Введение

Теоретические знания, полученные в ходе изучения предмета, необходимо закреплять и применять при решении практических задач. Для будущего специалиста прохождение практики на предприятии имеет большое значение, так как основная цель производственной практики: закрепление теоретических знаний, полученных в процессе обучения и реализация адаптационных возможностей студента к новым условиям работы.

Задачи производственной практики состоят в следующем:

знакомство с работой конкретного предприятия (организации) в области финансово-хозяйственных, социально-экономических и организационных проблем управления;

углубление и закрепление знаний по специальным дисциплинам и дисциплинам специализации;

получение необходимых практических знаний и навыков работы на предприятие.

Производственная практика была пройдена в Цифровом супермаркете «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края, являющегося филиалом компании «DNS» - розничной сети, специализирующейся на продаже компьютерной, цифровой и бытовой техники, а также как производитель компьютеров, в том числе ноутбуков и планшетов (сборочное производство).

Компания «DNS» основана в 1998 году, штаб-квартира которой находится в городе Владивосток. С 2003 года «DNS» начинает активно развивать филиальную сеть в Приморском крае: сначала во Владивостоке, потом в Находке и Уссурийске. Начиная с 2005 года, компания выходит на федеральный уровень. В августе 2005 был открыт первый магазин в Хабаровске. В 2006 открывается магазин в Иркутске. В 2007 открываются магазины в Комсомольске-на-Амуре, Благовещенске, Томске. В течение 2008-2009 годов открыты магазины в Новосибирске, Красноярске, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Южно-Сахалинске. Одновременно с открытием магазинов в новых регионах, постоянно расширяется существующая сеть магазинов в краях и областях.

На начало 2015 года сеть компании «DNS» насчитывает более 940 магазинов в 350 городах России. В основном это торговые точки площадью 300-500 м2, также действуют 25 гипермаркетов до 1000м2. Помимо магазинов у компании есть 10 распределительных центров общей площадью 30 000 м2, завод компьютеров и ноутбуков в Артеме, а также сборочные производства в Подмосковье и Новосибирске. Параллельно сети магазинов «DNS», ее владельцы начали развивать сеть электронных дискаунтеров TechnoPoint, включающую в себя магазины-склады, заказы в которых делаются через интернет или электронные терминалы.

Цель компании DNS - облегчить доступ покупателей к большому выбору качественной техники по низким ценам. Миссия: «Пусть за нас говорят наши дела».

Производственно-профессиональная практика предусматривает изучение трудовых, организационных и экономических процессов на предприятии DNS. Методы исследования и анализа, используемые при прохождении практики:

анализ документации супермаркета;

статистический метод;

опрос работников предприятия;

личные наблюдения автора в процессе сбора материала.

Отчет состоит из введения, общей части, индивидуального задания, выводов, библиографического списка и приложения.

Общая часть

финансовый супермаркет маркетинговый экономический

ООО «Цифровой супермаркет «DNS» (далее - ЦСМ «DNS») в городе Зеленогорске было создано в 2012 году. Юридический адрес: Красноярский край, Зеленогорск г., ул. Песчаная, 2.

Располагается супермаркет на цокольном этаже ТЦ «Сибирский городок», имеет офисное помещение, административно-бытовые помещения, помещения для приемки товаров и склад. Общая торговая площадь составляет 456 м2.

Режим работы с 10:00 до 20:00 без выходных и перерывов.

ЦСМ «DNS» является юридическим лицом, организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Правовое положение ООО и права и обязанности его участников определяются Гражданским кодексом РФ (ГК РФ) и ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (Закон об ООО). Так, в соответствии со ст. 87 ГК РФ и ст. 2 Закона об ООО: Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенные учредительными документами; участники такого общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Данная форма имеет свои достоинства и недостатки, о чем подробнее показано в таблице в Приложении 1.

Общество может стать ООО с одним участником, но оно не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица. Не могут участвовать государственные органы и органы местного самоуправления, юридические лица, учрежденные единственным физическим лицом. Максимальное число участников ООО не должно превышать 50 человек.

Имущественная основа ООО - Уставный капитал, разделенный на доли участников. Размер уставного капитала - не менее 100-кратного минимального месячного размера оплаты труда (МРОТ), установленного на день государственной регистрации данного общества. Участник общества вправе выйти из общества в любое время независимо от согласия других участников (ст. 94 ГК РФ). При выходе ему выплачивается часть имущества общества, соответствующая его доле в уставном капитале. Порядок, сроки и способы проведения выплат предусмотрены в законе об обществах с ограниченной ответственностью. Также у участников имеется право передать свою долю (ее часть) другому лицу (ст. 93 ГК РФ).

Высшим органом управления ООО является общее собрание его участников. Его компетенция, а также порядок принятия решений определяется п. 3 ст. 91 ГК РФ, законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества. К исключительной компетенции общего собрания участников относится: изменение устава, изменение размера уставного капитала; создание исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий; утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов, распределение прибылей и убытков; избрание ревизионной комиссии (ревизора); иные вопросы.

Создание любого предприятия фиксируется соответствующими учредительными документами. ООО ЦСМ «DNS» действует на основании Устава. Его основное назначение - извещать контрагентов, иных лиц, вступающих во взаимоотношения с обществом, о сфере его деятельности, правах и обязанностях. Документ содержит:

наименование юридического лица с указанием организационно-правовой формы;

место его нахождения;

порядок управления обществом;

условия о размере уставного капитала и о размере долей каждого участника, порядке и сроках их внесения;

об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов;

о составе и компетенции органов управления;

о порядке принятия решений;

выхода учредителей из его состава и иные сведения.

Одним из необходимых условий создания ООО является наличие уставного капитала. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества общества и, следовательно, гарантирует интересы его кредиторов.

Организация ведет самостоятельный баланс, имеет печать и расчетный счет в банке РФ. Самостоятельно планирует свою деятельность, определяет стратегию и основные направления своего развития, самостоятельно выбирает пути выполнения поставленных целей. Организация трудовых отношений происходит на основе трудовых договоров.

В соответствии с учредительными документами ЦСМ «DNS» осуществляет следующие ʙᴎды деятельносᴛᴎ:

розничная и оптοʙая реалᴎᴈация цифровой, компьютерной и бытовой техники, комплектующих, периферийных усᴛройств и сопутствующих тοʙарοʙ;

серʙᴎсное обслуживание и услуги по насᴛройке цифровой техники;

ᴛранспортно-экспедᴎторские услуги.

ЦСМ «DNS» - организация небольшая, с четкой системой единоначалия, и ясно выраженной ответственностью каждого работника. ЦСМ «DNS» имеет линейно-функциональную организационную структуру.

Всего в супермаркете работают 15 сотрудников: один управляющий, один заместитель управляющего, один бухгалтер, один заведующий складом, один охранник, один старший менеджер, 6 менеджеров торгового зала (продавцы-консультанты), 2 кассира, а также 1 технический работник.

Руководство деятельностью ЦСМ «DNS» осуществляет Управляющий, который подотчетен общему собранию участникοʙ общества. Он осуществляет непосредственное руководство супермаркетом и сотрудниками в целом, формирует стратегию развития. Заместитель управляющего занимается оптимизацией работы магазина, отвечают за наполненность полок, качество ассортимента, качество обслуживания, а также выполняет функции управляющего на время его отсутствия. Каждый работник имеет должностную инструкцию, в которой содержатся обязанности работника и то, что он должен знать для того, чтобы более эффективно выполнять свою работу. Ответственность сотрудников прописана в их Трудовом договоре.

Основными потребителями ЦСМ «DNS» являются физические лица и небольшие организации: физические лица - 65%; мелкие организации - 25%; предприятия (до 100 человек) - 10%.

Компания «DNS» является официальным дилером ЦСМ «DNS», что позволяет существенно снизить угрозы со стороны поставщиков. Компания «DNS» сотрудничает более чем со 150 производителями России, стран СНГ, что позволяет ей иметь широчайший ассортимент продукции по сравнению с другими компаниями, функционирующими в данной отрасли. Предприятия-производители сами заинтересованы в обоюдовыгодном сотрудничестве: поставщиков у компании имеется большое количество, темпы реализации продукции компанией «DNS» неуклонно растут, поэтому угрозы со стороны поставщиков нет; напротив, есть возможности получать качественную продукцию, отвечающую требованиям заказчиков. Основные поставщики ЦСМ «DNS» являются: Acer, Asus, D-link, Canon, A4Tech, Epson, Gigabyte, HP, LG, Lenovo, Nikon, Samsung и др.

