

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

менеджмента и таможенного дела

(кафедра)

### ОТЧЕТ

О прохождении                      преддипломной                      практики  
(или практики)

Студента Зориков Сергей Сергеевич                      4 курса

Направления «Менеджмент»  
(наименование специальности)

Место прохождения практики ИП Лоходанов В.А.

Срок практики с «26» марта 2018 г. по «08» апреля 2018 г.

Руководитель практики от предприятия (организации)

Директор ИП Лоходанов В.А.  
(Ф.И.О., должность)



Лоходанов В.А.  
(подпись)

Руководитель практики от Университета

доцент, к.э.н.  
(Ф.И.О., должность)

Новикова Н.Е.  
(подпись)

г. Смоленск

2018 г.

*20/09/2018*

### ПЛАН – ГРАФИК

1. Ф.И.О. студента Зориков Сергей Сергеевич
2. Курс, группа 4 курс, М 141 з
3. Место прохождения преддипломной практики \_\_\_\_\_
4. Срок преддипломной практики с «24» марта 2018 г. по «06» апреля 2018 г.

Дата	Перечень намечаемых работ
24.03.-25.03.	Характеристика организации
26.03.-27.03.	Анализ системы управления организации и использования трудовых ресурсов
28.03.-29.03.	Анализ системы мотивации в организации
30.03.-31.03.	Анализ финансовых показателей организации
01.04.-02.04.	Анализ системы планирования и прогнозирования на предприятии
03.04.-04.04.	Анализ системы управления производства и формирования ассортиментной политики
05.04.-06.04.	Анализ системы управления торговой организации

Руководитель практики от Филиала:

*Иванов*  
(подпись)  
13.03.18  
Дата

*Иванов*  
Ф.И.О.

*Иванов*  
подпись

Руководитель практики от Организации:

*И.И.И*  
(подпись)  
13.03.18  
Дата

*Петухов В.А.*  
Ф.И.О.



Кафедра менеджмента и таможенного дела

Направление подготовки Менеджмент  
профиль Менеджмент организации

### ЗАДАНИЕ

на промежуточную практику

**ПРЕДПРОСНОВНУЮ**

(указать вид и тему практики)

4 курс, М 141 зп

(курс, группа)

Зориков Сергей Сергеевич

(фамилия, имя, отчество)

1. Срок сдачи студентом отчета 09.04.2018 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	24.03.18 г.	25.03.18 г.
Дать обоснование актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования	24.03.18 г.	25.03.18 г.
Использовать методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	24.03.18 г.	25.03.18 г.
Решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	24.03.18 г.	25.03.18 г.
Научиться подготовке организационных и структурных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	24.03.18 г.	25.03.18 г.
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	24.03.18 г.	25.03.18 г.
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	26.03.18 г.	27.03.18 г.
Проанализировать и использовать основы теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и операционных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческого ресурса и осуществлять диагностику организационной	26.03.18 г.	27.03.18 г.
Использовать в работе различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и	26.03.18 г.	27.03.18 г.

организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде		
Проанализировать методы и принципы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности, использовать их на практике	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Изучить и научиться применять инструменты бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Оценить 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	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Оценить экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений в организации	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Симмулировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций для ее совершенствования	27.03.18 г.	29.03.18 г.
Провести оценку инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	30.03.18 г.	31.03.18 г.
Проанализировать рыночные и специфические риски для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	01.04.18 г.	02.04.18 г.
Изучить поэтапный контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	01.04.18 г.	02.04.18 г.
Использовать навыки координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	03.04.18 г.	04.04.18 г.
Проанализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	03.04.18 г.	04.04.18 г.
Научиться документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	03.04.18 г.	04.04.18 г.
Организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	05.04.18 г.	06.04.18 г.
Осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	05.04.18 г.	06.04.18 г.

3. Место прохождения практики

*ИП Козоруб В.А.*

Руководитель практики от кафедры Филиала

*[Подпись]*  
(подпись)

Руководитель практики от базы практики

*[Подпись]*  
(подпись)

Задание принял к исполнению

*[Подпись]*  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	6
1. Общая характеристика организации.....	7
2. Анализ системы управления организации и использования трудовых ресурсов.....	12
3. Анализ системы мотивации в организации.....	15
4. Анализ финансовых показателей организации.....	20
5. Анализ системы планирования и прогнозирования на предприятии.....	25
6. Анализ системы управления производства и формирования ассортиментной политики.....	28
7. Анализ системы управления торговой организации.....	31
<b>Заключение</b> .....	37
<b>Приложения</b> .....	40

## **ВВЕДЕНИЕ**

На базе ИП Лоходанов В.А. проходил преддипломную практику. Сроки преддипломной практики с «24» марта 2018 года по «06» апреля 2018 года.

Целью прохождения преддипломной практики является ознакомление с различными аспектами организационно-правовой и управленческой деятельности организации.

При прохождении преддипломной практики были определены следующие задачи:

- анализ системы управления организации и использования трудовых ресурсов;
- анализ системы мотивации и организации;
- анализ финансовых показателей в организации;
- анализ системы планирования и прогнозирования на предприятии;
- анализ системы производства и формирования ассортиментной политики;
- анализ системы управления себестоимостью в ИП Лоходанов В.А.

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИП ЛОХОДАНОВ В.А.

Основной вид деятельности ИП Лоходанов В.А. - розничная торговля через магазины, действует в условиях полной самостоятельности и самоуправления, хозрасчета и самофинансирования, на основе демократических принципов.

Для достижения целей своей деятельности ИП Лоходанов В.А. вправе от своего имени совершать сделки, осуществлять в соответствии с законодательством РФ внешнеэкономическую деятельность на основе самокупаемости, самофинансирования, заключать контракты на выполнение работ, поставку или закупку товаров, экспорт и импорт, заключать контракты на экспортную поставку собственной и приобретенной продукции, приобретать имущественные права, нести обязанности, быть истцом и отвечать в суде, отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, а его учредители несут риски по обязательствам в пределах своей доли вноса в уставный капитал.

Трудовые отношения регулируются законодательством о труде в РФ. Целью общества является:

- реализация на основе полученной прибыли социально-экономических интересов участников.
- извлечение прибыли;
- удовлетворение общественных потребностей, расширение рынка производимой продукции;

Для достижения поставленной цели организации в установленном законодательством порядке РФ осуществляет следующие виды деятельности:

- организация оптовой, розничной и комиссионной торговли всеми видами товаров;
- оказание транспортных и экспедиторских услуг предприятиям, организациям, гражданам.

- ремонт, монтаж, комплексное обслуживание и реализация средств измерений и бытовой техники;
- осуществление аналитической деятельности по вопросам качества продукции и услуг и управления качеством, организации и проведение конкурсов, рейтинговых оценок;
- посредническая деятельность при купле-продаже товаров и услуг.

ИП Лоходанов В.А. имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

Общее представление о размерах производства можно составить на основе основных показателей его деятельности (Таблица 1).

Как видно из таблицы, на фирме ИП Лоходанов В.А. наблюдается незначительный рост размеров производства и производственных возможностей.

Об этом, прежде всего, свидетельствуют темпы прироста стоимости основных средств, находящихся в распоряжении предприятия (за три года они составили 137,76%).

