

Кафедра менеджмента и таможенного дела

ОТЧЕТ

О прохождении преддипломной практики
(вид практики)
Студента Лакиза Юлия Владимировна 4 курса
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код и наименование подготовки)

Место прохождения практики АО «Тандер»
Срок практики с «13» января 2019 г. по «26» января 2019 г.

Руководитель практики от предприятия (организации)

Кузнецов И.И. Товаровед
(Ф.И.О., должность)

М.П.



(подпись)

Руководитель практики от Филиала

Морозов И.А. преподаватель
(Ф.И.О., должность)

(подпись)

мен. №85 от 26.01.19
70/хорошо

г. Смоленск
2019 г.

ПЛАН – ГРАФИК

1. Ф.И.О. студентки Лакиза Юлия Владимировна
2. Курс, группа 4 курс, М 151 зУ
3. Место прохождения преддипломной практики АО «Тандер»
4. Срок преддипломной практики с «13» января 2019 г. по «26» января 2019 г.

Дата	Перечень намечаемых работ
13.01.-15.01.	Характеристика организации
15.01.-16.01	Анализ системы управления организации и использования трудовых ресурсов
17.01.-19.01.	Анализ финансовых показателей организации
20.01.-26.01.	Анализ системы управления финансовой устойчивостью организации

Руководитель практики от Филиала:

приспособленец
(Занимаемая должность)

Морозов А.А.
Ф.И.О.

Морозов
подпись

05.12.18
Дата

Руководитель практики от Организации:

Тюварович
(Занимаемая должность)

Кусевич З.Л.
Ф.И.О.

Кусевич
подпись

07.12.18
Дата

Кафедра менеджмента и таможенного дела

Направление подготовки Менеджмент
профиль Менеджмент организации

ЗАДАНИЕ

на производственную практику

ПРЕДДИПЛОМНУЮ

(указать вид и тип практики)

4 курс, М15/3у

(курс, группа)

Лакиза Юлия Владимировна

(фамилия, имя, отчество)

1. Срок сдачи студентом отчета 26.01.2019 г.

2. Календарный план

Этапы практики, содержание выполняемых работ и заданий по программе практики	Сроки выполнения	
	Начало	Окончание
Проанализировать организационно-управленческие решения в организации и за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	13.01.2019	13.01.2019
Дать обоснование актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования	14.01.2019	14.01.2019
Сформировать способность к самоорганизации и самообразованию в процессе прохождения практики	15.01.2019	15.01.2019
Решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	16.01.2019	16.01.2019
Овладеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	17.01.2019	17.01.2019
Овладеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	18.01.2019	18.01.2019
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	21.01.2019	21.01.2019
Проанализировать и использовать основных теории 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	22.01.2019	22.01.2019
Сформировать способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	23.01.2019	23.01.2019

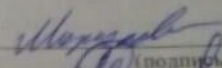
Проанализировать методы и принципы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности, использовать их на практике. Оценить воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски.	24.01.2019	24.01.2019
Изучить и научиться применять инструменты бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	25.01.2019	25.01.2019
Овладеть навыками принятия организационно-управленческих решений и готовностью нести за них ответственность с позиции социальной значимости принимаемых решений	26.01.2019	26.01.2019

3. Место прохождения практики _____ АО «Тандер» _____

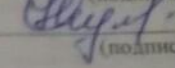
Руководитель практики от кафедры Филнала _____

Руководитель практики от базы практики _____

Задание принял к исполнению _____



(подпись)



(подпись)

(подпись)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего образования
 «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
 Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Кафедра менеджмента и таможенного дела

Направление 38.03.02 Менеджмент

по _____ Дневник _____
 (вид практики) _____
 практики студентки
 группы M151зу, курс 4, Лакизы Юлии Владимировны
 (Ф.И.О. студента)

Дата	Содержание работы	Замечание руководителя практики от предприятия (организации)	Замечание руководителя практики от Филиала
13.01.2019	Проанализировать организационно-управленческие решения в организации с позиций социальной значимости принимаемых решений		
14.01.2019	Изучить актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования		
15.01.2019	Сформировать способность к самоорганизации и самообразованию в процессе прохождения практики.		
16.01.2019	Решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.		
17.01.2019	Овладеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности		
18.01.2019	Применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.		
21.01.2019	Применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений.		

	решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала.		
22.01.2019	Проанализировать и 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 деятельности.		
23.01.2019	Сформировать способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия		
24.01.2019	Проанализировать методы и принципы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности, использовать их на практике. Оценить воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски		
25.01.2019	Изучить и научиться применять инструменты бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)		
26.01.2019	Овладеть навыками принятия организационно-управленческих решений и готовностью нести за них ответственность с позиции социальной значимости принимаемых решений		

Руководитель практики
от организации

М.П.



Васильев (подпись) *Куликов* (расшифровка)

ОТЗЫВ – ХАРАКТЕРИСТИКА
на студентку 4 курса, заочной формы обучения
Лакизы Юлии Владимировны

Лакиза Юлия Владимировна за время прохождения преддипломной практики показала себя исполнительным, дисциплинированным и ответственным сотрудником. Умело применяет теоретические знания, полученные в период обучения в практической деятельности.

В период прохождения практики студентка ознакомилась с определяющими документами организации, его организационной и управленческой структурой, ее миссией и целями АО «Тандер», порядком ведения учета и хранения документов. Собрала материал по теме ВКР.

При прохождении практики студентка зарекомендовала себя грамотным и добросовестным практикантом, ответственно выполняющим возложенные на него обязанности. Дисциплинирована, соблюдала правила внутреннего распорядка организации.

По результатам прохождения преддипломной практики студентка 4-го курса заочного отделения по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент Смоленского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова Лакиза Юлия Владимировна заслуживает оценки – «отлично».

Руководитель практики
от организации



[Handwritten signature]
(подпись)

Кузнецов Ю.А.
(фамилия, инициалы)

Введение	3
1. Общая характеристика организации.....	4
2. Анализ системы управления организации и использование трудовых ресурсов.....	13
3. Анализ финансовых показателей организации.....	23
4. Анализ системы управления деловой карьерой работника в организации.....	28
Заключение	32
Приложения	34

ВВЕДЕНИЕ

Преддипломная практика проходила на базе АО «Тандер» магазин Магнит с «13» января 2019 г. по «26» января 2019 г. Место расположения базы практики: г. Смоленск, ул. 25 сентября, д. 62.

Цель практики - формирование профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности и сбор материалов для преддипломной практики.

В соответствии с целью преддипломной практики поставлены следующие задачи:

- закрепление приобретенных теоретических и практических знаний;
- изучение объекта практики по получению профессиональных навыков и опыта профессиональной деятельности;
- приобретение опыта работы в коллективах при решении производственно-экономических вопросов;
- проанализировать систему управления деловой карьерой работника в организации.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Акционерное общество «Тандер» зарегистрировано Регистрационной палатой г. Краснодара от 28.06.1996 г. № 4452, свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице, зарегистрированном до 01.07.2002 г. серия 23 № 003042166.

Полное фирменное наименование Общества – Акционерное общество «Тандер».

Юридический адрес: Российская Федерация, Краснодарский край, 350002, г. Краснодар, ул. Леваневского, д. 185.

В 2017 г. в состав АО «Тандер» входят:

- 74 филиала, не выделенных на отдельный баланс;
- 12 089 розничных торговых точек, в том числе 374 торговых точек формата гипермаркет;
- представительство АО «Тандер» в Китайской Народной Республике.

Акционерное общество «Тандер» представляет собой организацию, занятую в отрасли производства и продажи товаров и имеющее в качестве основной цели своей деятельности – получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников.

Основным видом хозяйственной деятельности АО «Тандер» является розничная и оптовая торговля продуктами питания, парфюмерно-косметической продукцией и другими аналогичными товарами.

Розничная торговля осуществляется через сеть магазинов, работающих под торговой маркой «Магнит», «Магнит Косметик» [30].