В городе Зеленогорске ЦСМ «DNS» является лидером на рынке продаж компьютерной и цифровой техники и занимает около 40% доли рынка в городе. Основными конкурентами являются магазины компьютерной и бытовой техники: М-Видео, Эльдорадо, Позитроника, Техносервис, сеть мелких магазинов сотовой и цифровой техники (ОАО «Мобильные телесистемы» (Салон-магазин МТС), Салоны сотовой связи «Сотос», Сеть салонов сотовой связи «Мобаил», Салон «Евросеть ритейл» и др.). Наиболее крупным их них является: М-Видео, Эльдорадо, Позитроника, доля рынка которых: 22,3%, 20,1%, 15,8% соответственно.

В таблице 1 покажем сравнительный анализ ассортимента предоставляемых товаров и услуг среди основных конкурентов ЦСМ «DNS».

Таблица 1 - Анализ ассортимента предоставляемых товаров и услуг среди конкурентов ЦСМ «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| «М-Видео» | «Эльдорадо» | «Позитроника» | ЦСМ «DNS» |
| Компьютерная техника. Комплектующие ПК. Ноутбуки и планшеты. Телевизоры. Сотовые телефоны. Фотоаппараты. Сетевое оборудование. | Компьютерная техника. Комплектующие ПК. Ноутбуки и планшеты. Телевизоры. Сотовые телефоны. Фотоаппараты. | Компьютерная техника. Комплектующие ПК. Ноутбуки и планшеты. Телевизоры. Сотовые телефоны. Фотоаппараты. | Компьютерная техника и периферия. Комплектующие ПК. Сетевое оборудование. Ноутбуки и планшеты. Телевизоры и медиа. Сотовые телефоны. Смарт-часы. Фото-видео аппаратура. Аудиотехника. Периферийные устройства. Игры и приставки. Офисная техника и мебель, автотовары, техника для кухни. Сопутствующие тοʙары. Дополнительные услуги: серʙᴎсное обслуживание, услуги по насᴛройке; услуги ᴛранспортные и экспедᴎторские, Wi-Fi на территории магазина |

Сравнительный анализ показывает, что в ЦСМ «DNS» предлагается значительно больше услуг, чем в остальных компаниях.

Анализ факторов внешней среды представлен в табл. 2.

Таблица 2 - Качественный анализ факторов внешней среды ЦСМ «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Возможность | Угроза |
| Поставщики | 1.На основе анализа имеющихся поставщиков определять наиболее выгодных и перспективных. 2.Поиск новых поставщиков более качественного и недорогого оборудования. | 1.Недостаточный уровень обслуживания со стороны поставщиков. 2.Нестабильность цен поставщиков. 3.Большинство поставщиков расположено в странах ближнего зарубежья, что затрудняет поставки. |
| Конкуренты | Короткие сроки выполнения заказов. | 1.Увеличение числа конкурентов. 2.Конкуренты постоянно расширяют ассортимент продукции. |
| Потребители | Рост спроса на запасные части к цифровой технике. | Нестабильное финансовое положение потребителей. |

Таким образом, внешняя среда прямого воздействия имеет достаточно благоприятный характер.

Для того чтобы получить оценку сильных и слабых сторон ЦСМ «DNS» проведем SWOT-анализ (табл. 3), который позволяет изучить существующие на рынке возможности и взвесить способности по их использованию.

Таблица 3 - Сильные и слабые стороны ЦСМ «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| - удачное расположение - широкий ассортимент товаров - приемлемые цены - удачное размещение товаров в торговом зале - большая площадь торгового зала - известность компании | - неучастие персонала в принятии управленческих решений |
| Возможности | Угрозы |
| - расширение, открытие новых точек сбыта - появление новых поставщиков - разорение и уход с рынка фирм-конкурентов | - рост налогов и пошлин - снижение уровня жизни населения - появление новых конкурентов - сбои в поставках продукции |

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Главные угрозы ЦСМ «DNS» - это появление новых конкурентов. Основные сильные стороны и преимущества - широта ассортимента: ЦСМ «DNS» предлагает гораздо больший, чем у других, не только ассортимент цифровой техники, но и представленность их новинок, а также выгодные условия покупки и доступные приемлемые цены. Принцип ценообразования ЦСМ «DNS» - конкурентоспособная цена с небольшим преимуществом. Это складывается в силу того, что магазин выигрывает на закупочной цене - DNS крупная федеральная компания, закупает товар большими объемами, имеет скидки от поставщиков. Так, например, в ходе наблюдения за ценами компаний-конкурентов на сотовую продукцию стало видно, что на рынке сотовых розничных сетей города Зеленогорска ЦСМ «DNS» является одним из лидеров и оказывает достойную конкуренцию компаниям, которые занимаются только продажей сотовой продукции.

Кроме того, большое значение придается оптимизации расходов. Например, поиску высокоэффективных и малобюджетных каналов продвижения. При этом, рекламы DNS нет ни на ТВ, ни на радио, ни на щитах по городу, поэтому нет необходимости отбивать вложения в рекламу за счет дополнительной наценки на товар. Соответственно, цена более низкая, товар продается быстрее, и новые партии техники поступают быстрее конкурентов. Рекламное продвижение в DNS обеспечивается преимущественно через Интернет, при минимальных затратах. Поскольку компания DNS ориентирована, в первую очередь, на «продвинутых» опытных пользователей, студентов, - аудитория которая «живет» в Интернете, здесь же выбирает товар и совершает покупки, и являются «рекламоносителями».

Большое внимание уделяется различным потребительским программам, в том числе и программам кредитования. ЦСМ «DNS» сотрудничает с банками, для выдачи кредитов физическим и юридическим лицам такими, как: Home credit, Альфа-Банк, Русский Стандарт, с которыми разработаны уникальные кредитные программы, с целью приобретения товара в кредит под минимальный процент и на определённый временной период.

Как было сказано выше, основным направлением работы ЦСМ «DNS» являются розничные продажи компьютерной и цифровой техники, комплектующих. Однако, помимо продаж организация осуществляет сборку компьютеров на заказ, а также предлагает готовые решения под маркой «DNS». Продажа товара осуществляется методом открытой выкладки.

Важным элементом коммерческой работы ЦСМ «DNS» является формирование оптимального ассортимента товаров. В филиале города Зеленогорска представлен широкий ассортимент цифровой техники разных групп, видов, наименований, конфигурации, для различных условий работы, также большой выбор периферии и аксессуаров, отличающихся большим разнообразием функционального назначения. Ассортимент товаров рациональный, полный и устойчивый. Во внутригрупповом ассортименте товаров ЦСМ «DNS» насчитываются тысячи разновидностей. Например, ноутбуки - более 200 шт.; сотовые телефоны - более 250 шт.; планшеты - более 30 шт.; цифровые камеры - более 100 шт.; компьютеры - более 40 шт.; телевизоры - более 80 шт.; мониторы - более 80 шт. Учет движения ассортимента достигается с использованием специальных компьютерных программ. Ассортиментный перечень продукции, предлагаемый ЦСМ «DNS», представлен в Приложении 2.

При этом, весь ассортимент товаров находится в открытом доступе, позволяющем самостоятельно оценить будущую покупку. Покупатель всегда может получить у менеджера зала консультацию по интересующему вопросу.

В супермаркете ведется постоянное пополнение ассортимента продукции в соответствии с запросами потребителей, так как от состава и обновляемости ассортимента, непосредственно зависит рост товарооборота и ускорение реализации товаров предприятия: чем больше в продаже товаров разных наименований, удовлетворяющих потребности покупателей, тем сильнее конкурентные позиции торгового предприятия.

Товары, представленные в супермаркете, обеспечиваются гарантией производителя и гарантией магазина. Компания «DNS» имеет постоянно расширяющуюся сеть сервисных центров, производящих оперативное и качественное обслуживание всей техники.