Наряду с этим наблюдается снижение общие величины имущества на 71,61%. Об увеличении размеров производства говорят и другие показатели. За последние два года наблюдается рост себестоимости предоставляемых услуг на 27,85 %, что вызвано расширением деятельности организации. Наряду с этим возросла выручка оказываемых услуг на 24,34%. Следует отметить, что себестоимость оказываемых услуг возрастает более активными темпами, чем выручка от оказываемых услуг, данный факт является отрицательным в деятельности организации. В последние годы наблюдается снижение балансовой прибыли на 73,53%. В последние годы в организации значительные объемы прибыли, направляет на расширение деятельности.



Таблица 1

**Размеры производства ИП Лоходанов В.А.**

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
Общая величина имущества (на начало года), тыс. руб.	5244,5	2665,0	1488,9
Уставный капитал, тыс. руб.	20,0	20,0	20,0
Стоимость основных средств (остаточная), тыс. руб.	134,0	370,1	318,6
Себестоимость товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	13297,3	14948,7	17000,0
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	14650,9	16141,9	18216,7
Балансовая прибыль (убыток), тыс. руб.	141,3	155,0	37,4

Другие показатели деятельности предприятия, приведенные в таблице, также характеризуются сдержанными темпами роста. Но в основе их расчета лежат величины выручки и прибыли, увеличение которых было обусловлено не только ростом объемов производства, но и в значительной степени ростом реализационных цен в результате инфляционных процессов.

Расширение деятельности предприятия требует, более расширенного обеспечения организации трудовыми и материальными ресурсами.

Движение основных средств предприятия можно охарактеризовать системой относительных показателей, приведенных в таблице 2.

Таблица 2

**Показатели движения основных средств**

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
Коэффициент роста	1,1478	1,1538	1,1850
Коэффициент обновления	0,1574	0,1479	0,1938
Коэффициент интенсивности обновления	0,0874	0,0987	0,1943
Коэффициент масштабности обновления	0,1123	0,1707	0,2296
Коэффициент выбытия	0,0178	0,0169	0,0446

Из таблицы видно, что темп роста основных средств предприятия увеличился с 15,38 % в 2016 году до 18,5 % в 2017 году. Данные таблицы свидетельствуют о том, что на предприятии повышается интенсивность процесса расширенного воспроизводства, и физическая масса основных средств увеличивается.

Таблица 3

**Показатели состояния основных средств**

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
Коэффициент износа:			
на начало года	0,4781	0,4619	0,4553
на конец года	0,4619	0,4553	0,4013
Коэффициент годности:			
на начало года	0,5219	0,5381	0,5447
на конец года	0,5381	0,5447	0,5987

Если в 2016 году доля поступивших основных средств составляла лишь 14,79 % от стоимости на конец года, то в 2015 году – 19,38 %. Однако значения коэффициентов годности и износа основных средств (таблица 4) не позволяют говорить об их хорошем техническом состоянии. Важнейшей характеристикой обеспеченности предприятия основными фондами является уровень фондовооруженности труда (таблица 6).

Таблица 4

**Обеспеченность основными средствами производства, тыс. руб.**

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
Среднегодовая стоимость основных средств	134,0	370,1	318,6
Приходится на одного среднегодового работника	13,4	33,6	22,8

Среднегодовая стоимость основных средств, приходящаяся на одного работника предприятия, возросла на 70,15% (на 9,4 тыс. руб.). Обобщающими показателями эффективности использования всей массы фондов являются фондоотдача, фондоемкость и рентабельность использования основных средств (таблица 5).

Как показывают данные таблицы, эффективность использования основных средств на предприятии снижается. Об этом говорит снижение фондоотдачи основных средств и повышение фондоемкости продукции.

Использование основных средств на предприятии можно признать не совсем эффективным, поскольку относительный прирост прибыли от продажи продукции не превышает относительный прирост стоимости

основных средств за анализируемый период, то есть наблюдается снижение рентабельности использования основных средств.

Таблица 5

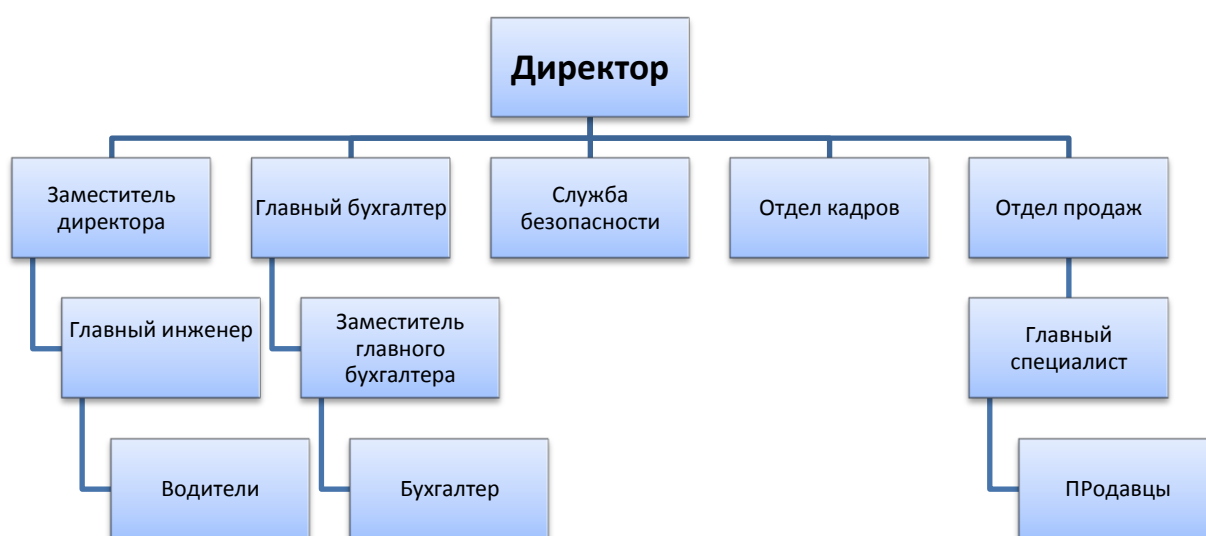
**Экономическая эффективность использования основных средств**

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	134,0	370,1	318,6
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	14650,9	16141,9	18216,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	303,5	318,2	297,3
Фондоотдача, руб. на руб.	109,34	43,61	57,18
Фондоемкость, руб. на 1000 руб.	9,1	22,9	17,5
Рентабельность использования фондов, %	226,5	85,98	93,31

Таким образом, ИП Лоходанов В.А. достаточно хорошо обеспечено трудовыми и материальными ресурсами. Экономические успехи предприятия позволили осуществлять в последние годы более активную инвестиционную политику, направленную на техническое перевооружение с целью обновления и расширения предлагаемых услуг и производимой продукции.

## 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Организационная структура ИП Лоходанов В.А. имеет линейно-функциональный вид, т.е. непосредственное подчинение по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим.



*Рис. 1. Организационно-производственная структура ИП Лоходанов В.А.*

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется директором Лоходанов В.А..

