасли, руководитель должен сделать взвешенный вывод об опасностях, грозящих организации на рынке, и преимуществах, получаемых организацией, после преодоления всех преград и входа в анализируемую отрасль.

Таким образом, анализ внешней среды включает анализ макро и микросреды компании. Основное его предназначение — определить и оценить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия и определить стратегические альтернативы.

Раздел 3. SNW-анализ

Наиболее известный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – SWOT-анализ, но только в части SW, т.е. с позиции сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон организации. Цели традиционного SW – подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и, может быть, усилить дополнительно; а слабые стороны, т.е. плохой внутренний ресурс, устранить.

Следовательно, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды первичные элементы ее силы надо использовать как первичные «кирпичики» построения уникального конкурентного преимущества именно данной организации. И, наоборот, выявленные слабости, т.е. первичную основу конкурентного недостатка, ликвидировать.

Процедурно SW – подход рекомендуется дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию (Neutral). При этом в качестве нейтральной позиции рекомендуется фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. В результате получаем:

* во-первых, при SNW – подходе все достоинства SW – подхода остаются в силе;
* во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Результаты стратегического SNW-анализа внутренней среды фиксируются в таблице согласно Приложению Б.

Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N (нейтральная позиция) и только по одному фактору – в состоянии S (сильная сторона). Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента.

Итогом SNW-анализа должно стать заключение о возможных конкурентных преимуществах организации на отраслевом рынке.

Раздел 3. PESTLE -анализ

Цель PESTLE -анализа — отслеживание (мониторинг) измене­ний макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприя­тию, но оказывающих влияние на результаты принятых страте­гических решений.

Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намере­ниях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство пред­полагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет по­нять, как на уровне государства формируются и распределяют­ся экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение социального компонента внешнего окружения на­правлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес та­ких социальных явлений, как отношение людей к труду и каче­ству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ технологического компонента позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевре­менно перестроиться на производство и реализацию технологи­чески перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Экологический фактор оказывает влияние на возможности организации с точки зрения обеспечения необходимыми природными ресурсами, позволяет учитывать параметры экосистемы при прогнозировании возможных видов деятельности и их последствий для жизнедеятельности человека.

Правовой фактор описывает нормативно-правовые аспекты деятельности организации, а также их воздействие на ее эффективность.

Порядок проведения PESTLE -анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

В Приложении В представлена рекомендованная форма матрицы PESTLE -анализа.

Раздел 5. Индивидуальное задание по согласованию с руководителем практики

Индивидуальное задание выполняется студентом на примере предприятия – базы прохождения практики. Выбор варианта индивидуального задания согласовывается с руководителем.

**Вариант 1. Исследование системы управления персоналом организации**

1. Провести анализ численности персонала по категориям, удельного веса отдельных категорий, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы (таблицы 1, 2 и др.).

Таблица 1 - Состав и динамика трудовых ресурсов предприятия

В человеках

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорииперсонала | 2013  | 2014  | 2015 | Абсолютное отклонение | Темп роста, % |
| 2014- 2013 | 2015- 2014  | 2014 / 2013  | 2015/ 2014  |
| Численностьперсонала, в т.ч. |  |  |  |  |  |  |  |
| руководители |  |  |  |  |  |  |  |
| специалисты  |  |  |  |  |  |  |  |
| обслуживающий персонал |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 2 - Анализ структуры и динамики персонала по стажу работы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Отклонения 2015-2013 |
| Абс., (+/-) | Отн., (%) | Уд. весов |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | Абс., (+/-) |
| Персонал всего |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| До 1 года |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| До 5 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| До 10 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Больше 10 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. Изучить динамику численного состава кадров организации: процент текучести в целом и по отдельным категориям персонала; процент принятых на работу и процент выбывших за год; основные причины текучести; процесс высвобождения работников в связи с ухудшением деятельности организации (табл. 3 и т.п.).

Таблица 3 – Кадровые показатели

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Методика расчета | 2014 | 2015 |
| Коэффициент выбытияперсонала из организации | Кв = (Чув : Чср),где, Кв – коэффициент выбытия;Чув – численность уволенных работников по всем причинам за анализируемый период;Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период |  |  |
| Коэффициент приема персонала | Кпк = (Чп : Чср),где, Кпк – коэффициент приема;Чп – численность всех принятых работников за анализируемый период;Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период |  |  |
| Коэффициент текучести персонала | Кт = (Чв : Чср),где, Кт – коэффициент текучести кадров;Чв – численность уволенных работников по всем причинам, не вызванных производственной и общегосударственной потребностью, за анализируемый период;Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период |  |  |
| Коэффициент внутренней мобильности | Км = (Чсд : Чср), где, Км – коэффициент внутренней мобиль­ности персонала (должностные или профессиональные продвижения; срок – 1,3 и 5 лет);Чсд – численность работников, сменивших должность за анализируемый период;Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период |  |  |
| Коэффициент стабильности персонала | Кст = (Чпр : Чср),где, Кст – коэффициент стабильности;Чпр – численность постоянных работников, состоявших в списках организации в течение анализируемого периода;Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период |  |  |
| Коэффициент закрепленности определенной категории работников | Кз = (Чус : Чср),где, Кст – коэффициент закрепленности;Чус – численность лиц с определенным стажем работы, покидающих организацию в течение анализируемого периода;Чср – среднесписочная численность работников за аналогичный период |  |  |