АО «Тандер» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- торговля мясом, включая мясо птицы, мясными изделиями и консервами из мяса и мяса птицы;
- торговля молочными продуктами;

- торговля пищевыми маслами и жирами;
- торговля безалкогольными напитками;
- торговля алкогольными напитками;
- торговля пивом;
- торговля сахаром;
- торговля сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад;
- торговля кофе, чаем, какао и пряностями;
- торговля рыбой, морепродуктами и рыбными консервами;
- торговля готовыми пищевыми продуктами, включая торговлю детским и диетическим питанием и прочими гомогенизированными пищевыми продуктами;
- торговля мучными кондитерскими изделиями;
- торговля мукой и макаронными изделиями;
- торговля крупами;
- торговля солью;
- торговля прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки;
- торговля чистящими средствами;
- торговля парфюмерными и косметическими товарами, кроме мыла;
- торговля туалетным и хозяйственным мылом;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;
- осуществление координации деятельности дочерних обществ (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам);

– иные виды деятельности, не противоречащие законодательству.

По данным на 30 июня 2018 года, сеть компании включала 16 960 магазинов, из них: 12 503 магазина в формате «у дома», 244 гипермаркета, 213 супермаркетов «Магнит Семейный» и 4000 магазинов «Магнит Косметик». Торговые точки расположены в 2808 населённых пунктах Российской Федерации. У компании имеется собственный автопарк, насчитывающий около 6 тысяч автомобилей. На сегодняшний день общая численность сотрудников компании составляет более 270 тысяч человек. Штаб-квартира— в городе Краснодаре.

В конце декабря 2008 года сеть «Магнит» вошла в список компаний, которые имели право на государственную поддержку в период кризиса. В 2010 году компания начала развивать сеть магазинов «Магнит Косметик». В 2012 году компания создала собственную энергосбытовую компанию «МагнитЭнерго», которая, как планируется, будет обслуживать магазины сети. В 2015 году «Магнит» входит в тройку крупнейших частных компаний России.

В 2016 году «Магнит» обновил концепцию магазинов формата «у дома». Первая торговая точка в редизайне открылась в Краснодаре. В 2016 году «Магнит» стал одним из первых российских ритейлеров, который предоставил покупателям возможность оплачивать товар с помощью мобильных устройств Apple.

В 2017 году «Магнит» открыл 16 000-й магазин. В 2017 году «Магнит» запустил новый формат «Магнит Аптека». В 2017 году обновилась концепция магазинов формата «Магнит Семейный». В 2017 году началось тестирование нового формата магазинов «Магнит-Опт». В 2017 году «Магнит» открыл один из крупнейших в России грибных комплексов по выращиванию шампиньонов. В 2017 году «Магнит» в рейтинге 100 инновационных компаний мира по версии журнала Forbes.

16 февраля 2018 года на инвестфоруме в Сочи было подписано соглашение о покупке банком ВТБ 29,1 % акций компании у Сергея

Галицкого за 138млрд руб., который сохранил у себя 3 %. Сделка прошла без предложения о выкупе бумаг миноритарным акционерам, ибо это требуется при покупке более 30 % акций. В тот же день предприниматель покинул пост гендиректора, взамен совет директоров планировал утвердить на этот пост финансового директора Хачатура Помбуччана. 22 июня 2018 года Ольга Наумова была назначена генеральным директором «Магнита».

В начале июня 2018 года «Магнит» сообщил о начале переговоров с «СИА групп» о покупке фармдистрибьютора. В октябре того же года решение о приобретении было принято на заседании совета директоров компании. Отмечалось, что сумма сделки — не более 5,7 млрд. рублей, будет выплачиваться в форме ценных бумаг «Магнита». Так же, по договору «СИА групп» обязуется не продавать акции «Магнита», в течение не менее чем 3-х лет после завершения сделки. Приобретение входило в стратегию по развитию бизнес-направлений «Магнит косметик» и «Аптеки».

В июне 2018 года «Магнит» совместно с «Почтой России» начал продажи в тестовых точках на базе почтовых отделений в Москве, Краснодарском крае и Рязанской области.

В январе 2019 года Совет директоров «Магнита» одобрил назначение экс-главы «Ленты» Яна Дюннинга на должность президента компании, а также избрал его в состав правления.

Среднесписочная численность работников Общества за 2018 год составила 190 842 человек.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров;
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор).

Учредителем АО «Тандер» по состоянию на 31.12.2018 г. является ПАО «Магнит», которое владеет 100% акций компании.

Уставный капитал Общества составляет 100000 тыс. руб. и состоит из 10 000 000 тыс. штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 0,01 руб. каждая.

АО «Тандер» отвечает за контроль торгового блока Группы компаний «Магнит». В рамках выпускной квалификационной работы анализ будем проводить на основе финансовых данных АО «Тандер», которое является собственностью ПАО «Магнит» (100% акций АО «Тандер» принадлежат ПАО) и приносит ей основные доходы. Так как руководство торговой сети происходит централизованно, что информация приходит из головного офиса для региональных центров торговой сети, в нашем случае это Смоленский филиал АО «Тандер», расположенный по адресу 214019, г. Смоленск, пр-д Трамвайный, 4, и затем непосредственно распространяется по торговым точкам.

Финансовая документация АО «Тандер», на основании которой осуществлялся анализ ФХД компании в целом сведена в Приложении А.

Ключевые показатели АО «Тандер» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Размеры деятельности организации

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	2017г. в % к 2015г.
Общая величина имущества (средняя), млн. руб.	377605	413785	442352	117,15
Капитал и резервы (средняя величина), млн. руб.	69119	82088	55069	79,67
Среднегодовая балансовая стоимость основных средств, млн. руб.	186694	203058	217171	116,32
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб.	792784	917788	886694	111,85
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб.	1032002	1175193	1180335	114,37
Балансовая прибыль, млн. руб.	43674	36968	6481	14,84
Среднесписочная численность работников, чел.	128744	175133	190842	148,23

В течении рассматриваемого периода наблюдается рост практически всех показателей характеризующих деятельность АО «Тандер». Общая величина имущества возросла на 17,15%, но наряду с этим наблюдается сокращение величины капитала и резервов на 20,33%. Одной из причин данной тенденции необходимо отметить сокращение балансовой прибыли организации на 85,16%.

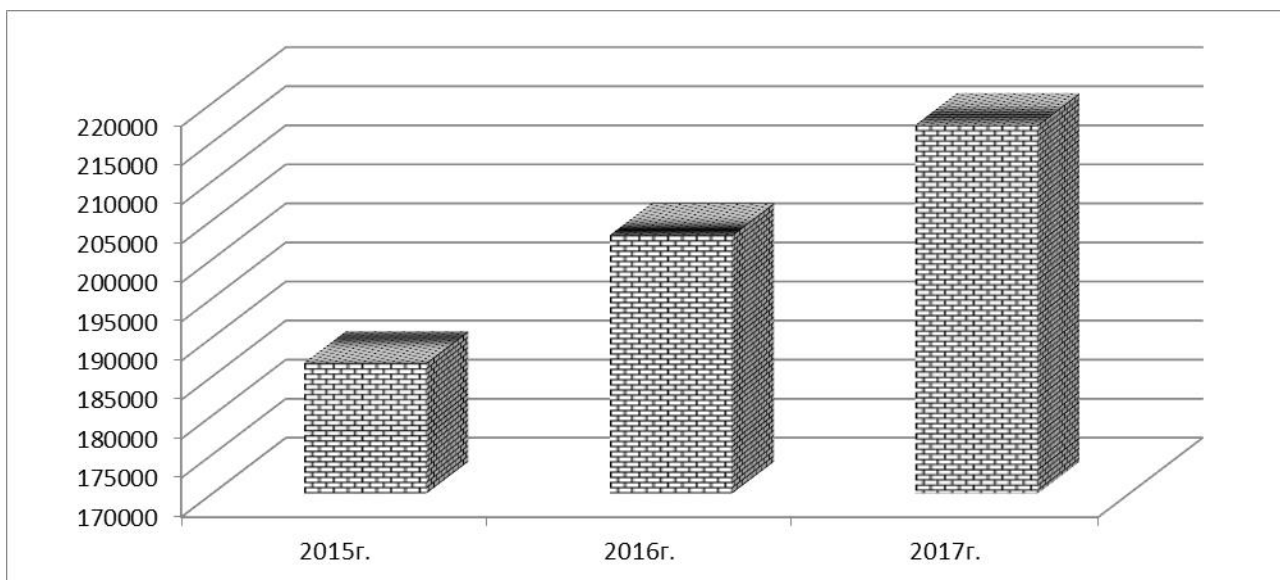


Рис. 2. Среднегодовая балансовая стоимость основных средств, млн. руб.