Директор разрабатывает штатное расписание; действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки; утверждает и определяет, в соответствии с действующим законодательством инструкции и внутренние нормативные акты; совершает иные действия в пределах своих полномочий, определенных Уставом и действующим законодательством РФ. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом.

Бухгалтерский и налоговый учет ведется главным бухгалтером. Бухгалтерия в своей деятельности строго руководствуется ФЗ «О

бухгалтерском учете», Положением о ведении бухгалтерского учета и отчетности в РФ и другими действующими нормативными документами, а также положением о бухгалтерии, должностными инструкциями, внутренними приказами и распоряжениями, не противоречащие законодательству.

В сфере ответственности главного бухгалтера – формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Товароведы занимаются сбором информации о товаре, контролем его качества. Также на них возлагается ответственность за проводимой закупочной работой, разрабатывают критерии выбора нового поставщика.

Заведующие складом осуществляют контроль за приемкой и отпуском товаров, подготовкой претензионных материалов, контроль за состоянием товарных запасов, проверка качества товаров и соблюдение условий их хранения. Также организует доставку товаров, контролируют погрузку и разгрузку товаров.

Продавцы осуществляют обслуживание покупателей, предоставляют консультации при выборе необходимого товара, подготовку товара к продаже, учет неудовлетворенного спроса, пополнение рабочих товарных запасов, отпуск товаров покупателям.

От обеспеченности предприятиями трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависит их объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Анализ трудовых показателей начинается с определения обеспеченности каждого структурного подразделения рабочими и служащими. При оценке обеспеченности рабочими и служащими исходят из того, что каждое структурное подразделение должно добиваться выполнения производственной программы меньшей численностью (взаимовыгодные

условия). Однако недостаток рабочих может привести к снижению объема производства и производительности труда. А содержание излишек служащих расценивается как отрицательный фактор.

Важным вопросом анализа является изучение структуры персонала по категориям, образованию, стажу работы.

На основании имеющихся данных проанализируем обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами (Таблица 6).

Проанализировав данные таблицы можно сделать вывод, что численность работников ИП Лоходанов В.А в 2015 году составила 72 человека, а в 2016 году увеличилась на 5 человек (+6,9%) и составила 77 человек. Непосредственное руководство предприятия осуществляет директор, коммерческий директор, директор по производству, технический директор. Категория специалисты в 2016 г. по отношению к 2015 г. увеличилась на 2 человека (6,3%).

Таблица 6

**Динамика структуры трудовых ресурсов в ИП Лоходанов В.А.**

Показатель	Численность работников			Отклонение (2017г. к 2015г.)	
	2015г.	2016г.	2017г.	абсол. отклон. (+, -)	относ. отклон. (%)
Численность работников всего	72	72	77	+5	+6,9
Удельный вес, %	100	100	106,9	+6,9	X
Руководители	4	4	4	-	-
Удельный вес, %	5,6	5,6	5,2	-0,4	X
Специалисты	32	32	34	+2	+6,3
Удельный вес, %	44,4	44,4	44,2	-0,2	X
Рабочие	36	36	39	+3	+8,3
Удельный вес, %	50,0	50,0	50,6	+0,6	X

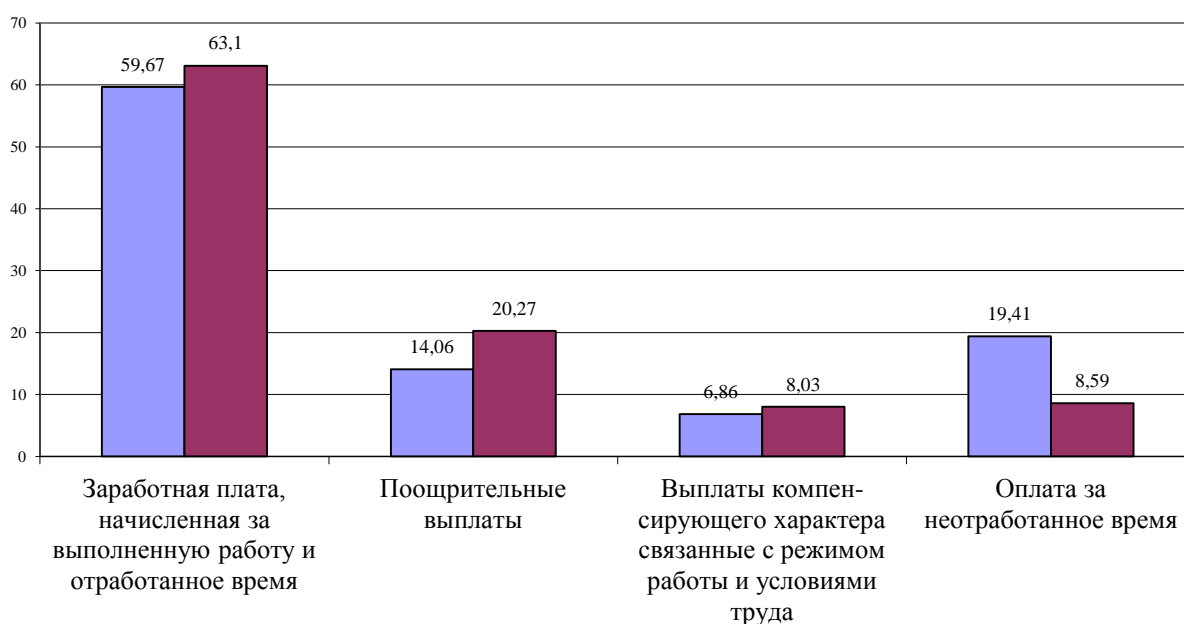
Важно заметить, что категория «рабочие» занимает наибольший удельный вес в общей численности. В 2016 численность рабочих увеличилась на 3 человека (+8,3%).

### 3. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Система мотивации персонала в торговом предприятии ИП Лоходанов В.А. складывается из нескольких составляющих (блоков):

- а) материальная форма мотивации;
- б) нематериальная форма мотивации;
- в) социальная форма мотивации;
- г) самомотивация.

В рамках материальной мотивации персонала на предприятии используется повышение должностных окладов. По сложившейся традиции, такое повышение происходит ежегодно и составляет 10 % к окладам каждой группы работников.



*Рис.2. Структура использования фонда заработной платы, в %*

В системе нематериальной мотивации в практике управления персоналом торгового предприятия используется более широкий перечень способов мотивации:

- испытательный срок (оплачиваемый);

- продвижение по службе;
- возможность профессионального обучения за счет предприятия;
- корпоративные мероприятия.

Так, в ходе испытательного срока, длящегося месяц, кандидат на конкретную должность в торговом предприятии проходит стажировку под руководством опытного работника. После успешного окончания испытательного срока кандидату гарантируется трудоустройство на предприятии, заключение с ним трудового договора (контракта) сначала на год, а затем на более длительный срок, стабильная заработная плата, премии, трудовой стаж, социальный пакет, возможность обучения и карьерного роста.

Все это позволяет работнику осознать значимость работы на данном предприятии, стабильность этой работы, ожидаемый в будущем приличный оклад, премирование и т.д., а также формирует в нем внутреннюю лояльность и привязанность к данной организации, стремление работать с полной отдачей.