1. Познакомиться с работой службы управления персоналом и ее отделами. Изучить кадровую документацию и отчетность. На основе полученных материалов:
* описать структуру и функции службы управления персоналом;
* описать используемые в организации кадровые технологии (порядок аттестации рабочего места сотрудника, кодекс прав и обязанностей сотрудника, порядок оценки работы сотрудника, положение об аттестации руководящего состава компании, технологическая карта работы сотрудника, положение о мотивации сотрудников, положение о социальной поддержке сотрудников, основы корпоративной политики компании, порядок ротации сотрудников, порядок учета и ведения базы персональных данных сотрудников, порядок заключения трудовых договоров и их хранения, порядок организации кадрового делопроизводства, порядок выдвижения и обучения резерва руководящих кадров и ведущих специалистов и т.п).
* перечислить социальные программы в организации, выделив их направленность, категорию работников, планируемую эффективность;
* описать используемые в организации методы управления и подтвердить их практическим примером.
1. Изучить систему найма и отбора персонала в организации; источники привлечения персонала; организацию найма и приема персонала; порядок найма и увольнения работников. Ознакомиться с наличием регламентирующей документации по найму и приему персонала.
2. Изучить наличие регламентирующих документов по адаптации и обучению персонала (положение об адаптации, памятка молодому сотруднику, положение о корпоративном обучении сотрудников, планы повышения квалификации и т.д.); собрать информацию о состоянии адаптации новых работников (порядок адаптации новых сотрудников, порядок прохождения сотрудниками испытательного срока, программы адаптации); изучить функции работников, ответственных за адаптацию; собрать информацию о состоянии обучения персонала (программы и порядок обучения новых сотрудников, формы и методы переобучения и повышения квалификации для разных категорий работников и т.п.).
3. Оценить эффективность управления персоналом в организации и кратко описать используемую методику оценки.

**Вариант 2. Изучение содержания работы менеджера и анализ эффективности использования его рабочего времени**

1. Изучить перечень управленческих должностей и специалистов внутри структурного подразделения и функции, закрепленные за ними (таблица 1).

Таблица 1 - Распределение должностных обязанностей внутри структурного подразделения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименованиедолжности | Цель | Решаемые задачи | Общие испециальные функции | Взаимодействие | Уровеньквалификации |
|  |  |  |  |  |  |

1. Изучить профессиограмму должности менеджера, обязанности которого исследуются (таблица 2).

Таблица 2 - Профессиограмма менеджера \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел | Содержание раздела |
| Профессия |  |
| Процесс труда |  |
| Санитарно-гигиенические условия труда |  |
| Психофизиологические требования профессии к работнику |  |
| Профессиональные знания и навыки |  |
| Требования к подготовке и повышению квалификации |  |

1. Изучить особенности распределения между менеджерами в подразделении основных функций, связанных с управлением профилирующим проектом; описать задачи менеджера в соответствии с принципом Эйзенхаузера и привести примеры задач А (важные и срочные), В (важные, но несрочные) и С (срочные, но неважные) для руководителя отдела (подразделения).
2. Изучить особенности принятия управленческих решений руководителем подразделения, привести пример (таблица 3).

Таблица 3 - Принятие решения руководителем подразделения

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы решения | Действия руководителя |
| 1. Идентификация проблемы. Что случилось? |  |
| 2. Диагностика проблемы, определение степени ее актуальности. Симптомы проблемы? Что не устраивает? |  |
| 3. Формулировка ограничений при решении проблемы. Отметьте ограничения. Согласуйте интересы. |  |
| 4. Выявление и оценка альтернатив. Что делать? Возможные действия. Какой вариант развития ситуации предпочтительнее? |  |
| *Критерии выбора* | *Альтернативы* |  |
| *Содержание* | *1* | *2* | *3* |
| *Ресурсы* |  |  |  |
| *Стоимость решения* |  |  |  |
| *Сроки реализации* |  |  |  |
| *Исполнители* |  |  |  |
| *Шаги по реализации альтернативы* |  |  |  |
| *Оформление решения* |  |  |  |
| *Планируемый результат* |  |  |  |
| *Эффективность* |  |  |  |
| *Оформление решения* |  |  |  |
| 5. Выбор и описание оптимальной альтернативы. Какие конкретные шаги? Оформление решения. |  |
| 6. Реализация решения. Кто исполнители? Что конкретно делает каждый из них? Сроки реализации. |  |
| 7. Оценка и контроль результатов реализации. Какие реальные результаты? Каковы последствия? Достигнуто ли запланированное? Что помешало реализации? Как планируется ликвидировать отклонения? |  |

1. Изучить использование рабочего времени; среднюю продолжительность рабочего дня; величину и причину потерь рабочего времени за счет целодневных и внутрисменных простоев и невыходов на работу (проанализировать изменение этих показателей за два-три года или по кварталам в течение года).

Проанализировать эффективность распределения рабочего времени менеджера на основе проведения фотографии рабочего времени (ФРВ). Минимальное количество наблюдений − пять. В качестве объекта наблюдения можно использовать специалиста или менеджера. При обработке данных ФРВ необходимо графически представить результаты по каждому дню наблюдений, а также сводные результаты. Данные оценки эффективности использования рабочего времени менеджера представить в таблице 4.

При анализе ФРВ рекомендуется:

1) выделить удельный вес времени на выполнение менеджером творческих и нетворческих операций;

2) оценить рациональность использования рабочего времени;

3) выделить факторы нерационального использования рабочего времени[[1]](#footnote-1);

4) указать причины, усугубляющие перегруженность менеджера[[2]](#footnote-2);

5) оценить график работы специалиста (менеджера) с точки зрения гибкости: гибкий цикл, скользящий график, переменный рабочий день, очень гибкий график, гибкое размещение.