В АО «Тандер» за рассматриваемый период наблюдается рост среднегодовой балансовой стоимости основных средств на 16,32%. Это связано с постоянным расширением сети.

Таблица 2

Размер и структура товарной продукции

Вид продукции	Выручка, млн. руб.			Структура, %		
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
Продовольственные товары	879059	896437	840162	85,18	76,28	71,18
Непродовольственные товары	152943	278756	340173	14,82	23,72	28,82
Всего по организации	1032002	1175193	1180335	100,00	100,00	100,00

В структуре товарной продукции АО «Тандер» наибольший удельный вес занимают продовольственные товары, их доля колеблется с 21,18 до 85,18%. Следует отметить, что их доля за рассматриваемый период сокращается и наряду с этим возрастает удельный вес непродовольственных товаров с 14,82 до 28,82%.

В целом необходимо отметить, что за рассматриваемый период наблюдается рост размеров деятельности организации.

Магазин «Магнит» АО «Тандер» по форме розничного торгового предприятия относится к универсаму (супермаркету), т.е. является предприятием розничной торговли, реализующим продовольственные

товары универсального ассортимента и непродовольственные товары частого спроса преимущественно по форме самообслуживания, торговой площадью от 400 м².

Для него свойственен универсальный ассортимент продовольственных товаров; широкий ассортимент непродовольственных товаров частного спроса.

Имущество предприятия — материальные и нематериальные элементы, используемые предприятием в производственной деятельности, это совокупность вещей, имущественных прав и обязанностей, характеризующих имущественное положение их носителя (актив и пассив).

Таблица 4

Состав и структура имущества организации

Вид актива	Стоимость имущества, млн. руб.			Структура имущества, %		
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
Внеоборотные активы:						
нематериальные активы	7	16	52	0,00	0,00	0,01
основные средства	186694	203058	217171	49,44	49,07	49,09
финансовые вложения	2764	2842	3136	0,73	0,69	0,71
отложенные налоговые активы	1	1	1	0,00	0,00	0,00
прочие внеоборотные активы	25270	21786	23435	6,69	5,27	5,30
Итого внеоборотных активов	214738	227702	243796	56,87	55,03	55,11
Оборотные активы:						
запасы	122185	139983	157215	32,36	33,83	35,54
НДС	348	431	333	0,09	0,10	0,08
дебиторская задолженность	30803	28203	18401	8,16	6,82	4,16
финансовые вложения	1038	765	3921	0,27	0,18	0,89
денежные средства	8311	16459	18304	2,20	3,98	4,14
прочие оборотные активы	180	238	380	0,05	0,06	0,09
Итого оборотных активов	162867	186082	198556	43,13	44,97	44,89
Всего имущества	377605	413785	442352	100,00	100,00	100,00

Имущество, находящееся в собственности предприятия, подразделяется на недвижимое и движимое.

Предметы обращения: незавершенное производство, готовая продукция, товары отгруженные, расходы будущих периодов представлены в таблице 4.

Стоимость имущества за рассматриваемый период в АО «Тандер» возрастает за рассматриваемый период на 17,15%. Наибольший удельный вес в стоимости имущества принадлежит внеоборотным активам организации, их доля колеблется от 55,03 до 56,87%. Доля оборотных активов в организации за последние три года возрастает с 43,13 до 44,89%. Наибольший удельный вес составляют в стоимости имущества основные средства организации, их доля колеблется от 49,07 до 49,44%.

На примере следующей таблицы можно увидеть как обеспечено производство основными средствами (Таблица 5).

Таблица 5

Обеспеченность основными средствами производства

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	2017г. в % к 2015г.
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	186694	203058	217171	116,32
Среднегодовая численность работников, чел.	128744	175133	190842	148,23
Фондовооружённость, млн. руб. на 1 работника	1,45	1,16	1,14	78,47

На основании данных, приведенных в таблице 4, можно сделать вывод о том, что за анализируемый период произошло снижение фондовооруженности на 21,53%. Снижение в организации фондовооруженности связано с более низкими темпами роста стоимости основных фондов (на 16,32%) по сравнению с темпами роста среднегодовой численности работников (на 48,23%). Отметим, что значение фондовооруженности в АО «Тандер» составляет 1,14 млн. руб. на человека.

Немаловажную роль в производственном процессе играют основные средства, наличие в организации которых зачастую определяет её возможности. Основные средства представляют собой одну из главных частей материально-технической базы деятельности торговой организации. Важным фактором, от которого зависят результаты хозяйствования, в частности качество, полнота и своевременность выполнения услуг, а значит, и объем реализованных товаров, себестоимость продаж и финансовое

состояние предприятия, является обеспеченность организации основными средствами производства и эффективность их использования.

В таблице 6 рассмотрим эффективность использования основных средств организации.

Таблица 6

Экономическая эффективность использования основных средств

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	2017г. в % к 2015г.
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	186694	203058	217171	116,32
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб.	1032002	1175193	1180335	114,37
Прибыль (убыток) от реализации товаров, млн. руб.	8473	-6750	-17984	-212,25
Фондоотдача, руб.	5,53	5,79	5,44	98,32
Рентабельность (убыточность) использования фондов, %	4,54	-3,32	-8,28	-182,46
Фондоёмкость, руб.	0,18	0,17	0,18	101,71

Следует отметить, что в рассматриваемом периоде наблюдается снижение эффективности использования основных производственных фондов. Прежде всего, это вызвано тем, что в последние годы организация терпит убытки от реализации, так в 2017 г. уровень убытков от реализации товаров составил 17984 млн. руб. Уровень убыточности использования фондов в 2017 году составил 8,28%.

Фондоотдача в рассматриваемом периоде также снижается на 1,68%, это связано с более низкими темпами роста выручки от реализации товаров в рассматриваемом периоде (рост составил на 14,37%) по сравнению с более высокими темпами роста среднегодовой стоимости основных производственных фондов (16,32%). В целом необходимо отметить, что в последние годы наблюдается снижение эффективности использования имущества организации.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Общая организационная структура процесса управления АО «Тандер» сведена в Приложении В.

Практика проходила в магазине «Магнит» — по адресу ул. 25 сентября, д.62. Управленческая структура магазина представлена на рисунке 3.

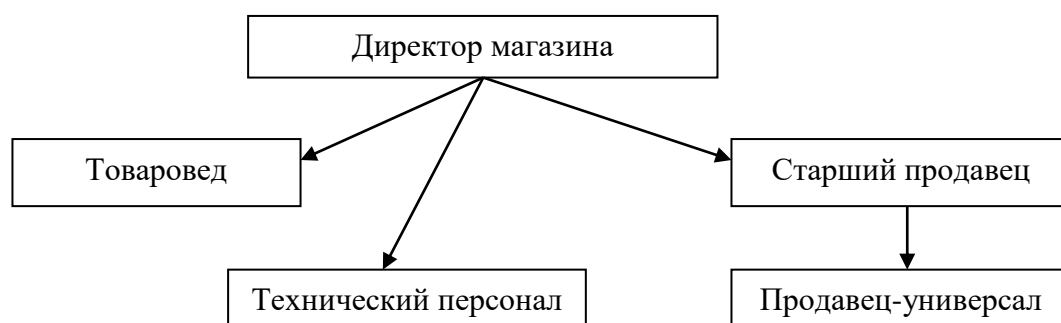


Рис. 3. Структура управления магазина «Магнит»

В магазине «Магнит» используется линейная структура управления. Для этой структуры характерно сосредоточение всех функций управления в руках директора. Работники выполняют примерно одинаковые действия.

Положительными сторонами являются:

- путем централизации на высшем уровне важнейших решений обеспечивается стратегическая направленность управленческого процесса, облегчается интеграция текущих задач;

- за счет четкости и надежности коммуникаций появляется возможность без задержки доводить до исполнителей и реализовывать управленческие решения;

- в результате предельной рациональности структуры исключается дублирование управленческих функций и тем самым достигается экономия затрат.