При магазине существует свой склад, куда товары поставляются с регионального распределительного центра (РРЦ), который находится в Красноярске. Преимущество РРЦ в том, что это отлично организованная, автоматизированная складская логистика и логистика продаж, действующая на базе 1C, и является общей для всех филиалов DNS по всей стране, которая позволяет отслеживать путь каждой единицы товара во всех филиалах во всех городах. Помимо этого, 1С автоматически формирует ежедневные, еженедельные или ежемесячные отчеты, необходимые для осуществления и поддержания эффективной системы сбыта на предприятии. Как только единица товара поступила на склад магазина, она вносится в базу кладовщиком. Также в базу вносятся такие параметры товара, как его местонахождение (на складе или же на витрине), количество таких же товаров и т.д. Каждая продажа также фиксируется в базе. Все это позволяет анализировать потребность в тех или иных видах товара и его количестве.

Рассмотрим основные финансовые показатели работы ЦСМ «DNS» за 2013-2014 годы, которые приведены в табл. 4.

Таблица 4 - Основные показатели деятельности ЦСМ «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края, в 2013-2014 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 | 2014 | Отклонение | |
|  |  |  | +,- | % |
| Выручка (доходы) от реализации, тыс. руб. | 7063,0 | 10207,0 | 3144,0 | 144,5 |
| Себестоимость проданных товаров (расходы), тыс. руб. | 5658,0 | 7944,0 | 2286,0 | 140,4 |
| Прибыль тыс. руб. | 1405,0 | 2263,0 | 858,0 | 161,0 |
| Численность работников, чел. | 16 | 15 | -1 | 93,7 |
| Производительность труда 1 работника, тыс. руб. | 441,4 | 680,5 | 239,1 | 154,2 |
| Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб. | 1912,4 | 2288,8 | 376,4 | 119,7 |
| Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб. | 10,0 | 12,7 | +2,7 | 127,0 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 1411,3 | 1470,05 | 58,75 | 104,16 |
| Фондоотдача, руб. | 5,0 | 6,9 | -1,9 | 138,0 |

Основным показателем, характеризующим деятельность любого предприятия, является выручка от продаж. Из таблицы видим, что доходы от реализации выросли на 44,5%, а прибыль на 61%, - что связано как с увеличением объема реализованной продукции, широким ассортиментом, так и снижением уровня себестоимости, и другими факторами. Прибыль является важнейшим качественным показателем эффективной деятельности организации, характеризующей рациональность использования средств производства, материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Таким образом, выдержав конкурентную борьбу, ЦСМ «DNS» зарекомендовал себя как сильный конкурент и надежный партнер. Супермаркет пользуется спросом среди потребителей за самых счет большого ассортимента предоставляемых товаров, приемлемых цен, а также потребительских программ.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что ЦСМ «DNS» работает достаточно эффективно, с каждым годом улучшая свои экономические показатели, активно продвигает товары, осваивает новые технологии. Ассортимент продукции также увеличивается и улучшается.

Цифровой супермаркет «DNS» на рынке города Зеленогорска имеет устойчивые позиции, четко поставленные цели, что делает его лидером на рынке цифровой и компьютерной техники города Зеленогорска. Постоянно отслеживая ситуацию на рынке и исходя из интересов своих потребителей, компания пытается найти оптимальное соотношение цены и качества, для своих покупателей. Однако фирм, занимающихся аналогичным бизнесом на рынке г. Зеленогорска достаточно много, и появление на рынке конкурирующей продукции заставляет руководство вести своевременный и точный учет изменяющихся обстоятельств с целью обеспечения гарантий для сбыта своей продукции в запланированных объемах и по целесообразной цене.

Организационно-технологическая часть

Характеристика кадрового состава предприятия

Достаточная обеспеченность предприятий работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда первоочередная задача кадровой политики. Дадим краткую характеристику кадрового потенциала ЦСМ «DNS». В настоящее время в супермаркете работает 15 человек. Численность персонала предприятия по категориям представлена в табл. 5.

Таблица 5 - Численность персонала в ЦСМ «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края по категориям, кол-во

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2013 | 2014 | Абсолютное изменение (+,-) |
| Руководители | 2 | 2 | - |
| Специалисты | 3 | 3 | - |
| Торгово-оперативный персонал (менеджеры торгового зала и кассиры) | 8 | 8 | - |
| Ученики | 2 | 1 | -1 |
| Вспомогательный персонал | 1 | 1 | - |
| Всего | 16 | 15 | -1 |

Из таблицы видно, что структура персонала по категориям практически не меняется. Основную долю в структуре занимают менеджеры торгового зала и кассиры. Это свидетельствует о том, что предприятие обеспечено работниками для проведения основных производственных процессов. Незначительную долю в структуре всех работников занимают вспомогательный персонал. Сложившийся уровень обеспеченности трудовыми ресурсами позволяет осуществлять производственно-хозяйственную деятельность на достаточно высоком уровне.

Наряду с количественным обеспечением важно проанализировать качественный состав работников. Возрастная характеристика персонала и их структура по образованию в 2014 году, представлена на диаграмме, из которой видим, что значительная часть персонала ЦСМ «DNS» - это люди молодого социально активного возраста, которые имеют и физические, и интеллектуальные возможности для активной трудовой деятельности, имеющие высшее и средне специальное образование; при этом часть имеют неоконченное образование, т.е. учатся в ВУЗах, осваивают современный менеджмент, маркетинг и другие предметы рыночной экономики.

В таблице 6 рассмотрим персонал в зависимости от стажа работы в супермаркете «DNS».

Таблица 6 - Численность персонала ЦСМ «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края по стажу работы, кол-во

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продолжительность работы на предприятии | 2013 | 2014 | Абсолютное изменение (+,-) |
| 1-2 месяцев | 1 | 2 | +1 |
| до 6 месяцев | 1 | 2 | +1 |
| 1 год | 12 | 8 | -4 |
| от 1 до 2 лет | 2 | 2 | - |
| больше 2 лет | - | 1 | +1 |
| всего | 16 | 15 | -1 |

Из таблицы видно, что произошло увеличение работников, работающих менее 1 года, что говорит о текучести кадров. Поэтому кадровая политика ЦСМ «DNS» должна быть направлена на обеспечение предприятия кадрами, обучение и повышение квалификации, оптимизацию численности с учетом экономически обоснованных требований производства, направленных на выполнение планов предприятия; создание благоприятных условий труда, а также обеспечение возможности продвижения по службе.

Поскольку в супермаркете не предусмотрено кадровой службы, ее функции выполняет непосредственно управляющий, который сам осуществляет работу по набору и подбору кадров в соответствии с потребностями. В рамках осуществления данной функции выполняются следующие обязанности:

проведение поиска и размещение объявлений о найме работников в СМИ, отбора и найма работников с необходимой квалификацией;

определение размера заработной платы, форм и порядка материального стимулирования работников предприятия;

обеспечение приемлемого уровня трудовой и исполнительской дисциплины работников;

определение очередных отпусков работникам;

проведение процедуры увольнения работников в соответствии с действующим законодательством.

Одним из наиболее важнейших моментов кадровой политики предприятия является прием и увольнение работников. В ЦСМ «DNS» отбор кандидатов на вакантные места осуществляется как внутри предприятия, так и вне его. При этом, отбор будущих сотрудников во многом зависит от характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде он представлен следующей стандартной схемой.

Объявление о вакансии помещается в СМИ, а также распространяется электронным путем. В объявлении указывается наименование должности (профессии), требуемый уровень образования и квалификации, опыт работы, ступень оплаты труда, процедура подачи анкеты. Кандидаты заполняют анкету и те, которые соответствуют требованиям, проходят собеседование. В ходе собеседования специалисты оценят знания, опыт, личностные качества, соответствие квалификации кандидата предъявленным требованиям. Резюме компании «DNS» представлено в Приложении 3.

Первичный отбор начинается с анализа кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия должности. В качестве метода первичного отбора используется анализ анкетных данных. После того как кандидата утверждают на должность, с ним заключается трудовой договор. Прием на работу оформляется приказом. Вновь поступающий работник проходит вводные инструктажи по технике безопасности, производственной санитарии, правила противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда, знакомят с Правила внутреннего трудового распорядка. Обязанности, задачи и полномочия должности определяются должностной инструкцией.