Таблица 4 - ФРВ деятельности менеджера отдела \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наблюдательный лист)

Подразделение:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата: «\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_ 2016 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Содержание наблюдения | Текущее время | Продолжительность работы, мин. |
| 1 Начало наблюдения | 8:00 | 15 |
| 2 Подготовка рабочего места | 8:15 |
| Общее время наблюдения, мин |  |  |
| Сводка затрат времени |
| Наименование элемента | Количествоповторений | Удельный весвремени навыполнениеработ |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
|  |  | 100% |

Дополнительно рекомендуется представить копию должностной инструкции менеджера, за которым проводилось наблюдение в период практики.

**Вариант 3. Исследование системы оплаты труда на предприятии**

1. Изучить используемые в организации формы и системы оплаты труда рабочих, специалистов и руководителей (тарифные, бестарифные, должностные оклады); порядок (алгоритм) формирования фонда потребления организации, его структуру: фонд оплаты труда, фонд выплаты дивидендов и процентов по вкладам, фонд социальных и трудовых льгот; методы распределения фонда оплаты труда между работниками организации; систему участия работников организации в прибылях; систему социального, медицинского страхования и обслуживания работников.

Таблица 1 – Данные для анализа фонда заработной платы

В тысячах рублей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид заработной платы | 2014 | 2015 | Абс. отклонение | Темп роста, % |
| Основная заработная плата, в том числе: |  |  |  |  |
| - оплата по сдельным расценкам (от выручки) |  |  |  |  |
| - повременная оплата по тарифным ставкам |  |  |  |  |
| Премия за производственные результаты |  |  |  |  |
| Надбавки за проф. мастерство |  |  |  |  |
| Оплата отпусков |  |  |  |  |
| Выплаты по районному коэффициенту |  |  |  |  |
| Оплата дальневосточной надбавки |  |  |  |  |
| Единовременные выплаты по итогам работы за год |  |  |  |  |
| Оплата вознаграждения за стаж работы  |  |  |  |  |
| Прочие выплаты |  |  |  |  |
| Итого: годовой фонд заработной платы персонала |  |  |  |  |

Таблица 2 - Динамика средней заработной платы на предприятии

В тысячах рублей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 | 2015 | Абсол.откл. | Темп роста, % |
| Выручка от реализации  |  |  |  |  |
| ФОТ работающих |  |  |  |  |
| Среднесписочная численность персонала, чел |  |  |  |  |
| Среднегодовая выработка на 1 работающего, тыс.руб. /чел |  |  |  |  |
| Среднегодовая зарплата 1 работающего |  |  |  |  |
| Коэффициент опережения |  |
| Зарплата на 1 рубль выручки, руб. |  |  |  |  |

1. Оценить производительность труда работников (натуральным, стоимостным и трудовым методами):
* объем производства (или реализации) на 1 сотрудника в физических мерах = объем за период / численность сотрудников;
* объем производства (или реализации) на 1 сотрудника в стоимостном выражении = стоимость объема за период / численность сотрудников;
* показатель производимой продукции за час производительного труда на 1 сотрудника (нормо-час) = объем производства за период / на трудоемкость 1 изделия.
1. Оценить соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы. Дать рекомендации по повышению производительности труда и совершенствованию форм заработной платы.
2. Сделать выводы об эффективности использования персонала (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ показателей эффективности использования персонала

В тысячах рублей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Уровень показателя | Абсолютноеотклонение | Темп роста, % |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2014- 2013 | 2015- 2014  | 2014 / 2013  | 2015/ 2014  |
| Выручка |  |  |  |  |  |  |  |
| Среднесписочная численность, чел. |  |  |  |  |  |  |  |
| Выручка на 1 работающего |  |  |  |  |  |  |  |
| Фонд оплаты труда |  |  |  |  |  |  |  |
| Среднегодовая зарплата 1 работающего |  |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль на рубль зарплаты, руб. |  |  |  |  |  |  |  |

**Вариант 4. Исследование организации основного производственного процесса**

Ознакомиться с основным, вспомогательным и обслуживающим производством организации и ее структурными подразделениями.

1. Дать характеристику производственного процесса, описать особенности его организации (массовое или крупносерийное; непрерывное производство), определить форму организации производства (концентрация, специализация, кооперирование, комбинирование) и форму организации технологического процесса (единичное, мелкосерийное или индивидуальное). Описать метод организации производства, используемого на предприятии (поточный, партионный, индивидуальный).



Рисунок 1 – Типовая структура производства (пример)

1. Представить структуру производственного цикла в виде схемы (рисунок 2), описать используемые технологические процессы (технологии производства), перечислить задействованное оборудование, режимы его работы.



Рисунок 2 – Структура производственного цикла (пример)

1. Обозначить необходимость и перспективы совершенствования технологического и производственного процессов (по мнению специалистов организации).
2. Указать основные и вспомогательные обслуживающие процессы. Описать производственный процесс, реализуемый на базе структурного подразделения, где проходит практика: а) маршрутная технология (перечень основных операций); б) документирование процесса (перечень документов по каждой операции, которыми должны руководствоваться сотрудники подразделения). Описать организацию одного из обеспечивающих или обслуживающих производств (организацию ремонтного, транспортного, складского хозяйств и др.).
3. Дать характеристику системы качества, используемой в организации, описать процесс контроля качества в подразделении.
4. Оценить эффективность организации производства (показатели за 2 года, кратко описать используемые методики расчета).