Недостаток – необходимость в обладании огромным количеством знаний директором.

Должностные оклады персонала магазина представлены в таблице 7.

Таблица 7

Размер и структура численности персонала магазина «Магнит»

Показатели	Численность работников						2017 г. к 2015 г., в %
	2015 г.	в % к итогу	2016 г.	в % к итогу	2017 г.	в % к итогу	
Административно-управленческий персонал, в том числе:	3	20	4	25	4	26,67	133,3
- директор	1	6,67	1	6,25	1	6,67	100
-товаровед	1	6,67	2	12,5	2	13,33	200
- старший продавец	1	6,67	1	6,25	1	6,67	100
Торговый персонал:	-	-	-	-	-	-	-
- продавец-универсал	10	66,67	10	62,5	9	60	90
Технический персонал, в том числе:	2	13,33	2	12,5	2	13,33	100
-уборщица	1	6,67	1	6,25	1	6,67	100
-дворник	1	6,67	1	6,25	1	6,67	100
Всего работников	15	100	16	100	15	100	100

Для нормального функционирования торгового процесса на предприятии составляется график выхода на работу персонала.

Например: директор приходит на работу к 10:00 час., ст. продавец – к 8:30 час. и открывает служебный вход, продавцы приходят к 8:30 час., чтобы подготовить рабочие места и кассы к работе.

Коммерческая деятельность предприятия торговли связана с выполнением различных операций и требует от выполняющих их работников разносторонних знаний и умений. Поэтому в состав персонала магазина входят работники различных категорий (работники низшего, среднего и высшего звена). Для каждой должности руководством организации составляются и утверждаются должностные инструкции, содержащие перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, их прав и ответственности.

Анализируя трудовые ресурсы магазина «Магнит» необходимо отметить, что трудовая деятельность работников имеет ряд особенностей:

а) выполняя свою главную функцию реализации товаров, персонал торговой организации осуществляет большой объем различных трудовых операций;

б) торгово-технологический процесс в организации характеризуется высоким уровнем трудоемкости, большой долей затрат живого труда и значительным удельным весом ручных операций.

в) труд работников магазина, характеризуется высокой степенью нервно-эмоциональной напряженности, объясняемой многими объективными факторами: повседневным прямым общением с множеством покупателей, предъявляющих разные запросы и требования, риском неправильного расчета с клиентами.

Анализ движения персонала произведен на основе расчета и оценки ряда показателей, объединенных в две группы.

Первая отражает интенсивность количественного изменения кадрового потенциала (коэффициенты оборота по приему и выбытию работников, коэффициент общего оборота кадров, коэффициент объективного оборота кадров).

Вторая группа характеризует качественные параметры динамики кадрового состава (коэффициент текучести кадров, коэффициенты восполнения и стабильности кадров, коэффициент постоянства кадров).

Показатели оборота и движения кадров магазина «Магнит» представлены в таблице 8.

Как показывает рост коэффициента текучести кадров в магазине «Магнит» наблюдаются негативные процессы движения кадров.

Нормальное значение коэффициента восполнения равно единице. В 2015 коэффициент восполнения больше единицы, это значит, что имеет место дополнительная потребность в работниках. В 2016 и 2017 годах наблюдается понижение коэффициента, он меньше единицы, что

свидетельствует о нехватке персонала. Нормальное значение коэффициента выполнения равно единице.

Таблица 8

**Динамика показателей оборота и движения кадров магазина «Магнит»,
за 2015-2017 гг.**

Наименование показателей и условные обозначения	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 г. к 2016 г.
Показатели движения кадров				
1. Списочная численность работников на начало года, чел.	14	16	15	-1
2. Принято работников за год, чел. (Чп)	5	4	6	2
3. Уволено работников - всего, чел. (Чв) в том числе по причинам:	3	5	8	3
- перевод в другой магазин «Магнит» (Чоб)	1	1	1	0
- увольнения по собственному желанию (Чсу)	2	4	7	3
4. Списочная численность работников на конец года, чел.	16	15	13	-2
5. Среднесписочная численность работников, чел. (Чсс)	15	16	15	-1
- из них работников со стажем более 5 лет	4	5	3	2
Показатели интенсивности оборота кадров				
1. Коэффициент оборота кадров по приему, % (Кп)	33,3	25	40	15
2. Коэффициент оборота кадров по выбытию, % (Кв)	20	31,25	46,6	15,35
3. Коэффициент общего оборота кадров, % (Кобщ)	53,3	56,25	93,3	40
4. Коэффициент объективного оборота кадров, % (Коб)	6,6	6,25	6,6	0
Показатели качества оборота кадров				
1. Коэффициент текучести кадров, % (Ктек)	13,3	25	46,6	21,6
2. Коэффициент выполнения кадров (Квп)	1,7	0,8	0,75	0,06
3. Коэффициент стабильности кадров, % (Кс)	0,9	0,8	0,67	10,13
4. Коэффициент постоянства кадров, % (Кпс)	26,6	31,25	20	-11,25

Нормативное значение коэффициент стабильности кадров для торговой организации составляет 90-95 %. В 2015 году значение этого коэффициента 90 %, это означает, что кадровый состав персонала является наиболее стабильным. В 2016 году значение уменьшилось на 10 %, а в 2017 году еще 13 %, что отрицательно характеризует деятельность организации, в этот период, в отношении использования трудового потенциала.

Оценка коэффициентов, приведенных в таблице 8, свидетельствует о

достаточно нестабильной ситуации в области движения и оборота кадров.

При уменьшении среднесписочной численности персонала в 2016 году на 1 человека коэффициент оборота по приему работников снизился на 8,3 %.

Вместе с тем, обращают на себя внимание достаточно высокие значения коэффициента общего оборота кадров, особенно в 2015 и 2016 годах (56,25 и 93,3 %), когда каждый второй работник был принят или уволен. В 2015 году наблюдается резкий рост этого показателя на 37,05 %, что рассматривать как негативную тенденцию в деятельности организации, по отношению к персоналу.

Уровень текучести кадров в организации высокий, в 2017 году по сравнению с 2016 годом его значение увеличилось на 21,6 % (с 25 % до 46,6 %), когда как в 2015 году его значение составляло 13,3 %.

Коэффициент восполнения кадров в 2016 и 2017 годах меньше единицы, то есть организация испытывает недостаток в персонале, так как число принятых работников меньше количества выбывших.

Так же в качестве отрицательного фактора можно рассматривать наличие неустойчивого контингента сотрудников, работающих в магазине «Магнит» менее 5 лет; их доля составила соответственно в 2015 году 26,6 %, в 2016 году 31,25 %, в 2017 году 20 %.

Цена использования трудовых ресурсов находит свое выражение в форме заработной платы, то есть производимых работодателем в соответствии с трудовыми договоренностями выплат работникам за результаты их труда.

Система оплаты труда в АО «Тандер» повременно-премиальная. Заработная плата персонала магазина «Магнит» представлена в таблице 9.

Анализ фонда оплаты труда магазина «Магнит»

Должность	Сумма, руб.			2017 г. к 2015 г., %
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Директор	480000	516000	540000	112,5
Товаровед	288000	600000	648000	112,5
Старший продавец	264000	288000	300000	113
Продавец-универсал	2280000	2640000	2484000	108
Уборщица	72000	84000	96000	133
Дворник	72000	84000	96000	133
Итого	3456000	4212000	4164000	120
Средняя з/п одного работника	19500	21333,3	22666,6	116

Как видно из таблицы, происходит рост уровня средней заработной платы одного работника на 16 %.

Величина средств, предназначенных для выплаты заработной платы, аккумулируется в фонде заработной платы, который рассчитывается как произведение средней заработной платы одного работника и среднесписочной численности этих работников:

$$\Phi = Ч \times З_{\text{ср}}, \quad (12)$$

где Φ — фонд заработной платы, тыс. руб.;

$Ч$ — среднесписочная численность работников, чел.;

$З_{\text{ср}}$ — средняя заработная плата одного работника, руб. [25, с. 289].

$$\Phi_{2015} = 15 \cdot 19500 \cdot 12 = 3510000 \text{ руб.}$$

$$\Phi_{2016} = 16 \cdot 21333,3 \cdot 12 = 4095993,6 \text{ руб.}$$

$$\Phi_{2017} = 15 \cdot 22666,6 \cdot 12 = 4079988 \text{ руб.}$$

Эффективность расходования средств на заработную плату выявляется на основе оценки соотношения объема этих средств и полученного результата в форме товарооборота.