Продвижение по службе также является весьма значимым мотивирующим фактором. Еще при поступлении на работу в торговом предприятии каждого кандидата знакомят с историей предприятия, его успехами на потребительском рынке, перспективами развития и т.д. Поскольку торговое предприятие ИП Лоходанов В.А. уже зарекомендовало себя как стабильно работающий хозяйствующий субъект, очевидно, что у него есть перспективы дальнейшего развития и расширения географии бизнеса. Это предполагает расширение штата, набор новых кадров либо развитие деловой карьеры уже работающего персонала. Соответственно, каждый работник предприятия знает, что в случае успешной работы, повышения своего профессионального уровня он имеет шанс получить новую должность, а с ней и более высокий должностной оклад. Это обстоятельство выступает серьезным мотивирующим фактором, побуждая работника выполнять качественно свои обязанности, увеличивая свой вклад в общие результаты деятельности предприятия. Такой же вес имеет и фактор



возможности профессионального обучения за счет предприятия, что особенно важно для молодых работников. На сегодняшний день работодатель тратит на обучение персонала пока небольшие суммы всего 0,4-0,5 % от общей суммы затрат на персонал. Однако это уже важно, поскольку опыт работы подобных частных предприятий показывает, что индивидуальные предприниматели, работающие в сфере малого бизнеса, крайне редко вообще уделяют внимание данной форме мотивации своих работников, предпочитая просто часто менять персонал. Между тем, предприниматель, несомненно, придерживается правильной стратегии в отношении своих работников, вкладывая пусть и небольшие пока средства, в обучение персонала и повышение его квалификации. Это увеличивает лояльность работников, их привязанность именно данной организации. В их внутренней системе ценностей эта привязанность способна в дальнейшем перерасти в преданность своему предприятию и работодателю, который не просто обеспечивает персонал работой и заработком, но и заинтересован в дальнейшей судьбе своих работников.

Этому в немалой степени способствуют корпоративные мероприятия, которые традиционно организуются в торговом предприятии. В общих затратах на персонал расходы на корпоративные мероприятия проходят строкой Расходы на культурно-бытовое обслуживание. Их объемы не слишком велики, составляя 1,5-1,7 % от суммы общих затрат на персонал. Однако в фактическом исчислении это 172 руб. в расчете на 1 отработанный чел./час, что больше аналогичных затрат в 2009 г. на 7,6 %, в 2010 г. на 21,0%.

В числе коллективных мероприятий, организуемых на предприятии, совместные выезды коллектива в выходные дни на природу (базы отдыха), посещение бассейна, совместные празднования торжественных дат, юбилеев, праздников и т.д. Конечно, всю стоимость таких мероприятий работодатель оплатить не может, поэтому работники также участвуют в их финансировании. Но в целом эти мероприятия способствуют сплочению

персонала, усиливают его привязанность к коллективу, к предприятию, снимают конфликты и психологическую напряженность.

В социальном блоке системы мотивации персонала торгового предприятия пока можно назвать лишь обязательные отчисления работодателя на пенсионное обеспечение работников. На сегодняшний день они составляют 24,9 % всех затрат осуществляемых на управление персоналом. Какие-либо иные формы социальной мотивации работников индивидуальный предприниматель не использует.

В числе способов мотивационного воздействия, применяемых в торговом предприятии, следует назвать самомотивацию, которая имеет как внутренние, так и внешние способы выражения.

К внутренним способам выражения самомотивации работников следует отнести:

- стремление к улучшению результатов своего труда, влияющего на
- результаты деятельности предприятия в целом;
- интересное содержание труда (для офисных работников);
- экономическая и социальная значимость деятельности;
- хорошая психологическая атмосфера в коллективе.

Внешние способы самомотивации персонала торгового предприятия это:

- заработная плата;
- возможность обучения за счет работодателя;
- возможность развития карьеры;
- дополнительные выплаты (премии, социальные отчисления и др.).

Таким образом, действующая в торговом предприятии ИП Лоходанов система мотивации персонала направлена на формирование привязанности работников к своему предприятию, на включение внутренних механизмов и системы ценностей, направляющих труд работников на достижение результатов, значимых для предприятия, а значит, и для самих работников,

на повышение уровня их материального обеспечения, развития их деловой карьеры и т.д.

В целом анализ систем стимулирования и мотивации персонала предприятия показал, что и та, и другая действенны и достаточно эффективны, ведь предприятие стабильно развивается, повышая результаты своей деятельности. В то же время разработанные в теории и практике управления методы стимулирования и мотивации работников значительно более широки, а потому и торговое предприятие вполне может разнообразить применяемые формы и методы стимулирования и мотивации труда своих работников, сделать их более действенными.

#### 4. АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Финансовое состояние предприятия характеризуется размещением и использованием средств и источников их формирования. Для общей оценки динамики финансового состояния следует сгруппировать статьи баланса в отдельные специфические группы по признаку ликвидности и срочности обязательств (агрегированный баланс). На основе агрегированного баланса осуществляется анализ структуры имущества предприятия.

Агрегированный баланс ИП Лоходанов В.А., составленный с целью определения степени ликвидности предприятия, представлен в таблице 6.

Таблица 6

##### Агрегированный баланс ИП Лоходанов В.А. за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Актив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Пассив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Платежный излишек или недостаток		
								2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Наиболее ликвидные активы (А <sub>1</sub> )	1823	1366	1239	1. Наиболее срочные обязательства (П <sub>1</sub> )	776	711	659	1047	655	580
2. Быстро реализуемые активы (А <sub>2</sub> )	5	7	17	2. Кратко-срочные пассивы (П <sub>2</sub> )	-	-	-	5	7	17
3. Медленно реализуемые активы (А <sub>3</sub> )	1447	1199	1588	3. Долго-срочные пассивы (П <sub>3</sub> )	-	-	-	1447	1199	1588
4. Трудно реализуемые активы (А <sub>4</sub> )	1558	1534	1511	4. Постоянные пассивы (П <sub>4</sub> )	4057	3395	3696	-2499	-1861	-2185
Баланс	4833	4106	4355	Баланс	4833	4106	4355	-	-	-

Для определения ликвидности баланса ИП Лоходанов В.А. в период 2015-2017 гг. надо сопоставить результаты расчетов групп активов и групп обязательств. Баланс считается ликвидным, при следующих соотношениях групп активов и обязательств:

$$A_1 \geq P_1, A_2 \geq P_2, A_3 \geq P_3, A_4 \leq P_4.$$

Рассчитанный в таблице 6 платежный излишек или недостаток отражает соответствие данных баланса ИП Лоходанов В.А. за 2015 -2017 гг. указанным требованиям, все условия ликвидности выполняются. Все четыре неравенства, приведенные в таблице, выполняются, что свидетельствует об идеальном соотношении активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения. Ликвидность баланса можно считать абсолютной. ИП Лоходанов в течение рассматриваемого периода является платежеспособным.

Проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным. Более детальным является анализ платежеспособности с помощью финансовых коэффициентов.

Показатели ликвидности баланса характеризуют предприятие, прежде всего с точки зрения его краткосрочной перспективы, оценивая его способность своевременно и полностью рассчитываться по своим обязательствам. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Платежеспособность предприятия выступает в качестве внешнего проявления финансовой устойчивости, сущностью которого является обеспечение оборотных активов долгосрочными источниками формирования. Большая или меньшая текущая платежеспособность (или неплатежеспособность) обусловлена большей или меньшей степенью обеспеченности (или необеспеченности) оборотных активов долгосрочными источниками.