В настоящее время в супермаркете открыта вакансия продавца-консультанта. Требования к вакансии указаны Приложении 4.

Кадровая политика ЦСМ «DNS» также предусматривает профессиональное обучение и карьерный рост. В ЦСМ «DNS» созданы все условия для профессионального развития сотрудников, раскрытия их творческого потенциала.

Так:

) для подготовка новых работников - предусмотрено первоначальное профессиональное обучение, принятых учениками. Обучение персонала проводится в индивидуальной форме в процессе ввода нового сотрудника в должность, и осуществляется непосредственно на рабочем месте действующим специалистом.

) для подготовки руководящего звена и специалистов проводится стажировка в региональном центре.

Карьерный рост в супермаркете возможен и начинается с линейных позиций - это кладовщик, менеджеры-консультанты, кассиры. Однако, как показала практика, процесс этот длительный и не всегда эффективный.

Из анализа, проведенного в следующей части, выявлено, что в организации существует текучесть кадров, что говорит о недостаточно эффективной кадровой политике, в том числе грамотный наем и подбор персонала. Для этого можно предложить следующий алгоритм найма сотрудников, направленный на формирование коллектива, соответствующего концепции организации.

Помимо поиска новых сотрудников, которые будут соответствовать сформулированной концепции ЦСМ «DNS», особое внимание следует уделить и текущему штату сотрудников. Персонал, работающий в настоящий момент в организации, следует перераспределить в соответствии со степенью соответствия выработанным ценностям и профессиональным стандартам.

3. Экономическая часть

Эффективность использования трудового потенциала

В современной рыночной экономике целью любого предприятия становится удержание и закрепление позиций в сфере своей деятельности. В связи с этим в целях эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации необходимо систематически проводить анализ ее ресурсного потенциала. Всю совокупность ресурсов можно разделить на три группы:

а) материально-техническая база (долгосрочные ресурсы, обусловленные сущностью технологического процесса);

б) оборотные активы (активы, обеспечивающие выполнение технологического процесса);

в) трудовые ресурсы.

Именно эти три вида ресурсов, объединяясь в производственно-технологическом процессе, обеспечивают достижение заданных целевых установок. В целях данной работы рассмотрим эффективность использования кадрового потенциала (трудовые ресурсы) в ЦСМ «DNS».

Начнем с анализа движения персонала за прошлый и отчетный периоды, рассчитаем коэффициенты и занесем их в табл. 7.

Таблица 7 - Анализ движения кадров в ЦСМ «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 | 2014 | Отклонение (+;-) | Темп роста, % |
| Состояло работников на начало года | 18 | 16 | -2 | 88,9 |
| Принято работников | 3 | 4 | +1 | 133,3 |
| Уволено работников, в т.ч. | 5 | 5 | - | 100,0 |
| Состояло на конец года | 16 | 15 | -1 | 93,7 |
| Коэффициент приема кадров | 0,17 | 0,25 | 0,08 | 147,0 |
| Коэффициент выбытия (текучести кадров) | 0,29 | 0,32 | 0,03 | 110,3 |
| Коэффициент стабильности кадров | 1,12 | 1,07 | -0,05 | 95,5 |

Из таблицы мы видим, что в 2013 году уволилось 5 человек, но было принято 3. В течение 2014 года уволились также 5 человек и принято 4. Причины увольнения разные, но в основном не устраивает слишком плотный график работы, а также размер заработной платы, и как следствие, неудовлетворитель-ные социальные условия для своего жизнеобеспечения.

Коэффициент приема кадров:

Коэффициент выбытия (текучести кадров):

Коэффициент стабильности кадров:

Из расчета видно, что отрицательной тенденцией в движении кадров является увеличение в 2014 году коэффициента текучести на 0,03 или на 10,3%, а коэффициент стабильности кадров снизился на 0,05, - это говорит о недостаточно эффективной кадровой политике.

Таблица 8 - Анализ производительности труда работников в ЦСМ «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав работников | 2013 | | 2014 | | Производительность труда | |
|  | кол-во | производительность труда | кол-во | производительность труда | Отклонение (+;-) | Темп роста, |
| Всего работников, чел. | 16 | 441,43 | 15 | 680,46 | 239,03 | 154,1 |
| Из них ТОП, чел. | 8 | 882,87 | 8 | 1275,87 | 393,0 | 144,5 |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 7063,0 | - | 10207,0 | - | - |  |

Из таблицы следует, что производительность одного работника супермаркета выросла на 54,1%, а производительность труда одного торгово-оперативного работника увеличилась на 44,5%.

Здесь же, в табл. 9 проведем анализ фонда заработной платы по составу и структуре.

Таблица 9 - Анализ состава фонда заработной платы ЦСМ «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 | | 2014 | | Отклонение по ФОТ | | Отклонение по уд. весу, % |
|  | сумма | уд. вес | сумма | уд. вес | +,- | % |  |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб., в т.ч. | 1912,40 | 100,0 | 2288,80 | 100,0 | 376,40 | 119,7 | - |
| - заработная плата по тарифным ставкам и окладам | 1290,87 | 67,5 | 1471,70 | 64,3 | 180,83 | 114,0 | -3,2 |
| - выплаты стимулирующего характера | 573,72 | 30,0 | 755,30 | 33,0 | 181,58 | 131,6 | 3,0 |
| - компенсационные выплаты | 47,81 | 2,5 | 61,80 | 2,7 | 13,99 | 129,3 | 0,2 |
| Справочно: |  |  |  |  |  |  |  |
| Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс.руб. | 10,0 | - | 12,7 | - | - | - | - |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 7063,0 | - | 10207,0 | - | - | - | - |
| Выручка от реализации продукции на рубль зарплаты, руб./руб. | 3,7 | - | 4,4 | - |  |  |  |

Согласно таблице 9, фонд заработной платы в 2014 году увеличился на 376,40 тыс. руб. (или на 19,68%). Однако абсолютное отклонение осуществляется без учета изменения oбъёма реализации прoдукции, следовательно, по нему нельзя судить об эконoмии или перерасхoде фoнда oплаты труда. Рассчитаем относительное отклонение, используя формулу

∆ФОТотн=2288,80-((573,72+47,81)\*(10207,0/7063,0)+1290,87))=99,82 тыс. руб.

Таким образом, относительная экономия в использовании фонда оплаты труда произошла в размере 99,82 тыс. руб.

При этом, заработная плата работников в супермаркете состоит из постоянной части (оклада или тарифной ставки) и переменной (выплат стимулирующего характера), а также компенсационных выплат (отпуска, больничные). Удельный вес в общей сумме ФОТ каждой из частей составил соответственно: в 2013 году - 67,5% - 30% - 2,5%; в 2014 году - 64,3% - 33% - 2,7%. Таким образом, в отчетном году удельный вес заработной плата по тарифным ставкам и окладам снизился на 3,2%, но при этом увеличился процент выплат стимулирующего характера на 31,6% (или на 181,58 тыс. руб.), а также на 0,2% вырос удельный вес компенсационных выплат.

Анализ ФОТ необходимо рассматривать в тесной связи с трудовыми ресурсами, т.к. с ростом произвoдительности труда сoздаются реальные предпoсылки для пoвышения уровня его oплаты. При этом средства на oплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы рoста прoизводительности труда обгоняли темпы роста его oплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного вoспроизводства. Проведенный выше анализ показал, что рост производительности труда в супермаркете (54,1%), опережал повышение роста средней заработной платы (27,0%), - что говорит о правильной политике. Однако, для поддержания оптимального соотношения между ростом производительности труда и заработной платы экономически целесообразно превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы не более чем на 20-30%. Из произведенных расчетов видно, что это соотношение не поддерживается. Следовательно, руководству следует обратить на это внимание и оптимизировать разрыв.