Данное соотношение отражает долю фонда заработной платы в товарообороте, то есть характеризует ее уровень в процентном отношении к

товарообороту.

$$Y = (\Phi / T) \times 100 \%, \quad (13)$$

где Y — уровень фонда заработной платы в процентах к товарообороту, %; Φ — фонд заработной платы, тыс. руб.; T — товарооборот торговой организации, тыс. руб.

$$Y_{2015} = 3456/79935,51 \times 100 \% = 4,32 \%;$$

$$Y_{2016} = 4212/105667,80 \times 100 \% = 3,98 \%;$$

$$Y_{2017} = 4164/131334,2 \times 100 \% = 3,17 \%.$$

Наблюдается тенденция снижения этого показателя, это означает, что сокращаются удельные расходы по заработной плате в расчете на единицу оборота.

3. АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Розничная торговая сеть «Магнит» является ведущей розничной компанией по объему продаж в России. Выручка компании за 2016 год составила 1074 миллиардов рублей, за 2017 год составила 1143 миллиардов рублей, т.е. увеличилась на 6,4 %.

Для того чтобы оценить деятельность организации, возьмем анализируемый период 2015-2017 гг., и в таблице 10 отразим динамику основных технико-экономических показателей АО «Тандер».

Таблица 10

Динамика основных технико-экономических показателей АО «Тандер» за 2015-2017 гг.

Наименование	2015	2016	2017	2017 г. к 2016 г.	
				Абсолютное отклонение (+/-)	Относительное отклонение (%)
Количество магазинов	12 089	14 059	16 350	2 291	116,3
Торговая площадь, тыс. кв.м.	4 414	5 068	5 755	687	113,56
Количество населенных пунктов	2 361	2 494	2 709	215	108,62
Количество покупателей, млн.	3 377	3 817	4 041	224	105,87
Количество сотрудников	265 982	271 369	276 290	4 921	101,81
Выручка, млрд. руб.	951	1 074	1 143	69	106,42
Рост выручки, %	24,5	13,1	6,4	-7	48,85
Валовая маржа, %	28,5	27,5	26,7	-1	97,09
Маржа ЕBITDA, %	10,9	10,0	8,0	-2	80
Маржа чистой прибыли, %	6,2	5,1	3,1	-2	60,78
Капитальные затраты, млрд. руб.	54	50	74	24	148

Аналитической базой послужили данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатов деятельности, представленных в Приложениях А, Б.

Из таблицы видно, что за исследуемый период наблюдается рост многих финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности

организации. Но также наблюдается и уменьшение чистой прибыли в 2017 г. по отношению к 2016 г. на 30486578 тыс. руб., то есть на 82 %. Увеличиваются и коммерческие расходы, численность персонала.

Рассмотрим основные статьи актива баланса АО «Тандер» в таблице 11.

Таблица 11

Анализ статей актива баланса АО «Тандер» за 2015 -2017 гг.

наименование	Сумма, тыс.руб.			Структура, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	8636	15708	52113	0	0	0,01
Основные средства	186694167	203057806	217170507	49,44	49,07	49,09
Финансовые вложения	2764260	2842289	3136890	0,73	0,69	0,7
Отложенные налоговые активы	891	805	991	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	25269879	21786366	23435057	6,7	5,27	5,3
Итого по разделу I	214737833	227702974	243795558	56,87	55,03	55,1
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	122185932	139983372	157215950	32,36	33,83	35,54
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	348164	431761	333470	0,09	0,1	0,08
Дебиторская задолженность	30803275	28203114	18401284	8,16	6,81	4,16
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1038372	765785	3921430	0,27	0,19	0,89
Денежные средства и денежные эквиваленты	8311389	16459718	18304430	2,2	3,98	4,14
Прочие оборотные активы	180086	238681	380163	0,05	0,06	0,09
Итого по разделу II	162867218	186 082 431	198556727	43,13	44,97	44,9
БАЛАНС	377605051	413785405	442352285	100	100	100

Увеличиваются внеоборотные активы организации. Оборотные активы организации возросли с 162867218 до 198556727 тыс. руб. с 2015 до 2017 гг. Дебиторская задолженность уменьшается, запасы увеличиваются.

Рассмотрим основные статьи пассива баланса АО «Тандер» в таблице 12.

Анализ статей пассива баланса АО «Тандер» за 2015 -2017 гг.

	Сумма, тыс.руб.			Структура, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
I. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	100000	100000	100000	0,03	0,02	0,02
Добавочный капитал	9	9	9	0,00	0,00	0,00
Резервный капитал	15000	15000	15000	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	69004410	81972726	55954464	18,27	19,82	12,66
Итого по разделу I	69119419	82087735	56069473	18,30	19,84	12,68
II . ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	125789886	176376641	227102888	33,31	42,63	51,34
Отложенные налоговые обязательства	4967596	5476628	6268665	1,32	1,32	1,42
Итого по разделу III	130757482	181853269	233371553	34,63	43,95	52,76
III . КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	45345616	20994938	25658299	12,01	5,07	5,80
Кредиторская задолженность	127843894	124110397	122020530	33,86	29,99	27,58
Доходы будущих периодов	-	-	371210	0,00	0,00	0,08
Оценочные обязательства	4538640	4739066	4861220	1,20	1,15	1,10
Итого по разделу III	177728150	149844401	152911259	47,07	36,21	34,56
БАЛАНС	377605051	413785405	442352285	100,00	100,00	100,00

В 2017 г. удельный вес краткосрочных обязательств уменьшился на 4,7 % (с 51,8 % до 47,1 %). Наибольший удельный вес в стоимости источников имущества организации в 2016 г. занимают краткосрочные обязательства – 54,3 %.

Удельный вес долгосрочных обязательств в 2017 г. составляет 34,6 %, как видно из таблицы, произошло увеличение удельного веса долгосрочных обязательств на 7,7 % (с 26,9 % до 34,6 %), это изменение является положительным, так как позволяет не отвлекать финансовые ресурсы от текущей деятельности.

Наибольший удельный вес занимают готовая продукция и товары для

перепродажи (2015 - 95 %, 2016 – 94,5 %, 2017 – 95,1 %). Наименьший удельный вес занимают материалы переданные в переработку на сторону.

Показатели выручки, себестоимости и валовой прибыли АО «Тандер» представлены в таблице 13.

Таблица 13

Динамика показателей экономической деятельности АО «Тандер» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Выручка от реализации, без НДС	Себестоимость товаров	Валовая прибыль	Рентабельность, %
2015 г.	1032002495	792784244	239218251	30,17
2016 г.	1175193293	917787	1174275506	23,05
2017 г.	1180335003	783281995	397053008	20,98

Анализ показателей экономической деятельности за 2015-2017 гг. показал, что, в целом уровень рентабельности АО «Тандер» снизился с 30% до 21 %. Одной из причин стало ежегодное снижение уровня эффективности розничной торговой сети. Однако существенное влияние на конечный результат оказывает оптовая торговля.

Значение выручки в 2017 составило 1180335003 тыс. руб. За 5 последних лет изменение выручки составило +552214943 тыс. руб. В течение всего анализируемого периода наблюдалось постоянное увеличение выручки.