**Вариант 5. Исследование информационно-коммуникационной системы на предприятии**

1. Построить схему коммуникационных потоков предприятия и оценить их эффективность.
2. Исследовать документооборот на предприятии.
3. После знакомства с организацией работы менеджеров предприятия, на примере менеджера конкретного подразделения, необходимо рассмотреть и описать:
* техническое оснащение рабочего места менеджера (наличие ПК, АРМ, локальной сети, электронной почты, Интернет, баз данных, сканеров, ксероксов, факсов, телефонов и т.д.), по возможности отобразить графически;
* вид технологии (бумажная или электронная), преобладающей в работе менеджеров;
* программное обеспечение деятельности менеджера и основные пакеты прикладных программ, используемые в работе специалистов разных подразделений (бухгалтерия, маркетинг, кадры и т.д.);
* информационные потоки менеджера;
* организацию системы информационной безопасности (как организован доступ менеджера к содержанию конфиденциальной информации и информационной системе).
1. Выявить проблемные области и «узкие места» в коммуникационной системе предприятия и дать рекомендации по их совершенствованию.

**Вариант 6. Исследование маркетинговой деятельности на предприятии**

1. Познакомиться с работой службы (департамента) маркетинга предприятия, ее структурой и функциями (Приложение Г, табл. Г1). Изучить ассортиментный перечень продукции (сильные и слабые стороны) и рынки ее сбыта. Определить подход, который используется организацией при взаимодействии с рынком, положение организации на рынке, ее рыночный сегмент и долю. Изучить структуру конкуренции (количество конкурентов, работающих на территории, и их рыночные доли; особенности их маркетинговых действий).
2. На основе полученной информации представить в отчете:
* краткую характеристику рынка, на котором работает организация (Приложение Г, табл. Г3);
* характеристику конкурирующих организаций (Приложение Г, табл. Г4);
* описание сильных и слабых стороны конкурентов и организации (Приложение Г, табл. Г);
* характеристику основного продукта, его сильных и слабых сторон (Приложение Г, табл. Г2);
* сегментные группы потребителей основной продукции организации (по полу, возрасту, роду занятий, стилю жизни и т.д.);
* методы формирования цены на основные виды продукции, производимые или реализуемые организацией (привести примеры); динамику изменения цены на основные виды продукции (услуги) за последние три года, сделать прогноз;
* маркетинговые инструменты, используемые организацией для формирования спроса и стимулирования сбыта (реклама, сервис, послепродажное гарантийное обслуживание, дополнительные услуги, лотереи, скидки при повторной покупке и т.д.);
* виды рекламы и каналы ее размещения.
1. Определить проблемы маркетинговой деятельности и дать рекомендации по их устранению.

**Вариант 7. Изучение особенностей организации финансовой деятельности на предприятии**

Студент знакомится с организацией финансовой деятельности на предприятии.

1) Изучить учетную политику предприятия, основные формы бухгалтерских документов, практику учета денежных средств и расчетов, производственных запасов, капитальных и финансовых вложений, основных средств и нематериальных активов, фондов, резервов и займов, готовой продукции и ее реализации, учета и анализа финансовых результатов и использования прибыли.

На основе полученной информации в отчете описываются:

* службы, занимающиеся финансовыми вопросами (табл. 1)
* основные формы бухгалтерских документов, применяемых в организации;
* приемы финансового менеджмента, используемые организацией;
* перевод денежных средств (кредитные карточки, дебетовые карточки, платежное поручение, аккредитив, трансферт и т.д.);
* особенности налогообложения результатов деятельности организации.

Таблица 1- Характеристика финансовых подразделений организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Цель деятельности | Решаемые задачи | Функции | Уровень квалификации |
|  |  |  |  |  |

1. Дать оценку финансовой устойчивости организации (таблицы 2, 3).

Таблица 2 – Показатели финансовой устойчивости предприятия по функциональному признаку

В тысячах рублей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | Изменения |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2015-2014 | 2015-2013 |
| 1 Собственный капитал |  |  |  |  |  |
| 2 Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |
| 3 Наличие СОС |  |  |  |  |  |
| 4 Долгосрочные обязательства |  |  |  |  |  |
| 5 Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |
| 6 Общая величина запасов (с НДС)  |  |  |  |  |  |
| 7 Излишек (недостаток) СОС (п.3-п.6)  |  |  |  |  |  |
| 8 Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников финансирования (п.3+п.4) – п.6 |  |  |  |  |  |
| 9 Излишек (недостаток) общих источников финансирования (п.3+п.4+п.5) – п.6 |  |  |  |  |  |
| 10 Тип финансовой устойчивости  |  |  |  |  |  |

Таблица 3 - Финансовые коэффициенты предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Норма | Годы | Абс. изменения (+,-) |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2014-2013 | 2015- 2014 |
| Коэффициент автономии | >0,5 |  |  |  |  |  |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | < 1 |  |  |  |  |  |
| Коэффициент обеспеченности текущих активов собственными средствами | > 0,1 |  |  |  |  |  |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | > 0,5 |  |  |  |  |  |
| Коэффициент мобильности оборотных средств | − |  |  |  |  |  |

1. Определить проблемы управления финансовой деятельностью на предприятии и дать рекомендации по их устранению.

**Вариант 8. Исследования организационной культуры и имиджа предприятия**

1. Кратко описать методики, которые будут использоваться для диагностики организационной культуры и имиджа предприятия. Описать организационную культуру предприятия с помощью выбранных характеристик.