Расчет показателей платежеспособности ИП Лоходанов В.А. представлен в таблице 7.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года. Это основной показатель платежеспособности предприятия. В мировой практике значение этого коэффициента должно находиться в диапазоне 1-2. Значение коэффициента

текущей ликвидности ниже единицы говорит о неплатежеспособности предприятия. Для ИП Лоходанов В.А. значения этого коэффициента в 2015-2017гг. свидетельствуют о его платежеспособности в рассматриваемом периоде.

Таблица 6

**Коэффициенты платежеспособности ИП Лоходанов В.А.**

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.
Коэффициент текущей ликвидности	4,22	3,62	4,32	-0,6	0,1
Коэффициент быстрой ликвидности	2,36	1,93	1,91	-0,43	-0,45
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,34	1,92	1,88	-0,42	-0,46
Общий показатель ликвидности баланса предприятия	2,91	2,43	2,62	-0,48	-0,29
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1,53	0,72	0,77	-0,81	-0,76
Коэффициент маневренности функционального капитала	1,69	0,64	1,18	-1,05	-0,51

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность. Данный показатель определяет, какая доля кредиторской задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных активов, т. е. показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам. Рекомендуемое значение данного показателя от 0,7-0,8 до 1,5. Для ИП Лоходанов В.А. значения этого коэффициента в 2015-2017 гг. свидетельствуют о его платежеспособности в рассматриваемом периоде.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно. Значение данного показателя не должно опускаться ниже 0,2. Значение указанного показателя для ИП Лоходанов в 2015-2017 гг. значительно выше норматива.

Для комплексной оценки ликвидности баланса в целом рекомендуется использовать общий показатель ликвидности баланса предприятия, который показывает отношение суммы всех ликвидных средств предприятия к сумме всех платежных обязательств (краткосрочных, долгосрочных, среднесрочных) при условии, что различные группы ликвидных средств и платежных обязательств входят в указанные суммы с определенными весовыми коэффициентами, учитывающими их значимость с точки зрения сроков поступления средств и погашения обязательств. Значение данного коэффициента должно быть больше или равно 1. В течение рассматриваемого периода значение этого коэффициента для ИП Лоходанов В.А. более чем в два раза выше норматива, что свидетельствует о платежеспособности предприятия в рассматриваемом периоде.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает, насколько достаточно собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Значение данного коэффициента должно быть больше или равно 0,1. Расчеты показали, что ИП Лоходанов имеет достаточную величину собственных средств, так как значение рассматриваемого коэффициента существенно превышает норматив.

Коэффициент маневренности функционального капитала показывает, какая часть функционирующего капитала заключена в запасах. Если этот показатель уменьшается, то это является положительным фактом. Значение указанного показателя для ИП Лоходанов В.А. снижается к концу рассматриваемого периода, что говорит о незначительном повышении маневренности капитала.

Для оценки эффективности деятельности предприятия рассчитывают коэффициенты рентабельности.

Рентабельность – один из основных стоимостных качественных показателей эффективности производства на предприятии, характеризующий

уровень отдачи затрат и степень использования средств в процессе реализации товаров.

Динамику некоторых показателей рентабельности ИП Лоходанов В.А. за 2015-2017 гг. отражает таблица 7.

Таблица 7

**Динамика показателей рентабельности**

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение		Относительное изменение, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.
Рентабельность продаж, %	5,56	4,46	3,67	-1,1	-1,89	-19,78	-33,99
Чистая рентабельность, %	4,35	2,85	2,56	-1,5	-1,79	65,52	58,85
Экономическая рентабельность, %	15,21	11,70	10,21	-3,51	-5	-23,08	-32,87
Рентабельность собственного капитала, %	13,61	8,96	8,49	-4,65	-5,12	65,83	62,38

В целом показатели рентабельности ИП Лоходанов В.А. за 2015-2017 гг. довольно низкие, что говорит о невысокой эффективной деятельности предприятия. Рентабельность продаж, отражающая удельный вес прибыли в каждом рубле выручки от продаж имеет отрицательную динамику – за рассматриваемый период снижается с 5,56% до 3,67%. Следуя за динамикой показателей прибыли, чистая рентабельность и рентабельность собственного капитала снизились (-1,79% и -5,12% в 2014 г. по сравнению с 2015 г. соответственно). Одним из синтетических показателей экономической деятельности организации в целом является рентабельность активов, который принято называть экономической рентабельностью. Это самый общий показатель, отвечающий на вопрос, сколько прибыли хозяйствующий субъект получает в расчете на 1 рубль своего имущества. Экономическая рентабельность ИП Лоходанов снижается с 15,21% до 10,21%, но в целом значения этого показателя довольно высоки.



## **5. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

При долгосрочном финансовом планировании на предприятии, прежде всего, определяют уровни доходов и расходов за год и ежемесячно. Учитывая сервисную ориентированность предприятия, то есть доход определяется не только объемом проданного товара, но объемом оказанных услуг. Отсюда возникает следующая проблема: необходимо спрогнозировать те виды товаров и услуг, которые будут востребованы на рынке в планируемом году, чтобы оценить ожидаемый приток финансовых средств. Несмотря на то, что рынок, занимаемый предприятием, достаточно стабилен, на это влияют множество факторов, начиная от изменения технических характеристик поставляемого оборудования, программного обеспечения, насыщения рынка, снижения активности вложения финансовых средств частных инвесторов в предприятия ритейла и общественного питания, приход в регион крупных сетевых компаний, различные изменения законодательства как федеральных, так и региональных. Поэтому, определяя среднесрочную перспективу развития, руководство предприятия ориентируется на показатели аналогичного периода предыдущего года.

Отдельно при финансовом планировании надо выделить проблему с задолженностями, как дебиторской, так и кредиторской. Особенностью работы предприятия является гибкий подход к клиентам, предоставлению льготных условий по оплатам, срокам. Все ожидаемые расчеты с клиентами вносятся в соответствующий план, равно как и расчеты с поставщиками за поставляемый товар. И не всегда клиенты выдерживают заложенный график платежей, создавая при этом разницу в ожидаемых и поступаемых финансовых ресурсах.

Большинство сделок проводится на данном этапе с постоплатной системой, то есть оплата товаров и услуг только по поступлению товара и

выполнению услуг. При этом дебиторская задолженность возрастает. На предприятие при планировании всегда закладывается определенная сумма дебиторской задолженности, при превышении которой принимаются определенные мероприятия по уменьшению данной суммы. С другой стороны, намечается тенденция со стороны поставщиков к уменьшению сроков отсрочек оплаты товаров, это приводит к уменьшению резервных капиталов, необходимости увеличивать оборотный капитал, изымать собственные средства из оборота.

Нехватка оборотных средств. Как было упомянуто ранее, работа без предоплат со значительными отсрочками платежей подразумевает наличие у предприятия достаточных резервов для обеспечения успешных сделок.

Определение структуры источников финансирования. Денежные средства должны поступать на предприятие из разных источников. При получении финансовых потоков по одному направлению, резкие колебания рынка, вызванные какими-либо факторами, как экономическими, так и административными, могут негативно сказаться на предприятии.