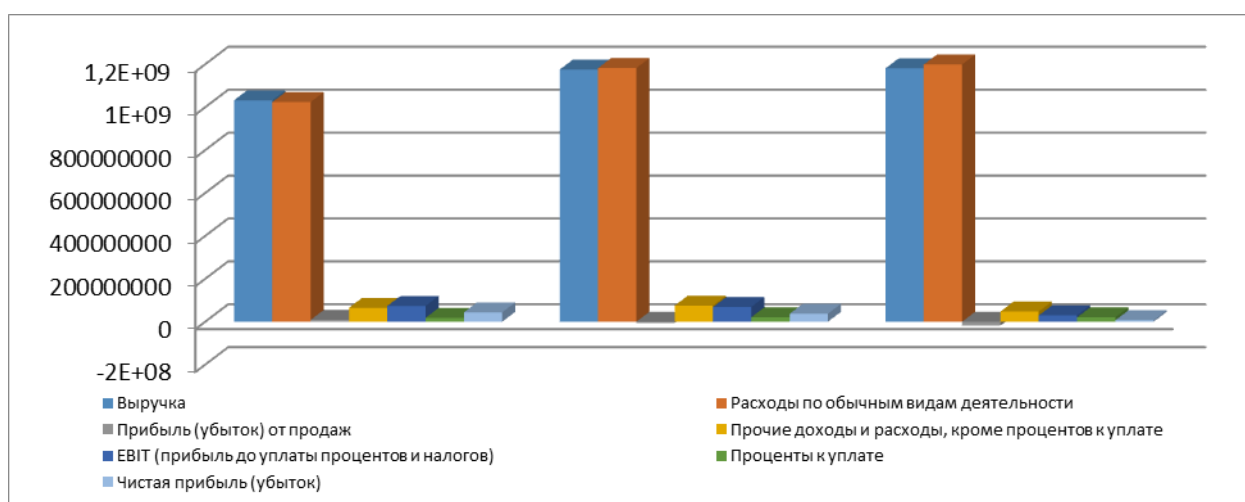


Рис.4. Динамика финансовых результатов деятельности АО «Тандер» за 2015-2017 гг.

Убыток от продаж за последний год составил -17984856 тыс. руб. Финансовый результат от продаж за весь анализируемый период резко уменьшился (-33266098 тыс. руб.), кроме того, на падение финансового результата указывают и показатели на рисунке 4.

На протяжении последних трех лет несмотря на рост выручки от реализации величина чистой прибыли снижается. Это подтверждают и показатели рентабельности (Таблица 14).

Таблица 14

Динамика показателей рентабельности за 2015-2017 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя			Относительное отклонение 2017 г. от 2015 г., %
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
1. Рентабельность продаж Нормальное значение: не менее 4%.	0,8	-0,6	-1,5	-187,5
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ	7,1	5,8	2,5	35,21
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли Нормальное значение для данной отрасли: 3% и более.	4,2	3,1	0,5	11,9
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	4	3,3	1,4	35

Анализ показателей показывает, что по всем показателям наблюдается снижение в 2017 году по сравнению с 2015 годом.

Для более детального изучения деятельности АО «Тандер» в Смоленской области, г. Смоленске, рассмотрим деятельность магазина «Магнит», расположенного по адресу ул. 25 Сентября, д.62.

Основные товары, которые представляют интерес для потребителей – это товары повседневного спроса.

Рассмотрим более подробно показатели финансовой деятельности магазина на основе расчета следующих групп коэффициентов: рентабельность, деловая активность, ликвидность.

В таблице 15 представлены данные по проведенному коэффициентному анализу.

Показатели финансовой деятельности АО «Тандер»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения, ± 2017 г. к 2015 г.
Коэффициенты ликвидности				
Коэффициент общей (текущей) ликвидности	0,83	0,84	0,94	0,11
Коэффициент срочной ликвидности	0,38	0,35	0,23	+0,15
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,06	0,11	0,05	+0,01
Коэффициенты деловой активности				
Коэффициент оборачиваемости активов	2,69	2,84	2,92	+0,23
Коэффициент оборачиваемости запасов	13,08	11,67	9,98	-3,1
Коэффициенты рентабельности				
Рентабельность активов	0,11	0,12	0,12	+0,01
Рентабельность продаж	2,43	2,21	0,82	-1,61
Рентабельность собственного капитала	0,54	0,66	0,63	+0,9

На основе данных таблицы 15, можно сделать следующие выводы. Так, коэффициенты ликвидности не соответствуют рекомендуемым значениям, что свидетельствует об отсутствии финансовой стабильности, неспособности погасить свои текущие обязательства за счет ликвидных оборотных активов:

- для коэффициента текущей ликвидности – минимальная граница 1,0;
- для коэффициента срочной ликвидности – 0,7;
- для коэффициента абсолютной ликвидности – 0,2 – 0,3.

Динамика коэффициентов представлена на рисунке 4.

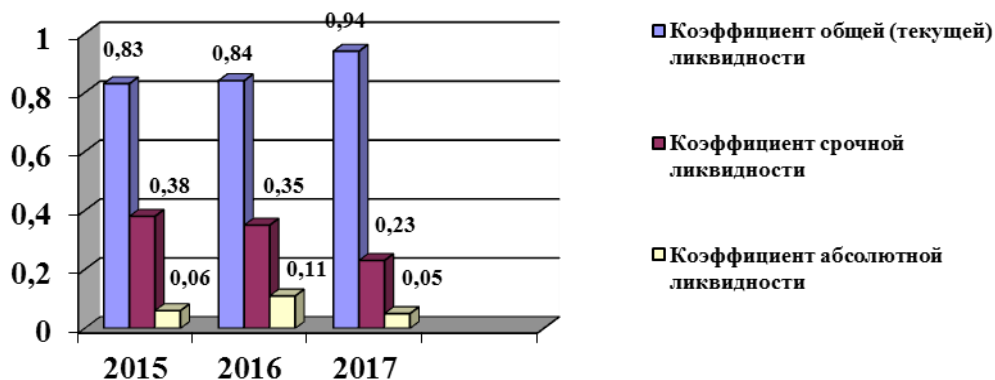


Рис.4. Динамика уровня ликвидности магазина АО «Тандер»

Как видно, значение коэффициента текущей ликвидности возрастает на

0,11 пунктов. Недостаточно высокое значение данного показателя характерно для торговых организаций, когда основные финансовые ресурсы направляются на формирование товарного ассортимента, т.е. вкладываются в текущую деятельность, что подтверждается ростом прочих показателей ликвидности. Так, на 0,15 пунктов возросло значение коэффициента срочной ликвидности, и 0,01 пунктов возрастает значение коэффициента абсолютной ликвидности. Магазин имеет запас финансовых средств, необходимых для расчета по наиболее срочным обязательствам.

Коэффициент оборачиваемости активов свидетельствует о скорости их реализации. Так, в 2015 г. видно, что полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект, совершается 2,69 раза в год. В 2016 г. совершается 2,84 раза в год. В 2017 г. эта скорость увеличивается до 2,92 раза в год.

Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов свидетельствует о скорости обращения этих запасов. Так, видно, что в 2015 г. материальные запасы реализуются в течение 13 раз в год, в 2017 г. эта скорость уменьшается до 10 раз.

Средний период оборачиваемости активов составил:

2015 год: $365 / 2,86 = 128$ дней;

2016 год: $365 / 2,84 = 129$ дней;

2017 год: $365 / 2,92 = 125$ дней.

Средний период оборачиваемости запасов составил:

2015 год: $365 / 13,08 = 28$ дней;

2016 год: $365 / 11,67 = 31$ день;

2017 год: $365 / 9,98 = 37$ дней.

Коэффициенты рентабельности, показывающие прибыльность деятельности компании также претерпели изменения (Рис. 11).

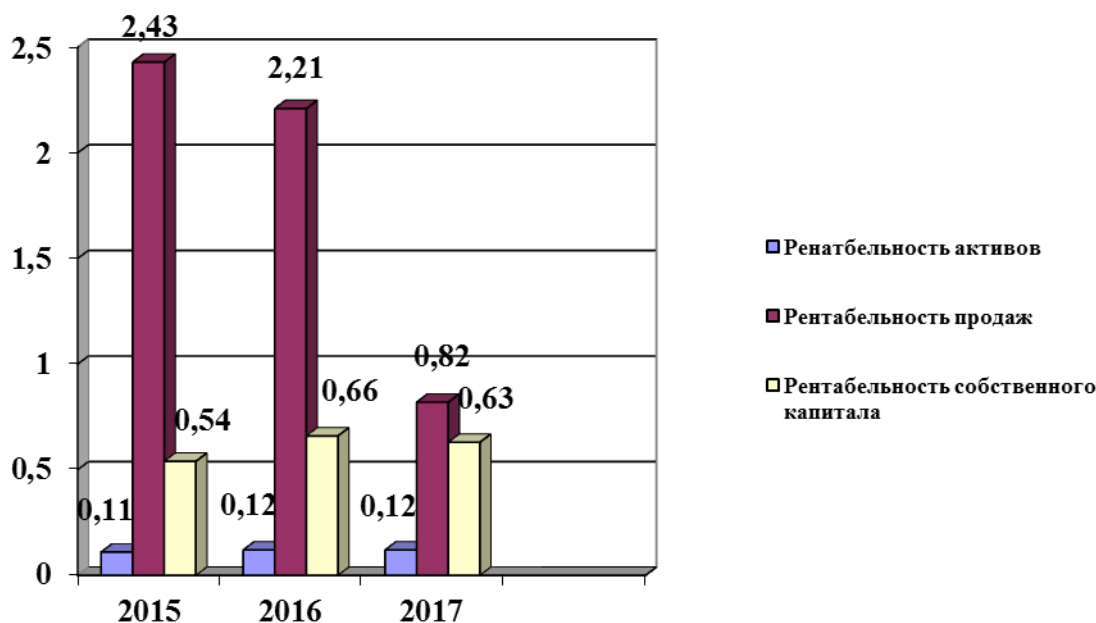


Рис. 11. Динамика рентабельности деятельности АО «Тандер»