Рисунок 1 –Профили существующей и предпочтительной ОК по методике OCAI (пример)

1. Провести диагностику организационной культуры и определить ее тип. Построить профиль существующей организационной культуры, оценить соответствие культуры реализуемой стратегии. Описать требуемые изменения организационной культуры и построить новый профиль. Предложить мероприятия по изменению организационной культуры.
2. Выявить наиболее существенные имиджеобразующие факторы и оценить имидж предприятия. Провести сравнительный факторный анализ имиджа предприятия и основных конкурентов (примерная ёмкость, ассортимент продукции/услуг, цены). Предложить мероприятия по формированию и управлению имиджем предприятия.

Таблица 1 – Составляющие элементы имиджа организации

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Описание |
| 1 Организационная культура | Эффективное построение отношений внутри компании и четкость понимания каждого сотрудника зоны своих обязанностей |
| 2 Экологическая безопасность | Соблюдение экологических норм |
| 3Качество, конкурентоспособность товаров и услуг | Создание полезного и нужного товара для клиентов |
| 4 Финансовые возможности | Гарантии на предоставляемые товары и услуги, страховые выплаты, выгодные финансовые условия работы |
| 5 Фигурирование имен организации в средствах массовой информации | Узнаваемость бренда, его популярность |
| 6 Эффективность управления | Политика взаимодействия с клиентами, партнерами и собственными сотрудниками |
| 7 Имидж руководителя | Быстрая и правильная реакция, моральная надежность, профессионализм, способность влиять на людей делом, словом и внешним видом, психологическая культура и гуманитарная образованность. |

**Вариант 9. Свободная тема**

Студент выполняет индивидуальное задание ***по специальности***, выдаваемое непосредственным руководителем на месте практики. В отчете выполнение задания может быть отражено в виде описания личных функциональных обязанностей, реализуемых студентом на рабочем месте, постановки задачи, путей и методов ее решения и полученных практических результатов. В качестве примеров таких задач можно предложить следующие:

* разработка кампании продвижения продукции;
* применение методов сетевого планирования при составлении плана закупок материально-технических ресурсов;
* оптимизация величины производственных запасов на промышленном предприятии;
* организация контроля над сбытовым процессом на предприятии и т.п.

**Вариант 10. Задание по научно-исследовательской работе**

Задание может индивидуальным или групповым. Тематика НИР определяется потребностью университета и кафедры в установлении и поддержании взаимовыгодных отношений с целевой группой работодателей на долгосрочной основе. Результаты научно-исследовательской работы могут быть оформлены в виде пояснительной записки или отчета. Исследования студентов могут быть посвящены таким темам:

* исследование лучших инвестиционных (финансовых, маркетинговых, производственных и т.п.) проектов компании;
* оценка инвестиционного потенциала организации;
* анализ системы менеджмента качества на предприятии и т.п.

Заключение, которое должно содержать общую характеристику и выявленные в ходе учебной практики тенденции развития предприятия, его положительные и отрицательные стороны и предложить пути дальнейшего развития организации.

Отступления от данной структуры задания могут быть лишь незначительными и связаны с особенностями деятельности того или иного предприятия (места прохождения практики) или особенностями задания на практику. Отчет должен содержать текстовые, графические и табличные материалы, отражающие решение предусмотренных программой практики задач.

**6 Методические рекомендации по выполнению заданий практики и по подготовке отчета по практике**

**6.1 Рекомендации по организации самостоятельной работы**

***Сбор информации.***

В рамках сбора информации необходимо использовать не только бумажные носители информации, но и информационные технологии – компьютерную технику, электронные базы данных, Интернет. При использовании интернет-ресурсов студентам следует учитывать следующие рекомендации:

 - необходимо критически относиться к информации;

 - следует научиться обрабатывать большие объемы информации, представленные в источниках, уметь видеть сильные и слабые стороны, выделять из представленного материала наиболее существенную часть.

Для выявления необходимой литературы следует обратиться в библиотеку или к преподавателю. Подобранную литературу следует зафиксировать согласно ГОСТ по библиографическому описанию про­изведений печати. Подобранная литература изучается в следующем порядке:

 - знакомство с литературой, просмотр ее и выборочное чтение с целью общего представления проблемы и структуры будущей научной работы;

 - исследование необходимых источников, сплошное чтение отдельных работ, их изучение, конспектирование необходимого материала (при конспектировании необходимо указывать автора, название работы, место издания, издательство, год издания, страницу);

 - обращение к литературе для дополнений и уточнений на этапе написания отчета.

***Обработка материала.***

При обработке полученного материала студент должен:

 - систематизировать его по разделам в соответствии с заданием;

 - определить свою позицию, точку зрения по рассматриваемой проблеме;

 - сформулировать основные выводы, характеризующие результаты работы.

В процессе выполнения заданий по практике студенты должны проявлять активность, творческую инициативу, высокую степень ответственности.

**Используемые методы.**

Успешность выполнения задания зависит от умения выбрать наиболее результативные методы работы. К ним относятся общие методы, такие как:

– наблюдение, как активный познавательный процесс;

– сравнение, как способ установления сходства и различия предметов и явлений;

– измерение, как процедура определения численного значения некоторой величины посредством единицы измерения.

**Студент, проходящий практику должен:**

*На подготовительном этапе:*

* присутствовать на собрании кафедры по практике и вводной беседе со своим руководителем;
* получить документацию по практике (направление, программу практики, задания, задачи и др.)
* представить гарантийное письмо от организации (в случае самостоятельного выбора места прохождения практики – договор о базе практики/комплексном сотрудничестве).

*В рабочий период:*

* полностью и доброкачественно выполнять индивидуальные задания, а также текущие задачи, поставленные руководителями практики;
* систематически отчитываться перед руководителем о выполненных заданиях.