Согласованность между подразделениями. При финансовом планировании, учитывая большое количество направлений, по которым работает предприятие, возникает проблема согласования финансов между подразделениями. Особенно это касается крупных, долгосрочных проектов. Поэтому для оптимизации оперативного финансового планирования на предприятии проводятся в определенные дни «планерки» с участием руководства предприятия и руководителей отделов, где и решается перераспределение средств в зависимости от степени потребности.

Создание новых направлений деятельности. Так как предприятие занимается поставкой товаров и оказанием услуг, то оно должно постоянно развиваться, чтобы успешно противостоять конкурентам, так как при организации какого-либо направления тут же возникают конкурентные организации. Соответственно развитие новых направлений требует значительных финансовых средств на обучение специалистов, создание

необходимой инфраструктуры, товарных запасов и иных организационных мероприятий. При финансовом планировании эти средства необходимо учитывать.

Отсутствие платежных календарей и четкого графика платежей, особенно постоянных и регламентированных. Создание финансовых резервов для обеспечения постоянных платежей.

Нехватка финансовых ресурсов для финансирования непредвиденных расходов, а также непроизводственных потерь.

Проблемы с оптимизацией товарных запасов. Небольшое количество товаров на складе позволяет высвободить финансовые резервы для оперативных заказов и иных целей, но может привести к ухудшению взаимодействия с клиентами, да и с банковским сектором, так как часто оперативные кредиты выдаются под залог товарных остатков. Наличие большого товарного запаса может негативно сказаться на финансовом положении, так как есть вероятность существенного изменения рынка, и, соответственно, возникновения большого количества неликвидов с проблемной реализацией, а также влечет за собой «замораживание» финансовых ресурсов в товаре.

## **6. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ**

Формирование ассортимента товаров бытовой химии в магазине в первую очередь подчинено интересам наиболее полного удовлетворения спроса населения и, кроме того, обеспечению прибыльной работы магазина.

Реализации в магазине подлежат товары надлежащего качества.

Стабильность ассортимента товаров бытовой химии поддерживается благодаря регулярному снабжению товарами из надёжных источников.

Фактором формирования ассортимента бытовой химии выступает его устойчивость, в связи с чем, номенклатуру товаров можно условно разделить на две части – постоянную и переменную.

Постоянный ассортимент находится в максимально полном ассортименте, соответствуют наличию твёрдого сформированного спроса.

Отсутствие каких-либо видов товаров может привести к неудовлетворённому спросу.

Переменный ассортимент связан с альтернативным и импульсивным спросом, что способствует разнообразию ассортимента, его систематическому обновлению.

Ассортимент товаров бытовой химии содержит в себе переменные величины, отвечающие меняющемуся спросу, но в то же время ассортимент имеет постоянные величины, ибо он может заменяться и пересматриваться непрерывно. Частый пересмотр противоречил бы стабильности магазина.

При формировании ассортимента товаров бытовой химии учитывается также наличие сети магазинов – конкурентов, представленного в них ассортимента товаров, уровня цен на товары, методов продажи, предлагаемых услуг и т.д.

В таблице 3 представлен ассортимент товаров бытовой химии реализуемых магазином ИП Лоходанов В.А..

Таблица 8.

**Классификация товаров бытовой химии реализуемых магазином**

Классификация	Ассортимент
Стиральные порошки. По назначению:	
Для стирки изделий из хлопчатобумажных тканей	«Сарма», «Лоск», «Дени – экстра», «Дося», «5 + Arctic Ice», «Тикс»
Для стирки изделий из шёлка, шерсти	«Ворсинка», «Кашемир», «Ласка», «Дрефт», «Дали Бальзам», «Фени», «5 + Soft Idea»
Универсальные СМС	«Тайд», «Ариэль», «Персил», «Миф», «Фрош», «Дали», «Пемос», «Е», «Аист».
По агрегатному состоянию:	
Твёрдые	«Персил табс»
Порошкообразные	«Сарма», «Лоск», «Дени», «Дося», «5 +», «Тикс», «Аистёнок» «Ушастый нянь», «Баги», «Дрефт», «Дали», «Ворсинка», «Кашемир», «Ласка», «Дреко», «Тайд», «Ариэль», «Персил», «Миф», «Фрош», «Пемос», «Е», «Аист».
Жидкие	«Ушастый нянь», «Дрефт», «Дали», «Ласка», «Дреко», «Персил», «Фрош», «ОРО», «Фенилл».
По составу:	
Для стирки детского белья	«Аистёнок» «Ушастый нянь», «Тайд детский», «Багги Ideal baby», «Дрефт детский», «Дали med», «5 + Baby Small»
С биодобавками	«Миф», «Тайд», «Персил», «Багги», «Фрош», «Дрефт», «Дали», «Аистёнок», «Аист», «Е», «Лоск».
Без биодобавок	«Дени – экстра», «Пемос».
Для цветных тканей	«Лоск колор», «Дени колор», «Дося колор», «Аистёнок колор», «Баги колор», «Дрефт деликат», «Дали колор», «Ласка магия цвета», «Дени колор», «Тайд колор», «Ариэль колор», «Персил колор», «Миф свежесть цвета», «Фрош колор», «Е колор», «Аист колор».
По способу применения:	
Для ручной стирки и машин активаторного типа	«Сарма», «Лоск», «Дени экстра», «Тикс», «Тайд», «Ариэль», «Персил», «Миф», «Пемос Авторитет», «Е», «Дося».
Для стирки в машинках-автоматах	«Сарма автомат», «Лоск автомат», «Дени автомат», «Дося автомат», «5+», «Тикс автомат», «Аистёнок», «Ворсинка», «Кашемир», «Ласка», «Ушастый нянь», «Баги», «Тайд автомат», «Ариэль автомат», «Персил автомат», «Миф автомат», «Пемос автомат», «Е автомат», «Фрош», «Аист», «Дрефт», «Дали».
Средства для мытья посуды. По агрегатному состоянию:	
Кремы	«Cif», «Пемо-Лкс»
Гели	«Fair», «Yplon», «Comet», «АОС», «Аннушка», «Пемо-Люкс», «Капля», «Крошка Сорби»
Средства для посудомоечных машин	«Yplon»
Средства для туалетов	«Yplon», «Domestos», «Mr Мыскул», «Утенок»
Средства для сантехники	«Yplon», «Cif», «Shumanit», «Пемо-Люкс», «Comet»
Средства для мытья стекол	«Yplon», «Mr Мыскул», Clin»
Специальные очистители	«Yplon», «Cif», «Shumanit»
Мыла. По агрегатному состоянию:	
Жидкие	«Красная линия», «Абсолют», «Dove», «Timatey».
Твердые	«Camay», «Safeguard», «Duru», «Palmolive», «Dove», «Nivea», «Timatey», «Детское мыло», «Чистая линия», «Красная линия», «Банное мыло», «Хвойное мыло», «Хозяйственное мыло», «Абсолют», «Fa».
Клеящие средства	«Момент», «Рохурол», «Krass».

Таким образом, в магазине ИП Лоходанов В.А. обеспечена достаточная полнота ассортимента товаров бытовой химии хорошо известных населению и комплектность их предложения.