Показатель эффективности использования фонда оплаты труда - выручка от реализации продукции на рубль зарплаты отражает эффективность деятельности предприятия в рассматриваемом направлении. Так выручка от реализации продукции на рубль зарплаты увеличился за рассматриваемый период с 3,7 руб./руб. до 4,4 руб./руб. Данные показатели положительно характеризуют работу предприятия и свидетельствуют об эффективном управлении персоналом предприятия.

Правильное расходование фонда заработной платы имеет важное значение с точки зрения, как обеспечения конкурентоспособности предприятия, так и роста благосостояния и уровня жизни работников. В ЦСМ «DNS» большая часть фoнда зарабoтной платы расхoдуется на категoрию «рабочие», что связано с большей численностью работников данной категории и средней заработной платы по организации. Значительная часть расхoдуется на категoрии руковoдителей и специалистoв, это связано с более высoкими oкладами данных работников.

Повышение эффективности использования трудовых ресурсов и оснoвными истoчниками экoномии фoнда зарабoтной платы в организации являются: внедрение сoвременных oрганизационных фoрм прoизводства и труда; эффективнoе испoльзование численного состава работников; повышение произвoдительности труда за счет более полного использования комплексной механизации и автоматизации производственных процессов.

Следует отдельно остановиться на системе материального стимулирования труда, т.к. на сегодняшний момент это одна из наиболее эффективных систем стимулирования работников к повышению эффективности трудовой деятельности. В настоящее время в ЦСМ «DNS» присущи такие методы материального стимулирования, как:

по итогам месяца выявляют лучшего работника за перевыполнение плана с выплатой денежной премии;

бонусы за отличную работу, за которые в конце квартала начисляют денежную премию.

При этом, имеется перечень проступков сотрудника, за которые он, может быть, подвергнут штрафу (например, опоздание на работу; грубое отношение с покупателем).

Для повышения эффективности труда персонала супермаркета используется также нематериальное стимулирование:

конкурсы профессионального мастерства, демонстрирующие сотрудникам значимость профессии;

одинаковые для всех процедуры карьерного и профессионального роста;

меры морального поощрения, такие, как благодарность, почетная грамота или фотография на доске почета.

Однако, как показал анализ, этого недостаточно. Можно предложить следующую мотивационную систему персонала в ЦСМ «DNS». Основные направления развития данной системы, в зависимости от поставленных задач, представлены в табл. 10.

Таблица 10 - Направления развития системы стимулирования персонала, связанные с решением поставленных задач ЦСМ «DNS»

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи деятельности | Направления развития стимулирования |
| 1. Устранение дефицита кадров | -организация обучения на предприятии, -самостоятельность на определенном участке работы, -возможность творчества, -вознаграждение за успехи. |
| 2. Своевременность получении необходимой информации | -премирование за выполненное задание, -вознаграждение (моральное или материальное) по договоренности сторон. |
| 3. Развитие инициативы и самостоятельности в принятии конкретных решений | -повышение в должности, -возможность предоставления гибкого графика отпуска, -вознаграждение за успехи. |
| 4. Внедрение инноваций и возможности эксперимента для повышения конкуренто-способности организации | -самостоятельность в работе, -премия за удачный эксперимент или поиски новизны, -стажировка, -доверие в выборе оптимального решения поставленной задачи. |
| 5. Готовность к риску и маневренности для развития бизнеса | -готовность персонала к изменениям, -обучение дополнительным специальностям, -взаимозаменяемость в рабочих профессиях, -точное исполнение приказов руководителя, самостоятельность в принятии экстренных решений |
| 6. Достижение солидарности во внутриорганизационных отношениях | -возможность предпринимателя и желание работника обучаться, -культура доверия, ориентированная на согласование целей и удовлетворения потребностей каждой из сторон -обеспечение здорового морального климата в коллективе |

Таким образом, кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии со стоящими задачами. Правильно выбранная кадровая политика предприятия обеспечивает:

своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т. д.);

стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;

формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Предложенные пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов не только будут учитывать интересы работников, но и работодатель получит свободные денежные средства, что даст возможность направить их в «нужное направление» своей коммерческой деятельности.

Задание

) Формирование маркетинговой стратегии организации

Маркетинговая стратегия - это элемент общей стратегии организации, который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.

Это формирование целей, достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период. Стратегия формируется в целях осуществления производственно-коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия. Наиболее распространенными стратегиями маркетинга являются: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара, диверсификация.

На основе стратегических планов разрабатываются планы маркетинга. Основными разделами плана маркетинга являются: изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей, SWOT анализ, перечень задач и проблем, изложение стратегий маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля.

Маркетинговые программы могут быть ориентированы: на максимум эффекта независимо от риска; на минимум риска без ожидания большого эффекта; на различные комбинации этих двух подходов.

Методология разработки маркетинговой стратегии зависит от требований рынка, запросов потребителей, конкурентных преимуществ, недостатков фирмы.

При формировании маркетинговой стратегии организации должны учитывать следующие четыре группы основных факторов:

тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, система товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах, условия территориального размещения и т.д.).

состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегические направления их деятельности.

управленческие ресурсы и возможности самой организации (товарные, финансовые, торговые, кадровые, научно-технические, информационные и т.д.), определение своих сильных сторон в конкурентной борьбе.

основная концепция развития организации, ее глобальные цели и задачи предпринимательской деятельности в основных стратегических зонах.

Ключевым аспектом при разработке маркетинговой стратегии является анализ взаимосвязей «потребитель-товар», затем рассматриваются различные способы «сегментирования» рынка, то есть деления рынка на группы потребителей со сходными интересами и процесс разработки комплексной маркетинговой стратегии.

Комплексная маркетинговая стратегия включает в себя товар, его цену, продвижение товара на рынке и каналы (или места) его распространения. Эти четыре элемента представляют собой контролируемые переменные, используемые организациями для приспособления к целевым рынкам или влияния на них. Задача организации состоит в выработке такой стратегии, которая синхронизировала бы все четыре элемента с целью достижения одних и тех же целей.

Систему разработки маркетинговой стратегии организации можно представить в виде модели, суть которой состоит в разработке фирмой своей рыночной стратегии, направленной на удовлетворение потребностей клиентов с одновременным проектированием под свои интересы маркетинговой среды, под которой понимается совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на ее деятельность в части взаимодействия с клиентами.

При разработке стратегии и тактики маркетинговой деятельности организации на рынке обычно выделяют конечные цели, с которыми связано само развитие фирмы, и промежуточные цели, которыми обычно являются средства достижения конечной цепи. Так, главной задачей может стать необходимость разработки и вывода на рынок конкурентоспособного товара и обеспечения его сбыта в течение его жизненного цикла, - времени, в течение которого окупились бы вложенные средства и была бы получена максимальная прибыль, а также сохранения и приумножения определенной доли рынка в конкурентной борьбе.

В качестве промежуточных задач выдвигается увеличение сбыта товаров (объема оказываемых услуг), разработка инновационных продуктов, формирование новых рынков и расширение своей доли на существующих. Роста продаж можно достичь посредством увеличения доли рынка, созданием новых рынков путем предложения качественно новых маркетинговых продуктов (инновационный процесс).

Выдвинутые цели должны быть синхронизированы во времени (долгосрочные и краткосрочные), сбалансированы по уровням управления, а также учитывать темп времени. С учетом выбранных целей организация формирует свою стратегию поведения на рынке:

). Стратегия проникновения предполагает выход организации на новый рынок, выход с новым товаром или услугой на существующий рынок, проникновение с товаром рыночной новизны на новые сегменты рынка.

). Стратегия роста компании предполагает цели роста: рост продаж, доли рынка, прибыли, которые можно сформулировать на различных уровнях. В соответствии с выбранной целью возможен выбор той или иной стратегии:

стратегия развития заключается в выявлении конкретного конкурентного преимущества;

стратегия стабилизации - деятельность в условиях нестабильности объема продажи и доходов. Целью этой стратегии является стабилизация обстановки и далее переход к стратегии роста;

стратегия выживания, носит оборонительный характер, применяемая в условиях глубокого кризиса экономической деятельности фирмы;

инновационная стратегия предполагает создание качественно нового маркетингового продукта с одновременным проектированием рынка под этот продукт: При реализации данной стратегии фирма направляет свои ресурсы на проектирование под свои интересы маркетинговой среды, создавая маркетинговый продукт посредством формирования потребности в этом продукте.