*На заключительном этапе:*

* написать отчет о прохождении практики,
* своевременно, в установленные сроки, сдать и защитить отчет по практике.

Отчет по практике предварительно сдается руководителю практики от вуза на проверку. Только после получения отчета установленной формы с выдержанными техническими критериями и необходимой документацией с предприятия, руководитель практики от вуза имеет право назначить студенту защиту отчета о практике. Защита проводится в строго установленные сроки.

В течение защиты студент должен изложить цели, основные вопросы изучения в ходе прохождения практики, ответить на все вопросы и замечания руководителя практики. При неполном соблюдении необходимых требований оценка студенту за практику снижается.

**7 Перечень учебной литературы и ресурсов сети «Интернет», необходимых для проведения практики**

а) основная литература:

Абдукаримов И. Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): учеб. пособие [для студентов вузов] / И. Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 320 с.

Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник для студентов вузов / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр : Инфра-М, 2015. - 528 с.

Коротков Э.М. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов /Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышова и др.; под ред. И.Ю. Солдатовой, М.А. Чернышева. – 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. – 272 с.

б) дополнительная литература:

Экономический анализ: учеб. пособие для студентов вузов / О. А. Александров, Ю. Н. Егоров. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 288 с.

Экономика предприятия (организации): учебник для студентов вузов / [авт.: Н. Б. Акуленко, А. Д. Буриков, О. И. Волков и др.] ; под ред. В. Я. Позднякова, О. В. Девяткина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 640 с.

Экономический анализ: учебник для студентов вузов / Н. А. Казакова. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 343 с.

Баринов, Владимир Александрович. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 285 с. - (Высшее образование).

Стратегический менеджмент: учебник для студентов вузов / И. А. Казакова, А. В. Александрова, Н. Н. Кондрашева, С. А. Курашова ; под ред. Н. А. Казаковой. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 320 с. - (Высшее образование).

Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 320 с.

Волкогонова, Ольга Дмитриевна. Стратегический менеджмент: учебник для студентов образоват. учреждений сред. проф. образования / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2013. - 256 с. - (Профессиональное образование).

**7.1 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

А Полнотекстовые базы данных

1 http://www.book.ru - Электронно-библиотечная система BOOK.ru

2 http://rucont.ru - Электронно-библиотечная система РУКОНТ

3 http://znanium.com - ЭБС издательства «ИНФРА-М»

4 http://grebennikon.ru/ - Электронная библиотека Издательского дома Гребенников

5 http://www.biblioclub.ru - Университетская библиотека online

6 http://diss.rsl.ru/ - Электронная библиотека диссертаций

7 http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека

Рекомендуются к использованию полнотекстовые русскоязычные базы данных библиотеки ВГУЭС «EаstView», «База диссертаций». Могут быть использованы и другие базы данных, как русскоязычные, так и иностранные.

Источниками информации по тематике дисциплины могут служить публикации в следующих отраслевых профессиональных журналах:

Кроме того, в качестве источников информации могут быть использованы тематические материалы в сборниках трудов, публикуемых университетами России и других стран.

Б Интернет-ресурсы:

1. http://www.vvsu.ru/ddm - хранилище полнотекстовых материалов ВГУЭС
2. http://www.eup.ru/ – библиотека экономической и управленческой литературы

В открытом доступе корпоративной сети ВГУЭС имеется база данных «Хранилище полнотекстовых цифровых учебных материалов» в которой имеются рабочая программа, презентация изучаемого курса.

3. http://www.gks.ru – Федеральная служба государственной статистики

4. http://primstat.gks.ru – Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Приморскому краю

**8 Перечень информационных технологий, используемых при проведении практики, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

В процессе организации практики должны применяться современные образовательные и научно-производ­ственные технологии.

1. *Мультимедийные технологии,* для чего организационное собрание, ознакомительные лекции и инструктаж студентов во время практики проводятся в помещениях, оборудованных экраном, видеопроектором, персональными компьютерами. Это позволяет руководителям и специалистам предприятия (организации) экономить время, затрачиваемое на изложение необходимого материала и увеличить его объем.
2. *Дистанционная форма* консультаций, консультации по электронной почте или с использование социальных сетей во время прохождения конкретных этапов ознакомительной практики и подготовки отчета.
3. *Компьютерные технологии и программные продукты,* необходимые для сбора и систематизации технико-экономической и финансовой информации, разработки планов, проведения требуемых программой практики расчетов и т.д. Для чего часть занятий по ознакомительной практике проводятся в компьютерных классах.

**9 Описание материально-технической базы, необходимой для проведения практики**

Для проведения защиты отчета по практике необходима аудитория с мультимедийным оборудованием, компьютерный класс (необходимые программы MS WORD, MS Exell, MS PowerPoint).