Так, видно, что в 2015 г. рентабельность активов показывала, что 1 руб. активов, вложенных в деятельность, приносил 0,11 руб. прибыли, в 2016 г. эта сумма возросла до 0,12 руб. с одного рубля, а в 2017 г. осталась на том же уровне.

Также произошло уменьшение коэффициента рентабельности реализации. В 2015 г. значение этого коэффициента составило 2,43 (другими словами, каждый рубль реализованной продукции принес 2,43 руб. чистой прибыли), в 2016 г. значение этого коэффициента составило 2,21 (что означает, что 1 рубль реализованной продукции принес 2,21 руб. прибыли), в 2017 г. значение этого коэффициента составило 0,82 (1 рубль реализованной продукции принес 0,82 руб. прибыли).

Также можно отметить повышение рентабельности собственного капитала в 2016 г. Так, если в 2015 г. 1 рубль вложенного капитала принес 0,54 руб. прибыли, то в 2016 г. эта сумма возросла до 0,66 руб., а в 2017 г. произошло снижение этого показателя на 0,03, что означает, что 1 рубль вложенного капитала принес 0,63 руб. прибыли. Проведенный анализ показал, что снижение данного показателя повлекло снижение прибыли от продаж

на 54 %.

4. Анализ системы управления деловой карьерой в организации

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Предварительный анализ деятельности АО «Тандер» говорит о том, что в организации не проводятся мероприятия, направленные на улучшение положения и поиск резервов мотивирования внутри организации. В организации действуют далеко не совершенные методы управления, которые уменьшают интерес к полному использованию имеющихся резервов, у сотрудников наблюдается тенденция к отсутствию внимания к повышению эффективности производства.

С помощью опроса была получена информация об эффективности использования системы мотивации кадров в целом и отдельных элементов в частности. Существующая в АО «Тандер» система мотивации кадров должна совершенствоваться с учетом новейших подходов, тенденций кадрового менеджмента. Для улучшения системы мотивации персонала целесообразно применить функциональное дифференцирование, которое предполагает наличие нескольких подсистем оплаты труда для каждого функционального направления. Необходимо проводить ежегодную аттестацию по определению квалификации, профессионального опыта, стажа работы, ответственности, овладении смежной профессией, уровня психологической и физической нагрузки, условий труда. По каждому из показателей определяется оценка (от 0 до 2) и выявляется средний показатель, позволяющий определить квалификационный уровень сотрудника на следующий год. Такой подход позволит связать профессиональное мастерство сотрудника, отношение его к работе, трудность работы и условия труда. Это будет содействовать вертикальной карьере работника, а также его желанию работать более

эффективно, потому что более старательное отношение к работе и рост квалификации принесет ему увеличение неизменной части дохода. Неотъемлемой частью успеха организации является присутствие в ней талантливых работников. Для того чтобы привлечь и сохранить таковых, необходимо повысить их удовлетворенность, создать им внутреннюю мотивацию. Существует много способов привлечь способного сотрудника: щедрое вознаграждение, пакет льгот; но, не смотря на это, продолжительность и результаты его деятельности на фирме будут зависеть от его удовлетворенности. Многочисленные исследования показывают, что основное обстоятельство удовлетворенности зависит не от размера заработной платы, не от привилегий, не от имиджа генерального директора, а от личности непосредственного начальника. Очень часто работники, в особенности одаренные, бегут от руководителей, а не из организации. Значит можно сделать вывод о том, что именно отношения с прямым руководством устанавливают продолжительность наличия сотрудника в компании и эффективность его деятельности. Сильные сотрудники требуют к себе индивидуального подхода:

- необходимо выявить необычные способности, развивать их и превращать в капитал;

- нужно выбирать каждому сотруднику роль, которая будет соответствовать его таланту, создать систему поддержки и адаптации, помогающую раскрытию и развитию его таланта;

- руководитель должен выступать в качестве катализатора;

- уникальные способности сотрудников должны способствовать достижению общего результата и росту конкурентных преимуществ организации. Нельзя забывать и пренебрегать использованием стандартных форм морально-психологической мотивации:

- 1) устные поощрения и благодарности;

- 2) возложение более простых либо заманчивых проектов сотрудникам, которые только закончили выполнение сложных заданий;

3) обеспечение свободного графика работы, предоставление отгулов;
4) выдача направлений в поощрительные деловые поездки;
5) проведение конкурсов на определение лучших сотрудников, преподнесение грамот и призов;

6) размещение фотографий и анкет призеров на корпоративном сайте организации, на доске информации и объявлений;

7) стимулирование и одобрение креативности, необычности и инициативы различными вознаграждениями. При использовании этих методов руководителям АО «Тандер» стоит уделить внимание потребностям сотрудников и выделить те, которые оказывают наиболее сильное влияние на каждого из них (продвижение по служебной лестнице, возможность карьерного роста, признание, разнообразие и необычность трудовой деятельности). Так же время от времени надо включать в работу сотрудников новые задания, которые будут бросать вызов их навыкам и способностями тем самым стимулировать их развитие. Непосредственный руководитель должен использовать принцип делегирования полномочий, таким образом, расширяя сферу контроля и влияния своих заместителей; должен поручать своим сотрудникам представление компании на всевозможных публичных мероприятиях. Равным образом, необходимо использовать оригинальные и необычные методы мотивации, к примеру, систему жетонной мотивации, которую разработал американский психолог В. Скиннер.

Эффективная и рациональная мотивации заинтересованности и удовлетворенности персонала организации в увеличении эффективности деятельности организации возможно лишь в том случае, если грамотно корректировать систему мотивации в АО «Тандер». Однако стоит помнить, что любое изменение влечет за собой сопротивление. Поэтому, перед внесением и внедрением коррективов в систему мотивации организации, нужно:

- проанализировать и спланировать, какое именно сопротивление может повлечь планируемое изменение и с чьей стороны;

- минимизировать, насколько это возможно, сопротивление (потенциальное и реальное);
- определить статус-кво нового состояния.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе прохождения производственной практики в АО «Тандер», розничный магазин «Магнит» были реализованы следующие задачи:

- закреплены знания, полученные при изучении профилирующих дисциплин;
- выявлены и проанализированы проблемы, стоящие перед организацией.
- изучена специфика организационно-правовых форм организаций в сфере торговли и услуг;
- изучена концепция торговой организации в целом и влиянием на нее особенностей ассортиментной, ценовой и торгово-технологической политики;
- изучены системы управления организацией во взаимосвязи с состоянием привлекательности бизнес-среды, уровнем конкуренции в зоне деятельности и спецификой коммуникационных отношений с другими субъектами хозяйствования;
- изучены экономические показатели АО «Тандер»;

Акционерное общество «Тандер» занимается розничной торговлей через сеть магазинов, работающих под торговой маркой «Магнит», «Магнит Косметик».

Миссией компании является повышение благосостояния покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Целью рассматриваемого ритейла является обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне,

своевременной и качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.

Магазин «Магнит» конкурентоспособен, так как реализуемые товары качественные, а цены приемлемые.

Целевая аудитория «магазина у дома» – покупатели со средним уровнем дохода, что дает возможность сети «Магнит» проникать в небольшие города и населенные пункты.