Кроме того, ассортимент магазина начиная с 2017 года расширен за счёт предложения товаров бытовой химии зарубежного производства: «Баги» Израиль; «Фрош» Германия; «Дали» Германия; «Дреко» Германия; «Фенни» Швейцария.

## 7. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Для наиболее успешного внедрения разработанной стратегии необходимо проанализировать коммерческую деятельность торгового предприятия.

Коммерческая работа в торговле представляет собой обширную сферу оперативно-организационной деятельности, направленной на совершение процессов купли-продажи товаров для удовлетворения спроса населения и получение прибыли.

Коммерческая деятельность как объект управления может быть представлена матричной моделью функций управления с описанием достоинств и недостатков (Таблица 9):

Коммерческая деятельность занимает важное место в деятельности всего предприятия. Основными показателями, характеризующие коммерческую деятельность ИП Лоходанов В.А. являются:

- изучение спроса;
- закупка товаров;
- товарные запасы и ассортимент;
- продажа;
- реклама.

У ИП Лоходанов В.А. изучение спроса на продукцию не проводится. Тем самым не обеспечивается экономическая эффективность деятельности предприятия, так как получена необъективная информация, в результате неполного удовлетворения спроса и, как следствие, получение низкого дохода.

Предприятию ИП Лоходанов В.А. необходимо тщательно контролировать полноту и стабильность ассортимента предоставляемых товаров, необходимо формирование оптимального ассортимента товаров в

соответствии со спросом населения. Широта и глубина ассортимента реализуемых товаров во многом зависят от квалификации работников коммерческого отдела, которые должны располагать обширной информацией о спросе покупателей, источниках возможного поступления товаров, ценах на товары и другой коммерческой информации.

Таблица 9

**Функции управления в системе коммерческой деятельности**

**ИП Лоходанов В.А.**

Подсистема	Производство товаров	Товарные запасы	Организация продаж и реклама
Функции Управления			
Планирование	Изучение спроса потребителей не проводится. Производится стандартный ассортимент товаров	Планирование ассортимента предлагаемой продукции не производится, все зависит от поставщика	Не планируются затраты на организацию продаж и рекламу
Организация	Заключение договоров на поставку. Необходимость в создании системы «компания - поставщик». Формирование связей.	Создание системы способной эффективно управлять товарными запасами и ассортиментом	Внедрение прогрессивных форм и методов продаж. Разработка рекламных мероприятий
Мотивация	Создание необходимых условий для достижения результативности работы		
Контроль	Не проводится оценка целесообразности каждой закупки	Анализ изменения товарных запасов не проводится. Необходима разработка мероприятий по ликвидации сверхнормативных неликвидных товарных запасов	Проведение анализа выручки от реализации, себестоимости и других важных показателей деятельности

Управление товарными запасами начинается с их учета. Учет товарных запасов налажен в стоимостном выражении, и в физическом выражении – в



массах. Время от времени проводится инвентаризация товарных запасов, т.е. физически пересчитывается, перевешивается все имеющиеся запасы продукции на складе. Текущие товарные запасы определяются исходя из данных последней инвентаризации и данных бухгалтерского учета за последующий период.

Продажа осуществляется в строгом соответствии с Правилами продажи отдельных видов товаров. Эти правила регулируются не только Гражданским кодексом Российской Федерации, но и Законом Российской Федерации «О защите прав потребителей» и иными правовыми актами.

Форма продажи продукции – индивидуальное обслуживание покупателей со склада предприятия кладовщикам и операторами и заключается в выполнении следующих операций:

- встреча покупателей и выявление его намерения;
- предложение и показ товаров;
- помощь в выборе товаров и консультация;
- проведение технологических операций, связанных оформлением документов;
- расчетные операции;
- упаковка и выдача товара.

Благоприятное впечатление оставляет опрятный внешний вид работников, порядок и чистота в помещениях. Выявление намерений покупателей заключается в определении их отношения к видам, сортам и другим признакам товаров. Эта операция выполняется торговым персоналом ненавязчиво, в вежливой форме. При этом он обращает внимание на особенности отдельных видов товаров, предлагает взамен отсутствующих другие виды.

Торговый персонал ИП Лоходанов В.А. имеет высокую квалификацию и при выполнении технологических операций, связанных с оформлением заявок затрачивается немного труда и времени. На качество их выполнения, а

следовательно и на уровень обслуживания покупателей влияет правильная организация и обслуживание торгового места персонала.

Завершается продажа продукции расчетом с покупателями и выдачей им товара и документов.

Проведение рекламных мероприятий ИП Лоходанов В.А. не планируется. С целью привлечения покупателей периодически проводятся презентации, выставки-продажи, дегустации. Данные мероприятия положительно действуют на деятельность предприятия, так как покупатели осведомлены об ассортименте предлагаемых товаров. Но для оживления торговли, привлечения дополнительного числа покупателей, развитию торговли и формированию вкусов потребителей необходимо уделить внимание рекламе в СМИ.

Для того, чтобы оценить влияние эффективности системы управления предприятием ИП Лоходанов В.А., необходимо проанализировать нормы и ценности организации, которые представлены в матрице организационной культуры (Таблица 10).

После того, как провели оценку эффективности, можно сделать вывод, что расширения ассортимента продаваемой продукции предприятие будет работать эффективнее, чем прежде.

Проведенный анализ показал, что на предприятии создана система управления, имеющая все свойственные ей элементы: механизм управления (цели, задачи, принципы, функции, методы), структуру управления, процесс управления, механизм развития системы управления и искусство управления.

Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру, представляющую собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

На основании проведенного анкетирования работников было выявлено, что в данной организации преобладает ролевая культура, и, причем

достаточно явно. Одним из основных факторов, влияющих на культуру организации, остаются цели и задачи, стоящие перед предприятием. Основными из них являются качество продаваемой продукции и получение прибыли, Такая цель, как качество продукции, легче всего контролируется в ролевой культуре.

Таблица 10

**Матрица организационной культуры ИП Лоходанов В.А.**

Нормы и ценности культуры организации	Положительные аспекты	Отрицательные аспекты	Проблемы
Ориентация на действия	Стремление вперед, совершенствование организации	«Зацикленность» на своей работе	Недостаточно ресурсов для реализации планов
Самостоятельность и предприимчивость	Творчество и энтузиазм поддерживаются свободой действий		
Лицом к потребителю	Все для потребителя, клиент - контроль		
Связь с жизнью и ценное руководство	Объективные знания	Малая степень адаптации к внешней среде	
Производительность от человека	Люди - главный источник производительности	Недостаток мотивации в продвижении по службе	Снижение производительности
Свобода действий и жесткость одновременно	Контроль за качеством выполнения работы	Не всегда объективное понимание обстановки	Недостаточный опыт и квалификация
Приверженность своему делу	Интерес к работе, повышение производительности		Необходимость подготовки кадров
Простая форма организации	Эффективные коммуникации внутри организации	Не всегда эффективное управление	

Проанализировав хозяйственно финансовую деятельность предприятия можно сказать, что в отчетном году по сравнению с прошлым годом прибыль предприятия возросла на 70 %. Однако, сумма затрат на издержки производства значительно увеличилась, что снизило экономическую эффективность деятельности предприятия.