Приложение А

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 | 2014 | 2015 | Абс. откл. | Темп роста, % |
| 2014-2013 | 2015-2014 | 2014/ 2013 | 2015/ 2014 |
| 1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 Среднесписочная численность работающих, чел.в т.ч. рабочих  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.в т.ч. 1 рабочего |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 Фонд оплаты труда, тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 Фондоотдача, руб./руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 Фондоемкость, руб./руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 Прибыль от продаж, тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 Прибыль до налогообложения, тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 Рентабельность: продукции, %производства, %продаж, % |  |  |  |  |  |  |  |

Приложение Б

Структура SNW-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции |
| S (сильная) | N (нейтральная) | W (слабая) |
| 1 Стратегия организации | X |  |  |
| 2 Организационная структура |  | Х |  |
| 3 Общее финансовое положение, в том числе: |  | Х |  |
| 3.1 состояние текущего баланса |  | Х |  |
| 3.2 уровень бухучета |  | Х |  |
| 3.3 финансовая структура |  | Х |  |
| 3.4 доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение и т.д.) ценных бумаг |  | X |  |
| 3.5 уровень финансового менеджмента |  |  | X |
| 4 Конкурентоспособность продукции | Х |  |  |
| 5 Структура затрат (уровень себестоимости) |  | Х |  |
| 6 Информационная технология |  | X |  |
| 7 Инновации, как способность к реализации на рынке новых продуктов |  |  | Х |
| 8 Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе: | X |  |  |
| 8.1 способность к лидерству 1-го лица |  | Х |  |
| 8.2 способность к лидерству всего персонала |  | Х |  |
| 8.3 способность к лидерству как совокупность объективных факторов | Х |  |  |
| 9 Уровень производства (в целом), в том числе: |  | Х |  |
| 9.1 качество материальной базы |  |  | X |
| 9.2 качество инженеров (ключевых производственных специалистов) |  | X |  |
| 9.3 качество рабочих (основное производство) |  | Х |  |
| 10 Уровень маркетинга | Х |  |  |
| 11 Уровень менеджмента (способность обеспечить рыночный успех) |  |  | Х |
| 12 Качество персонала (в целом) |  | X |  |
| 13 Репутация на рынке |  | Х |  |
| 14 Репутация как работодателя | Х |  |  |
| 15 Отношение к органам власти (в целом), в том числе: |  | Х |  |
| 15.1 с федеральным правительством |  | Х |  |
| 15.2 с правительством субъекта федерации |  | Х |  |
| 15.3 с органами местного самоуправления |  | X |  |
| 15.4 с системой налогового контроля | Х |  |  |
| 16 Инновации как исследования и разработки |  |  | Х |
| 17 Степень вертикальной интегрированности |  | X |  |
| 18 Корпоративная культура | Х |  |  |

Приложение В

Матрица PESTLE-анализа



**\*)**

* влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять (в течение 6-12 месяцев) – **N**
* влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 6-12 месяцев) – **N\F**
* сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем (после 6-12 месяцев) – **F**
* кратковременно влияет – **I**

**\*\*)**

* положительно влияет **+**
* отрицательно влияет -

**\*\*\*)**

* влияет и увеличивает влияние       **>**
* влияет с постоянной значимостью  **=**
* влияет, но уменьшает влияние         **<**

**\*\*\*\*)**

* **CRITICAL**: факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии компании и ее целей
* **VERY IMPORTANT**: факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в деятельности компании, ее операционной структуре, внешних взаимоотношениях, правилах и установках (штат, юридический статус, владения), но без изменения основных целей и миссии компании
* **IMPORTANT**: факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании
* **SIGNIFICANT**: факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре
* **UNIMPORTANT**: факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию

**Приложение Г**

Таблица Г1 - Анализ маркетинговой деятельности организации

|  |  |
| --- | --- |
| *Возможные вопросы* | *Балльная оценка* |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| 1. Знает ли фирма свои сегменты рынка и требования рынка к товарам? | нет | смутно | мало | неплохо | очень хорошо |
| 2. Знает ли фирма пожелания потребителей относительно ее товаров? | нет | смутно | мало | неплохо | очень хорошо |
| 3. Хорошо ли фирма представляет, какова структура затрат и прибыльность каждого товара? | нет | смутно | мало | неплохо | очень хорошо |
| 4. Каково качество вашего товара в сравнении с товарами конкурентов, которые продаются по такой же цене? | гораздо ниже | ниже | примерноодинаковое | выше | гораздо выше |
| 5. Какова степень изменения товара за последние 5 лет? (%) | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| 6. Уровень контроля за новыми товарами | очень низкий | низкий | средний | высокий | очень высокий |
| 7. Какова доля упаковки, не изменявшейся за последние 5 лет? (%) | 80 | 50 | 40 | 30 | 20 |
| 8. Как давно используется торговая марка? | совсем не используется | только разрабатывается | недавнозарегистрирована | несколько лет | давно |
| 9. Каков уровень сервисного сопровождения продукции фирмы? | очень низкий | низкий | средний | высокий | очень высокий |
| 10. Влияли ли изменения цен на объем продаж? | очень сильно | существенно | незначительно | весьманезначительно | нет |
| 11. Затраты на товародвижение | весьмазначительные | значительные | средние | небольшие | отсутствуют |
| 12. Выгоды от продажи товаров через торговую сеть | отсутствуют | весьманезначительные | незначительные | существенные | весьмасущественные |
| 13. Какую долю в продажах занимают 8 наиболее важных потребителей? (%) | 80 | 60 | 50 | 40 | 30 |
| 14. Когда организация в последний раз сообщала о своей деятельности в местной газете, журналах? | вообще не сообщала | 3 года назад | 2 года назад | в прошломгоду | недавно |
| Сумма баллов: |  |

70 - 50 баллов – маркетинговая деятельность эффективна и отвечает целям организации;

49 - 20 баллов – в сфере маркетинговой деятельности возможно возникновение проблем по отдельным функциям управления маркетингом;

менее 19 баллов – организация маркетинговой деятельности неэффективна и входит в «зону актуальных управленческих проблем», наличие которых снижает конкурентоспособность организации.