Разработка маркетинговой стратегии позволит организации:

значительно расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж;

повысить конкурентоспособность продукции/услуг;

наладить регулярный механизм модификации существующих и разработки новых продуктов;

создать инструмент массового привлечения клиентов;

выработать эффективную ценовую и продуктовую политику;

создать механизм контроля маркетинговых мероприятий;

повысить качество обслуживания клиентов

) План производства организации

План производства - это обоснованный план выпуска продукции как правило, в годовом исчислении по соответствующей номенклатуре, ассортименту и качеству.

На основе плана производства определяется потребность в оборудовании, материально-технических ресурсах, численность работающих и фонд их заработной платы в целом и по категориям, сметы затрат на производство и т.д.

План производства разрабатывается организацией самостоятельно на основе свободного спроса на продукцию, заказов потребителей и государственных заказов в натуральных, условно-натуральных, стоимостных и трудовых показателях. Разработка производственной программы осуществляется на основе:

договоров, заключенных с потребителями, портфеля заказов, проекта плана поставки продукции потребителям, действующих законов спроса и предложения на продукцию и услуги;

наличия производственных мощностей по выпуску каждого вида продукции;

возможностей приобретения материальных ресурсов;

учета состояния технической и технологической базы;

наличия кадрового потенциала.

К плану производства прилагаются калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство.

План производства обосновывается наличием необходимого оборудования, материальных и трудовых ресурсов, т.к. несоответствие структуры парка технологического оборудования структуре технологической обработки вызывает простои оборудования, а отклонения в поставках материальных ресурсов и недостаточный уровень квалификации специалистов влияют на объем и качество продукции.

План производства должен быть многовариантным. Каждый вариант должен отражать три уровня объема производства - минимальный, максимальный и оптимальный.

Основные элементы производственной программы: производственные мощности, план-график производства, обеспечение ресурсами, контроль выполнения производственной программы, анализ объемов производства продукции, анализ использования основных производственных фондов.

Этот раздел формирует набор данных для подготовки финансово-экономического обоснования.

) Внешние и внутренние причины кризисных явлений на предприятии

Кризис предприятия - это крайнее обострение противоречий в фирме как социально-экономической системе, угрожающее ее жизнедеятельности. При этом причины возникновения кризиса подразделяются на внешние и внутренние. Внешними причинами называются те, на которые предприятие не может влиять или это влияние незначительно. К внешним причинам относятся: рыночные, экономические, социальные, технологические, политические, экологические факторы. Внешние причины кризиса являются результатом:

изменения экономической политики государства;

смены политического лидера государства и/или регионов;

изменения нормативно-законодательной базы, регламентирующей деятельность предприятия;

усиления конкуренции;

политических событий в мировом и/или государственном экономическом пространстве;

экологических катастроф и других форс-мажорных обстоятельств и др.

Например, политическая стабильность и направленность внутренней политики государства, реализуемые через право, выражаются в отношении к предпринимательской деятельности и принципах государственного регулирования экономики, к формам собственности, мерам по защите прав потребителей и предпринимателей. Все это аккумулируется в законодательных нормах, актах, которые и определяют деятельность предприятий.

Экономико-географические факторы характеризуются размером и структурой потребностей, а при известных экономических предпосылках - платежеспособным спросом населения. К ним можно также отнести уровень доходов и накоплений населения, т.е. покупательную способность, уровень цен, возможность получения кредита, фазу экономического цикла, в которой находится национальная экономика. Падение спроса, характерное для соответствующей фазы экономического развития, приводит к обострению конкуренции, разорению или поглощению обанкротившегося предприятия.

Факторы культурного характера проявляются в привычках, нормах потребления и предпочтениях одних товаров перед другими.

Уровень развития науки и техники определяет все составляющие процесса производства товаров и его конкурентоспособности. Изменение в технологии производства, производимые предприятием для обеспечения конкурентных преимуществ, требуют значительных капиталовложений и могут в течение продолжительного времени отрицательно сказываться на прибыльности предприятия.

Внутренние причины являются результатом деятельности самого предприятия, которые попадают в кризисное состояние вследствие совокупности внутренних причин конструкторско-технологического, экономического, финансового характера, а также недостатков внутрифирменного управления.

Внутренние причины кризиса организации обусловлены:

изменением стратегических, тактических и оперативных задач предприятия;

несоответствием организационной структуры организации ее целям;

несоответствием технологии производства задачам предприятия;

нарушением условий рационализации технологических процессов;

несоответствием оперативных и тактических задач стратегии предприятия;

неадекватностью поведения топ-менеджеров предприятия ее целям и задачам;

противоречием между опытом и условиями функционирования предприятия;

несоответствием между основными функциями процесса управления и его подфункциями;

противоречием между подфункциями процесса управления.

) Неплатежеспособность как проявление финансового кризиса

Неплатежеспособность - это финансовое положение организации-должника, не позволяющее ей рассчитаться по своим долговым обязательствам; это временная или устойчивая неспособность удовлетворить требования кредиторов.

Неплатежеспособность - невозможность предприятия погасить свои обязательства - проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

Неплатежеспособность, как нарушение финансового оборота, отражается в дефиците оборотных активов, которые могут быть направлены на погашение обязательств. Обязательства предприятия классифицируются на внешние и внутренние.

Внешние обязательства предприятия могут быть подразделены на следующие группы:

) обязательства перед фискальной системой (долги по налогам в бюджеты всех уровней, долги по обязательным платежам в социальные фонды и т. п.);

) обязательства перед финансово-кредитной системой (задолженность банкам и финансовым компаниям);

) обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары, выполненные работы и услуги.

К внутренним обязательствам предприятия относятся:

) обязательства перед работниками по оплате труда;

) обязательства перед акционерами по выплате дивидендов.

Обязательства предприятия, возникающие в процессе финансово-хозяйственной деятельности, имеют определённые сроки исполнения.

Предприятие, которое из режима своевременного исполнения обязательств переходит в кризисную зону ненадёжного исполнения, становится как партнёр неплатежеспособным, наносящим ущерб своим кредиторам.

Неплатежеспособное предприятие, продолжающее участвовать в хозяйственном обороте, является носителем финансового ущерба кредиторам, оказывает на них депрессирующее влияние путём изъятия их ресурсов, то есть может привести и их к банкротству.

Кредиторы оказываются перед выбором одной из двух альтернатив:

) обратиться в суд с иском о признании должника банкротом, продаже его имущества с целью частичного или полного удовлетворения обязательств;

) установить предприятию конкретный срок для расчётов.

Чтобы выбрать второй вариант, кредиторы должны знать:

) имеет ли предприятие ресурсы для погашения текущих обязательств;

) способно ли предприятие удовлетворить претензии всех кредиторов в установленные сроки.

На эти вопросы могут дать ответ анализ финансового состояния предприятия и оценка его платежеспособности. Диагностика финансово-экономического состояния позволяет определить общие (типовые) и индивидуальные причины попадания предприятий в зону неплатежеспособности.

Общие причины неплатежеспособности:

низкая конкурентоспособность продукции;

несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции;

низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями;

дебиторская задолженность государства за заказанную, но неоплаченную продукцию;

большие расходы на содержание жилого ведомственного фонда;

задолженность предприятий перед организациями-монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло, воду и т. п. Эта задолженность искусственно завышается за счёт начисления штрафов и т. п.;

неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения (из-за сокращения производства);

неэффективные долгосрочные финансовые вложения, которые не сопровождаются соответствующим ростом выручки;

рост запасов, которые не увеличивают объемов производства и выручки;

увеличение средств в расчётах, не имеющих прямого отношения к выручке.

Индивидуальные причины неплатежеспособности:

отсутствие или неправильное ведение платёжного календаря - финансового документа, в котором подробно отражается оперативный денежный оборот предприятия;

«котловой» учёт затрат на производство и реализацию продукции, не позволяющий проводить дифференцированную оценку рентабельности различных видов продукции;

включение в себестоимость реализованной продукции затрат, не связанных с её производством и реализацией, которые приводят к образованию убытков от основной деятельности;

неэффективное управление имущественным комплексом;

причины, связанные с неправильным выбором рыночной ниши, организацией маркетинговой и сбытовой политики.