Для того чтобы обеспечить более рациональное осуществление торгово-технологического процесса необходимо постоянно его совершенствовать. Основными направлениями совершенствования торгово-технологического процесса магазина «Магнит» являются:

- экономия издержек обращения магазина;
- повседневное управление товарными запасами;
- механизация и автоматизация ручного труда;
- совершенствование ассортиментной политики магазина;
- проведение учета неудовлетворенного спроса покупателей;
- проведение мероприятий по стимулированию продаж;
- расширение сферы дополнительных услуг;
- внедрение современных методов продажи товаров.

Для повышения эффективности деятельности магазина и привлечения большего числа покупателей необходимо проводить стимулирование продажи товаров, целью которого являются:

- увеличение числа покупателей (в том числе и постоянных), а также количества приобретаемых ими товаров;
- ускорение товарооборачиваемости;
- устранение излишних товарных запасов;
- увеличение оборота розничной торговли.

преддипломная практика расширила профессиональный опыт, позволила понять место менеджера в исследуемой организации, а также

важность решаемых менеджментом задач, ведущих к получению высокой прибыли.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Бухгалтерский баланс АО «Тандер» за 2015-2017гг., тыс. руб.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2017 г.

Организация Акционерное Общество "Тандер"
 Идентификационный номер налогоплательщика _____
 Вид экономической деятельности розничная торговля в неспециализированных магазинах
 Организационно-правовая форма/форма собственности закрытое акционерное общество/частная собственность
 Единица измерения: тыс. руб.
 Место нахождения (адрес) 360032, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Левинского, дом 185

Форма по ОКВЭД _____
 Дата (число, месяц, год) _____
 по ОКТО _____
 ИНН _____
 по _____
 ОКВЭД _____
 по ОКФС/ОКФСД _____
 по ОКФС _____

Коды		
0710001		
31	12	2017
41351125		
3310031475		
47.11		
12200		18
394		

Показатель ¹	Наименование показателя ²	Код	На <u>31 декабря</u>	На <u>31 декабря</u>	На <u>31 декабря</u>
			<u>2017 г.</u> ³	<u>2016 г.</u> ⁴	<u>2015 г.</u> ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	52 113	16 708	6 636
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	217 170 507	203 057 808	166 094 167
	Долговые вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	3 136 680	2 642 269	2 764 260
	Отложенные налоговые активы	1180	891	895	891
	Прочие внеоборотные активы	1190	33 435 057	21 788 398	23 209 679
	Итого по разделу I	1100	243 705 558	227 702 974	214 737 633
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	167 216 960	139 803 372	122 185 932
	В том числе:				
	сырьё, материалы и другие аналогичные ценности	1211	6 169 218	4 474 017	3 944 667
	затраты в ожидании обращения	1212	3 300 268	2 451 236	2 275 667
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	147 468 102	132 857 764	116 202 120
	расходы будущих периодов	1214	238 364	180 366	163 258
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	333 470	431 761	348 164
	Дебиторская задолженность	1230	18 401 284	26 203 114	30 803 275
	В том числе:				
	покупатели и заказчики	1231	6 642 946	14 562 721	14 262 230
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 821 430	765 735	1 098 372
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	16 304 430	16 469 718	8 311 389
	Прочие оборотные активы	1260	380 163	238 681	180 086
	Итого по разделу II	1200	198 598 737	169 082 431	162 697 318
	БАЛАНС	1900	442 304 295	413 785 405	377 434 951

Продолжение Приложения А

Форма 071/0001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴	20 15 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100 000	100 000	100 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	9	9	9
	Резервный капитал	1360	15 000	15 000	15 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	55 954 464	81 972 726	69 004 410
	Итого по разделу III	1300	56 069 473	82 087 735	69 119 419
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	227 102 588	176 376 641	125 789 886
	Отложенные налоговые обязательства	1420	5 288 665	5 476 628	4 967 596
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	233 371 553	181 853 269	130 757 482
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	25 658 298	20 994 938	45 345 616
	Кредиторская задолженность	1520	122 020 530	124 110 397	127 843 894
	В том числе:				
	поставщики и подрядчики	1521	108 949 972	104 995 465	110 835 722
	задолженность перед персоналом организации	1522	5 816 273	5 794 448	5 355 299
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	2 018 582	1 967 365	1 864 339
	задолженность по налогам и сборам	1524	4 329 858	5 978 218	3 847 504
	прочие кредиторы	1525	905 845	5 373 901	5 941 030
	Доходы будущих периодов	1530	371 210	-	-
	Оценочные обязательства	1540	4 861 220	4 739 088	4 538 540
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	152 911 259	149 844 401	177 728 150
	БАЛАНС	1700	442 352 285	413 785 405	377 605 051

Руководитель  Федотов Д.А.
(подпись) (информационная подпись)
 " 22 " марта 20 18 г.

Примечания

- Указываются в соответствии с требованиями к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
- В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/00, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 41н, за исключением Министерством юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказом в государственной регистрации не подлежат, показатели об оценке активов, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если указанные эти показатели в отдельности несутся в отчетности организации и являются существенными для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или результатов ее деятельности.
- Указываются отчетная дата и отчетный период.
- Указываются предыдущий год.
- Указываются год, предшествующий предыдущему.
- Некоммерческая организация изменяет указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Правой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источника формирования имущества).
- Здесь и в других формах отчетов значительный или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2015-2017гг., тыс. руб.

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 17 г.

Организация Акционерное Общество "Тандер"

Идентификационный номер налогоплательщика _____

Вид экономической деятельности прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах

Организационно-правовая форма/форма собственности акционерное общество/частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Дата (число, месяц, год) _____

по ОКПО _____

ИНН _____

по ОКВЭД _____

по ОКФС/ОКФС _____

по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2017
41351125		
2310031475		
47.11		
12200		16
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 180 335 003	1 175 193 293
	Себестоимость продаж	2120	(886 693 532)	(917 787 784)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	293 641 471	257 405 509
	Коммерческие расходы	2210	(311 626 327)	(284 155 806)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(17 984 856)	(6 750 287)
	Доходы от участия в других организациях	2310	2 004 863	293 804
	Проценты к получению	2320	551 415	140 157
	Проценты к уплате	2330	(20 184 948)	(20 813 506)
	Прочие доходы	2340	80 595 055	113 051 246
	Прочие расходы	2350	(38 148 284)	(38 547 242)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 834 245	47 384 160
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 580 656)	(9 806 726)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(547 121)	(939 012)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(792 037)	(509 033)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	186	(85)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 481 738	35 968 316

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	6 481 738	35 968 316
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ (подпись) Д.А. Седатова

" 22 "

числа

20 16

года

Примечания:

1. Указан идентификационный номер соответствующего платежа к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 29.07.2008 № 64н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 5417-П/С от 5 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не находится), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности неустраивает для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

Продолжение Приложения Б

08.04.2015 № 31н)

Отчет о финансовых результатах за _____ год _____ 20__16 г.

Организация Акционерное Общество "Тандер" Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности акционерное общество/частная собственность по ОКФС/ОКФС _____
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2016
41351125		
2310031475		
47.11		
12200	16	
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20__16 г. ³	20__15 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 175 193 293	1 032 002 495
	Себестоимость продаж	2120	(917 787 784)	(792 784 244)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	257 405 509	239 218 251
	Коммерческие расходы	2210	(254 155 808)	(230 744 885)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(6 750 297)	8 473 366
	Доходы от участия в других организациях	2310	293 804	12 373
	Проценты к получению	2320	140 157	289 163
	Проценты к уплате	2330	(20 813 508)	(18 274 838)
	Прочие доходы	2340	113 061 248	103 757 139
	Прочие расходы	2350	(38 547 242)	(39 440 848)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	47 384 160	54 818 255
	Текущий налог на прибыль	2410	(9 906 726)	(10 519 611)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(909 012)	(162 845)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(509 033)	(622 479)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(85)	293
	Прочее	2460		-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	36 968 316	43 674 458

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20__16 г. ³	20__15 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	36 968 316	43 674 458
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель Федотов Д.А.
 (подпись) (расшифровка подписи)

№ 23 марта 20__16

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

Приложение В

Иерархическая структура управления АО «Тандер»