На основании проведенного комплексного анализа системы управления предприятием, можно сделать вывод, что после расширения ассортимента продаваемой продукции торговое предприятие будет работать еще эффективнее, чем прежде.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель преддипломной практики явилось исследование и анализ структуры системы управления ИП Лоходанов В.А. и формирование предложений по совершенствованию организационной структуры компании.

На основе анализа теоретического материала, посвященного вопросам организационного построения фирм, приведенного в первой главе данной курсовой работы, сопоставления характеристики и основных технико-экономических показателей деятельности ИП Лоходанов В.А., анализа схемы ее организационной структуры и характеристики основных функциональных направлений деятельности были сделаны предположения о проблемах структуры системы управления исследуемой компании.

Основными из них явились:

- отсутствие единого «генерального плана действий» в бизнесе;
- недостаточное внимание руководства компании к повышению прибыльности и рентабельности компании, к развитию различных направлений деятельности.

И, как следствие, отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; разобщенность подразделений; преобладание оперативных проблем в работе руководителей практически всех подразделений; слабость системы сбыта (продаж); недостатки в кадровой политике; низкая мотивированность персонала; проблемы в вопросах разработки и апробации новых продуктов.

Это, соответственно, приводит к низкой эффективности деятельности компании в целом, малой гибкости и невозможности своевременного и адекватного реагирования на изменения рыночной среды.

Тщательное ознакомление с теоретической основой менеджмента в первой части курсовой работы дало нам возможность точно проанализировать деятельность торгового предприятия и разработать

целевую комплексную программу внедрения оптимальной стратегии деятельности для более эффективного дальнейшего развития предприятия.

В условиях рыночных отношений любая торговая организация должна быть ориентирована на потребителя. Именно потребители, покупатели определяют организационно-техническую политику предприятия. Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и процветание в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. В современных условиях магазину ИП Лоходанов В.А. целесообразно использовать комплексный программно-целевой подход к управлению организационным развитием.

Выявленная оптимальная стратегия дальнейшего развития торгового предприятия относится к стратегии концентрированного роста.

Расширение ассортимента товаров является основным мероприятием для внедрения разработанной стратегии. С помощью этого предприятие сможет расширить рынок сбыта своей продукции, тем самым увеличить свои финансовые показатели. Исходя из анализа и прогноза показателей эффективности, можно сделать вывод, что расширение ассортимента является достаточно результативным мероприятием и должно быть внедрено.

Еще одним важным мероприятием, которое сможет повысить результативность внедрения стратегии, является повышение квалификации управленческого персонала. Данное мероприятие позволит увеличить производительность труда управленческого персонала и повысить точность внедрения стратегии.

Для достижения выявленной стратегии концентрированного роста организации был определен оптимальный срок реализации данного изменения, который составляет 6 месяцев (26 недель). Правильное и точное выполнение всех мероприятий в установленные сроки позволит предприятию осуществить реализацию поставленных задач, достичь главной цели организации и осуществить стратегию завоевания большей доли рынка города за счет расширения ассортимента продукции, что в свою очередь

приведет к быстрому и значительному росту действенности всей управленческой, да и коммерческой деятельности в организации в целом.

Проведя оценку социально-экономической эффективности, можно сделать вывод, что после внедрения стратегии по завоеванию большей доли рынка за счет расширения ассортимента товаров торговое предприятие будет работать результативнее, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

Таким образом, на основании проведенного комплексного анализа системы управления и хозяйственной деятельности ИП Лоходанов В.А., можно предположить, что предложенная программа мероприятий может использоваться в качестве инструмента для повышения устойчивости и адаптационной способности компании.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



## Приложение А

### Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2017 г.

	Дата (число, месяц, год)		Коды
Форма по ОКУД		ИП Лоходанов В.А.	0710001
Дата (число, месяц, год)		ИП Лоходанов В.А.	
Организация		ИП Лоходанов В.А.	
Идентификационный номер налогоплательщика			
Вид экономической деятельности		Торговля	
Организационно-правовая форма/форма собственности			
Индивидуальный предприниматель / частная			
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			384 (385)
Местонахождение (адрес) г. Десногорск			

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 20 <u>17</u> г.	На 31 декабря 20 <u>16</u> г.	На 31 декабря 20 <u>15</u> г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	1534	1558	1582
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	1534	1558	1582
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	1199	1447	1289
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	7	5	
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1366	1823	999
	Прочие оборотные активы			1
	Итого по разделу II	2572	3275	2289
	<b>БАЛАНС</b>	<b>4106</b>	<b>4833</b>	<b>3871</b>

## Продолжение приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 20 <u>17</u> г.	На 31 декабря 20 <u>16</u> г.	На 31 декабря 20 <u>15</u> г.
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	295	295	295
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( )	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1487	1487	1487
	Резервный капитал	44	44	44
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1569	2231	1715
	Итого по разделу III	3395	4057	3541
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	711	776	330
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	711	776	330
	<b>БАЛАНС</b>	4106	4833	3871

Руководитель \_\_\_\_\_ Лоходанов В.А.  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 19 ” \_\_\_\_\_ марта \_\_\_\_\_ 20 14 г.

*Отзыв-характеристика  
на работу студента во время практики*

Зориков Сергей Сергеевич проходит практику в ИП Лоходанов В.А. в период с 26 марта 2018г. по 08 апреля 2018г..

В ходе прохождения практики в полном объеме ознакомился с системой управления в организации, особое внимание им было уделено порядку формирования ассортимента реализуемых товаров. Кроме того, по собранным данным провел анализ основных показателей деятельности организации.

Все поручаемые задания выполнял четко, организовано в строго установленные сроки. Проявил интерес к поручаемым заданиям, в отдельных случаях при необходимости проявлял инициативу.

В ходе прохождения практики студент показал хорошее знание законодательных основ и умение пользоваться ими в повседневной работе. Кроме того, в достаточном объеме владеет средствами автоматизации и применением ПЭВМ и других технических средств в повседневной работе.

В целом следует отметить, что студент полностью справился с программой практики и заслуживает отличной оценки.

ИП Лоходанов В.А.



Лоходанов В.А.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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

**Дневник**

преддипломной практики студента  
(или практики)

Зориков Сергей Сергеевич

Группа М 141 зу, курс 4  
(Ф.И.О. студента)

Дата	Содержание работы	Замечание руководителя практики от предприятия (организации)	Замечание руководителя практики от филиала
26.03.18 г.	Проанализировано организационно-управленческие решения в организации и за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Замечаний нет	
27.03.18 г.	Обоснована актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования	Замечаний нет	
28.03.18 г.	Использованы методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	Замечаний нет	
29.03.18 г.	Решены стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	Замечаний нет	
30.03.18 г.	Принял участие в подготовке организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	Замечаний нет	

Дата	Содержание работы	Замечание руководителя практики от предприятия (организации)	Замечание руководителя практики от филиала
02.04.18 г.	Применял 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.	Замечаний нет	
03.04.18 г.	Применял 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.	Замечаний нет	
05.04.18 г.	Проанализировал основные 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.	Замечаний нет	
06.04.18 г.	Использовал в работе различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.	Замечаний нет	

Руководитель практики от предприятия