) Функционально-стоимостной анализ изделия на предприятии: функциональное описание изделия; анализ конструктивной структуры изделия и структуры затрат на его производство; поиск и разработка эффективных решений на основе проведения ФСА.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) - это метод системного исследования функций объекта, направленный на минимизацию затрат в процессе проектирования, производства и эксплуатации изделия при сохранении (повышении) качества и полезности данного объекта для потребителей. Данный метод хорошо дополняет обычные методы технико-экономического обоснования новых изделий. Его принципиальным отличием от традиционных методов технико-экономического анализа является то, что процесс улучшения технико-экономических характеристик осуществляется в динамике. Основная идея метода базируется на том, что в себестоимости любого объекта, кроме минимальных издержек, абсолютно необходимых для выполнения заданных функций, имеются, как правило, дополнительные издержки, связанные с излишними материальными затратами, усложнением функциональной и принципиальной схемами и др.

Основным назначением ФСА является достижение оптимального соотношения между потребительной стоимостью и затратами (ценой, себестоимостью) при создании объекта. Поэтому, если в процессе обычного технико-экономического анализа определяются только значения тех или иных показателей нового изделия, то целью проведения ФСА является нахождение конкретных путей устранения обнаруженных недостатков и повышения эффективности функционирования исследуемого объекта.

Как правило, ФСА проводится в несколько этапов.

Подготовительный этап. Выбор объекта исследования, формирование целей и желаемого результата анализа, составление плана выполнения ФСА.

Информационный этап. Подготовка и сбор необходимой информации об объекте исследования и его аналогах, составление структурной модели (СМ) объекта, определение затрат на каждый элемент объекта и удельного веса затрат по каждому элементу исходя из общих затрат на изделие, построение диаграммы Парето. Каждый конструктивный элемент изделия называется материальным носителем функций (МНФ) и участвует в реализации главной функции изделия. Расчет затрат на каждый элемент (МНФ) производится по одному из следующих методов: по удельным показателям; структурной аналогии; методу баллов; методу оценки на основе математических моделей; прямого расчета по статьям калькуляции. Расчет затрат рекомендуется вести в табличной форме, определяя удельный вес затрат по каждому элементу (МНФ) и устанавливая порядок расположения затрат, приходящихся на отдельный элемент изделия, по убыванию от самых высоких до минимальных. Исходя из структурной модели и расчета затрат по каждому МНФ также строится диаграмма Парето. На ней по оси абсцисс располагаются все МНФ в порядке убывания их затрат, а по оси ординат - удельный вес затрат в процентах от полной себестоимости изделия. При этом затраты учитываются нарастающим итогом. На диаграмме выделяются зоны А, В и С, поэтому метод получил название ABC. Зона А соответствует наибольшему сосредоточению МНФ, составляющих 75 % общих затрат на изделие; в зоне В находятся затраты, составляющие 20 % общих затрат на изделие; зона С соответствует остальным МНФ, составляющим в сумме 5 % общих затрат, т.е. завершает картину распределения МНФ по зонам и затратам в целом. Согласно теории метода ABC, в первую очередь тщательному анализу подвергаются МНФ изделия, попавшие в зону А, затем анализируются МНФ, попавшие в зону В, элементы, попавшие в зону С, как правило, тщательному анализу не подвергаются.

Аналитический этап. Разработка функциональной модели (ФМ), функционально-структурной модели (ФСМ) и построение функционально-стоимостной диаграммы (ФСД).

Функциональная модель - это логико-графическое изображение состава и взаимосвязей функций изделия, получаемое путем их формулировки и установления порядка подчинения. Каждая функция имеет свой материальный носитель, индекс, отражающий принадлежность к определенному уровню ФМ, и порядковый номер.

Построение ФМ осуществляется следующим образом: на верхнем уровне ФМ располагаются внешние функции изделия (главные и второстепенные); на втором - основные (внутренние) функции, необходимые для реализации главной функции; на третьем (четвертом и т.д.) - вспомогательные (внутренние) функции, которые обеспечивают основные. Каждой функции в зависимости от уровня ФМ присваивается соответствующий индекс: главная функция - F1 второстепенные - F2, F3 и т.д.; основные - F11, F12, F21 и т.д.; вспомогательные - F111, F112 и т.д.

Функционально-структурная модель (ФСМ) изделия создается методом совмещения структурной и функциональной моделей путем наложения функциональной модели на структурную, в результате чего получается матрица. Строки матрицы ФСМ отражают состав элементов (МНФ) изделия и затраты на каждую функцию данного МНФ, а столбцы - функции по уровням ФМ. На пересечении строк и столбцов указывается величина затрат i-го МНФ на j-ю функцию.

После определения относительной важности каждой функции и относительной величины затрат строится ФСД. Это совмещенный график, наглядно показывающий соответствие относительной важности функции RFj (квадрант над осью абсцисс) и относительной величины затрат на эту функцию SFj (квадрант под осью абсцисс). Сопоставление верхней и нижней частей диаграммы по каждой из функций, отраженных на оси абсцисс, позволяет выявить диспропорции в изделии и степень удовлетворения одного из важнейших принципов ФСА - соответствия важности функций для потребителя затратам на ее реализацию в сфере производства и эксплуатации

Рассмотрим функционально-стоимостной анализ на примере трансформатора компьютерных блоков питания. Технические требования к трансформатору компьютерных блоков питания (БП) рассматриваются в табл. 11.

Таблица 11 - Технические требования к трансформатору компьютерных БП

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование параметров и показателей | Ед. изм. | Значение |
| Параметры назначения | | |
| 1. Номинальная мощность | Вт | 60 |
| 2. Номинальное напряжение обмотки 1 | В | 220 |
| 3. Номинальное напряжение обмотки 2 | В | 36 |
| 4. Номинальный ток обмотки 1 | А | 0,15 |
| 5. Номинальный ток обмотки 2 | А | 5,0 |
| Показатели качества исполнения функций | | |
| Потери холостого хода | Вт | 0,6 |
| Срок службы | лет | Не менее 15 |
| Вероятность безотказной работы за 3000 ч. | - | Не менее 0,99 |
| Показатели внешней среды | | |
| Температура внешней среды | 0C | От до |
| Степень защищенности от внешних воздействий | - | IP22 |

Расчет затрат на МНФ трансформатора проведем в таблице 12.

Таблица 12 - Расчет затрат и удельного веса по каждому МНФ исходя из общих затрат на трансформатор компьютерных БП, руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Элементы (МНФ) трансформатора | | | | | | | | | |
|  | Магнитопровод | Каркас катушки | Обмотка I | Обмотка II | Изоляция | Планка | Клеммы | Шпильки | Гайки, шайбы | Трансформатор |
| 1. Затраты, тыс. руб. | 1980 | 460 | 2100 | 1500 | 40 | 250 | 600 | 240 | 120 | 7290 |
| 2. Удельный вес затрат, % | 27,16 | 6,31 | 28,81 | 20,58 | 0,55 | 3,43 | 8,23 | 3,29 | 1,64 | 100 |
| 3. Ранжировка затрат по убыванию | 2 | 5 | 1 | 3 | 9 | 6 | 4 | 7 | 8 | − |

Согласно теории ABC, наиболее дорогостоящие элементы (обмотка I и магнитопровод) подвергаются наиболее тщательному анализу и в первую очередь.

Разработку функциональной модели трансформатора строим в соответствии с приведенной выше классификацией функций, начиная с верхнего уровня (рис. 1).

Рисунок 1 - Функциональная модель трансформатора компьютерных БП: числитель - значимость функций (rj); знаменатель - относительная важность функций (Rj)

Как правило, для определения функций МНФ, установления значимости, а также расчёта затрат на каждую функцию составляется таблица. В табл. 13 представлена функционально-стоимостная модель трансформатора компьютерных БП, на основании ее строится функционально-стоимостная диаграмма.