Таблица Г2 - Характеристика сильных и слабых сторон основного продукта организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Возможные вопросы* | *Сильные стороны* | *Слабые стороны* |
| 1. Можете ли вы определить тот сегмент рынка, на который ориентирована ваша продукция? |  |  |
| 2. Изучены ли вами запросы ваших клиентов? |  |  |
| 3. Какие преимущества предоставляет ваша продукция (услуги) клиентам? |  |  |
| 4. Можете ли вы эффективно довести свою продукцию (услуги) до тех потребителей, на которых она ориентирована? |  |  |
| 5. Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении качества, надежности, эксплуатационных и других товарных характеристик, цены, стимулирования спроса, места распространения? |  |  |
| 6. Понимаете ли вы, на какой стадии «жизненного цикла» находится ваша продукция (услуги)? |  |  |
| 7. Есть ли у вас идеи относительно новых видов продукции? |  |  |
| 8. Обладаете ли вы сбалансированным ассортиментом продукции (услуг) сточки зрения ее существенного разнообразия и степеней морального старения? |  |  |
| 9. Проводите ли вы политику создания новой продукции? |  |  |
| 10. Проводите ли вы регулярную модификацию вашей продукции в соответствии с запросами клиентов? |  |  |
| 11. Возможно ли копирование вашей продукции (услуг) конкурентами? |  |  |
| 12. Имеют ли ваши производственные идеи адекватную защиту торговой ифабричной маркой, патентами? |  |  |
| 13. Отслеживаете ли вы жалобы покупателей? |  |  |
| 14. Уменьшается ли количество жалоб и нареканий со стороны покупателей? |  |  |

Таблица Г3 – Оценка рынков сбыта организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Местонахождение фирмы и близлежащие населенные пункты | Населенные пунктыв радиусе 100 км | Рынки, удаленныеза 100 км |
| Уровень спроса |  |  |  |
| Степень удовлетворения спроса |  |  |  |
| Уровень конкуренции |  |  |  |
| Доля потребителей, готовых купить продукцию |  |  |  |

Таблица Г 4 – Анализ и оценка конкурентов

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика конкурентов | Основные конкуренты |
| Название фирмы А | Название фирмы Б |
| Объем продаж, натуральные показатели |  |  |
| Занимаемая доля рынка, % |  |  |
| Уровень цены |  |  |
| Финансовое положение (рентабельность) |  |  |
| Уровень технологии |  |  |
| Качество продукции |  |  |
| Расходы на рекламу |  |  |
| Привлекательность внешнего вида |  |  |
| Время деятельности организации, лет |  |  |

Приложение Д

Календарный план график прохождения ознакомительной практики
студента ВГУЭС

Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ направляется для прохождения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ практики в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(указать вид) (наименование организации)*

с «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Содержание выполняемых работ по программе | Сроки выполнения | Заключение и оценка руководителя от организации | Подпись руководителя от организации |
| Начало | Окончание |
|  |  |  |  |  |

Согласовано:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*должность руководителя подразделения, где проводится практика*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

дата

Студент-практикант

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

дата

Руководитель от кафедры

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись дата

Примерный образец

Отзыва-характеристики

по практике студента

(Штамп организации)

**Отзыв-характеристика**

Студент(ка) \_\_\_\_ курса кафедры экономики и менеджмента ВГУЭС \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (ф.и.о.) с \_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г. по \_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г. прошел(ла) производственную практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

 *(наименование организации)*

В период практики выполнял(ла) обязанности

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

За время прохождения практики \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (ф.и.о.) показал(ла)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ уровень теоретической подготовки,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ умение применить и использовать знания, полученные в университете, для решения поставленных перед ним (ней) практических задач.

Программа практики выполнена полностью (частично).

В целом работа практиканта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (ф.и.о.)

заслуживает оценки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Руководитель

практики от

организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (ФИО, должность)

 МП

Заведующему кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование кафедры)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(фамилия, инициалы заведующего кафедрой)

от студента (ки) \_\_\_\_ курса

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ формы обучения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (ФИО)

**Заявление**

Прошу разрешить мне с «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г. пройти производственную практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельностив\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(наименование организации из базы практик)*

в структурном подразделении \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

в должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Контактный телефон (студента)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ФИО студента

 Подпись

МИНИСТЕРСТВО образования и науки российской федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА»

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

ЗАДАНИЕ

На производственную практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

Студенту: ФИО

Группы: БМН-13-\_\_

Срок сдачи: 10 сентября 2016

Содержание отчета по учебной практике:

**Введение**

**Раздел 1** Краткая характеристика предприятия … (название)

**Раздел 2** Отраслевой анализ на примере предприятия … (название)

**Раздел 3** SNW-анализ … (название предприятия)

**Раздел 4** PESTLE-анализ

**Раздел 5** Индивидуальное задание (вариант…)

Тема индивидуального задания:

**Заключение**

**Список использованных источников (не менее 20-ти позиций)**

Руководитель учебной

практики

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_кафедры управления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

*(должность)*

Задание получил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

1. К факторам нерационального использования рабочего времени можно отнести: (1) выполнение работы за подчиненных; (2) скапливающуюся на столе корреспонденцию; (3) отсутствие времени на сбор подчиненных, хотя бы 1 раз в неделю; (4) отсутствие планирования рабочего времени; (5) выполнение заданий подчиненных в спешке и т.п. [↑](#footnote-ref-1)
2. К причинам, усугубляющим перегруженность менеджера, можно отнести: малую степень делегирования на местах; неправильно выбранные приоритеты; большую погруженность в решение повседневных дел и т.п. [↑](#footnote-ref-2)