Таблица 13 - Определение функций, установление значимости и расчёт затрат на каждую функцию, исходя из затрат на МНФ трансформатора компьютерных БП

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование МНФ | Затраты на 1 МНФ, руб. | Наименование функций трансформатора | Индекс функции | Значимость функции (rj) | Затраты на 1 функцию, руб. |
| 1. Трансформатор | 7290 | 1. Обеспечивает преобразование напряжения 2. Обеспечивает удобство эксплуатации | F1 F2 | 0,9 0,1 | 6561 729 |
| 2. Катушка | 4100 | 1. Обеспечивает работу трансформатора 2. Обеспечивает преобразование напряжения | F11 F12 | 0,4 0,6 | 1640 2460 |
| 3. Крепёж | 360 | 1. Обеспечивает жёсткость и надёжность | F21 | 1,0 | 360 |
| 4. Клеммная планка | 850 | 1. Обеспечивает коммутацию и жёсткость конструкции | F22 | 1,0 | 850 |
| 5. Магнитопровод | 1980 | 1. Обеспечивает замыкание магнитного потока 2. Обеспечивает режим преобразования напряжения | F111 F112 | 0,3 0,7 | 594 1386 |
| 6. Обмотка I | 2100 | 1. Обеспечивает режим преобразования напряжения 2. Создаёт первичный магнитный поток | F112 F121 | 0,5 0,5 | 1050 1050 |
| 7. Обмотка II | 1500 | 1. Обеспечивает режим преобразования напряжения 2. Обеспечивает продукцию | F112 F122 | 0,5 0,5 | 750 750 |
| 8. Каркас катушки | 460 | 1. Обеспечивает несущую конструкцию обмоток для обеспечения эксплуатации | F222 | 1,0 | 460 |
| 9. Изоляция | 40 | 1. Обеспечивает надёжность прохождения тока | F212 | 1,0 | 40 |
| 10. Шпильки | 240 | 1. Обеспечивает жёсткость конструкции | F211 | 1,0 | 240 |
| 11. Гайки, шайбы | 120 | 1. Обеспечивают жёсткость конструкции | F211 | 1,0 | 120 |
| 12. Планка | 250 | 1. Обеспечивает коммутацию | F221 | 1,0 | 250 |
| 13. Клеммы | 600 | 1. Обеспечивает коммутацию | F221 | 1,0 | 600 |

Таблица 14 - Оценка относительной важности функций трансформатора компьютерных БП

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Индекс функции ФМ | Наименование функции трансформатора | Значимость функции (rj) | Относительная важность функции (Rj) |
| F1 | Обеспечивает преобразование напряжения | 0,9 | 0,90 |
| F2 | Обеспечивает удобство эксплуатации | 0,1 | 0,10 |
| F11 | Обеспечивает работу трансформатора | 0,4 | 0,36 |
| F12 | Обеспечивает преобразование напряжения | 0,6 | 0,54 |
| F21 | Обеспечивает жёсткость и надёжность | 0,4 | 0,04 |
| F22 | Обеспечивает коммутацию и жёсткость | 0,6 | 0,06 |
| F111 | Обеспечивает замыкание магнитного потока | 0,3 | 0,11 |
| F112 | Обеспечивает режим преобразования напряжения | 0,7 | 0,25 |
| F121 | Создаёт первичный магнитный поток | 0,5 | 0,27 |
| F122 | Обеспечивает индукцию | 0,5 | 0,27 |
| F211 | Обеспечивает жёсткость конструкции | 0,5 | 0,02 |
| F212 | Обеспечивает жёсткость и надёжность | 0,5 | 0,02 |
| F221 | Обеспечивает коммутацию | 0,5 | 0,03 |
| F222 | Обеспечивает несущую конструкцию для обеспечения коммутации | 0,5 | 0,03 |

Заключение

Я, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, с \_ по \_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ года проходила производственную практику в ООО «Цифровой супермаркет «DNS» в городе Зеленогорске Красноярского края.

В ходе прохождения производственной практики мною были изучены цели и задачи организации, рассмотрены основные моменты организационной структуры; я ознакомилась с деятельностью супермаркета, изучила кадровую политику, особенности работы с персоналом.

Весь период прохождения практики был насыщенным практической и аналитической работой по различным пунктам деятельности организации. Эти сферы деятельности включали в себя экономические и финансовые вопросы функционирования компании на рынке. В результате анализа выяснилось, что ЦСМ «DNS» - это успешно работающая торговая компания, которая обладает высокими конкурентными преимуществами.

За время прохождения практики я познакомилась с уставными и нормативными документами, регламентирующих деятельность организации. Мною были проанализированы и исследованы основные вопросы, связанные с системой управления персоналом, проведена характеристика кадрового состава предприятия и эффективность его использования.

Также в ходе прохождения практики был получен практический опыт в будущей профессиональной сфере деятельности. я освоила такие навыки как: работу с клиентами в торговом зале, оформление покупки, работу с программой по движению товара.

За время практики активно участвовала в хозяйственной деятельности организации, оказывала помощь специалистам. Практика помогла закреплению и углублению теоретических знаний, приобретению всесторонних практических навыков организации учетной, контрольной, аналитической и исследовательской работы на предприятии.

Полученные в результате прохождения практики знания и данные представлены в отчете. Все работники супермаркета предоставляли необходимые мне документы и информацию для написания отчета, были доброжелательны и с охотой делились опытом.

В тоже время, в ходе прохождения практики были отмечены некоторые недостатки. Так, не все объекты учета автоматизированы, а также существует не совсем четкое разграничение должностных обязанностей между персоналом.

По результатам прохождения производственной практики в ООО «Цифровой супермаркет «DNS» в г. Зеленогорске Красноярского края, можно сделать следующие выводы:

ЦСМ «DNS» специализируется на продаже компьютерной и цифровой техники. Имеет сравнительно небольшие размеры, но характеризуется достаточно стабильными показателями деятельности, зарекомендовал себя как сильный конкурент и надежный партнер.

Супермаркет пользуется спросом среди потребителей за самых счет большого ассортимента предоставляемых товаров, приемлемых цен, а также потребительских программ. При этом организация имеет огромный потенциал развития договорных отношений и партнерских связей.

Однако фирм, занимающихся аналогичным бизнесом на рынке г. Зеленогорска достаточно много, и появление новой конкурирующей продукции заставляет руководство более полно использовать не только материальные и финансовые, но и трудовые ресурсы, так как правильно выбранная кадровая политика - залог успешного бизнеса.

В ходе прохождения практики более подробно были проанализированы и исследованы основные вопросы, связанные с системой управления персоналом, проведена характеристика кадрового состава предприятия и эффективность его использования. Анализ показал, что в организации существует текучесть кадров, что говорит о недостаточно эффективной кадровой политике, в том числе грамотный наем и подбор персонала. С целью улучшения ситуации, предложен более эффективный алгоритм найма сотрудников, направленный на формирование коллектива, соответствующего концепции DNS.

Обнаружено также, что, хотя темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы, что говорит о правильной политике, однако, экономически целесообразно превышение не более чем на 20-30%. Из произведенных расчетов видно, что это соотношение не поддерживается. Следовательно, руководству следует обратить внимание и оптимизировать разрыв.

Кроме того, анализ показал недостаточность методов как материального, так и нематериального стимулирования персонала. В качестве улучшения, предложены основные направления развития мотивационной системы персонала, связанные с решением поставленных задач ЦСМ «DNS».

Список используемых источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 06.04.2015) // Собрание законодательства РФ от 05.12.1994. - № 32. - Ст. 3010.

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2015) // Собрание законодательства РФ от 07.01.2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.

Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 06.04.2015) // Собрание законодательства РФ от 16.02.1998. - № 7. - Ст. 785.

Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И. Алексеева и др. - М.: КНОРУС, 2007. - 672 с.

Балашов А.П. Антикризисное управление: Учеб. пособие / А.П. Балашов. - Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. - 176 с.

Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Л.Т Гиляровская и др. - М.: ТК Велби, 2013. - 616 с.

Мельник М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 192 с.

Савелов В.П. Российское предпринимательское право. Курс лекций / В.П. Савелов, Д.А. Ястребов. - М.: МИЭМП, 2014. - 216 с.

Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2006. - 496 с.

Тришкина Н.А. Экономика организации (предприятия) / Н.А. Тришкина