



МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ С.Ю. ВИТТЕ

**ОТЧЕТ
о прохождении**

Учебной практики
/вид практики/

**Практики по получению первичных
профессиональных умений и навыков**

/тип практики/

Студентом (кой) _____ курса факультета

8 (800) 100-62-72

(фамилия, имя, отчество)

Место прохождения практики _____

1006272@mail.ru

Практика проходила с _____ по _____

Дата сдачи отчета _____

Защита с оценкой: _____

Руководитель практики от Университета _____
(фамилия, инициалы)

Содержание

Введение.....	3
Раздел 1. Общая характеристика организации.....	4
1.1 Характеристика деятельности организации.....	4
1.2 Организационная структура.....	5
1.3 Анализ внутренней и внешней среды организации.....	7
1.4 Экономические показатели деятельности организации.....	12
Раздел 2. Организация работы отдела управления проектами.....	18
2.1 Организация работы отдела.....	18
2.2 Оценка динамики реализации проектов.....	22
Раздел 3. Характеристика отделенных процессов организации.....	27
3.1 Анализ стратегического менеджмента.....	27
3.2 Анализ документационного обеспечения.....	30
Заключение.....	36
Список литературы.....	38

очно.рф

Практика, ВКР, Сессия под ключ

8 (800) 100-62-72

1006272@mail.ru

Введение

Практика является обязательным разделом ОПОП по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и представляет собой вид учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку студентов.

Целью Практики является овладение необходимыми компетенциями, систематизация, обобщение и углубление теоретических знаний, а также сбор материалов для выполнения выпускной квалификационной работы.

Задачами Практики выступают:

- формирование и развитие у студентов первичных профессиональных умений и навыков в сфере сбора и анализа данных, необходимых для расчета экономических и социальных (экономических) показателей;

- интегрирование основ экономических знаний, полученных в рамках экономических дисциплин, использование их для решения аналитических, научно-исследовательских и управленческих задач;

- участие в принятии управленческих решений направленных на поиск оптимальной стратегии развития хозяйствующего субъекта;

- формирование первичных умений и навыков по сбору, анализу и обработке данных необходимых для решения задач в сфере управления предприятиями городского хозяйства;

- формирование первичных умений и навыков решения аналитических и исследовательских задач с использованием современных информационных технологий;

- формирование первичных умений и навыков по использованию научного подхода к решению актуальных проблем экономики.

Практика проходила в Перекресток СМ Парашютная.

Раздел 1. Общая характеристика организации

1.1 Характеристика деятельности организации

Перекресток СМ Парашютная зарегистрировано 8 ноября 2011 г. Межрайонной инспекцией Федеральной Налоговой Службы №13 по г. Санкт Петербург. Компания находится Санкт Петербург, ул. Парашютная д. 46. Основным видом деятельности является «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах». Перекресток СМ Парашютная входит в группу компаний торговой сети «X5 RETAIL».

Параметрические характеристики организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Параметрические данные организации

Название организации	ПЕРЕКРЕСТОК
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Отраслевая принадлежность	Розничная торговля
Виды деятельности	Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах и еще 46 видов деятельности
Вид собственности	Частная
Пространственная локализация	Санкт Петербург ,ул Парашютная д.46

Общество с ограниченной ответственностью «Перекресток» было создано в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998 г.

Общество является юридическим лицом (коммерческой организацией) и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ.

В качестве его учредителей выступил один человек – генеральный директор.

Организация является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам этим имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами обязательственные права по отношению к обществу, в частности отвечают по обязательствам фирмы в пределах своих вкладов в уставной капитал.

1.2 Организационная структура

Организационная структура Перекресток СМ Парашютная построена по линейно-функциональному принципу (рисунок 1).



Рисунок 1 - Организационная структура X5 RETAIL

Деятельность каждого подразделения четко регламентирована, определены их основные функциональные и профессиональные задачи и

обязанности. Сущность сочетаний линейных и функциональных связей в компании данного типа заключается в том, что по линии общего руководства каждый сотрудник подчиняется лишь одному руководителю. Функциональным руководителям и специалистам предоставляются права непосредственного решения вопросов, относящихся только к их компетенции. В связи с этим при такой системе управления всю полноту власти берет на себя исполнительный директор (куратор от розничной сети), в его подчинении пребывают все другие службы и специалисты.

Например, менеджер по коммерческой деятельности руководит деятельностью по продажам, менеджер по маркетингу – рекламой, продвижением, исследованием конъюнктуры рынка и прочими маркетинговыми мероприятиями. В ведении административно-хозяйственного отдела находится вопрос по закупочной деятельности, организации торгово-технологических операций и хозяйственного обслуживания, начальник данного отдела курирует повышение квалификации большинства сотрудников и т.д.

Планово-экономический отдел занимается планово-экономической работой, отвечает за бюджетирование и управленческий учет. Главный бухгалтер отвечает за бухгалтерский и налоговый учет. Бухгалтерия принимает от материально-ответственных лиц товарно-денежные отчеты, проверяет и обрабатывает их, учитывает денежные средства, а также выполняет другие бухгалтерские операции.

Основным недостатком линейно-функциональной структуры магазина выступает затруднение движения информации. Это имеет отношение как к горизонтальным коммуникациям, когда руководители и специалисты разных отделов просто не понимают проблем друг друга, так и к вертикальным взаимодействиям.

Во-первых, достаточно медленно принимаются управленческие решения, потому что обсуждение какой-то конкретной проблемы происходит по всей иерархической цепочке снизу-вверх внутри каждого

функционального подразделения.

Во-вторых, качество управленческих решений на высшем уровне обусловлено не столько компетентностью самих руководителей, сколько надежностью и достоверностью, поступившей к ним информации.

1.3 Анализ внутренней и внешней среды организации

Для последовательного анализа внешней среды организации необходимо, прежде всего, выделить и оценить факторы окружающей среды прямого и косвенного воздействия (рисунок 2).

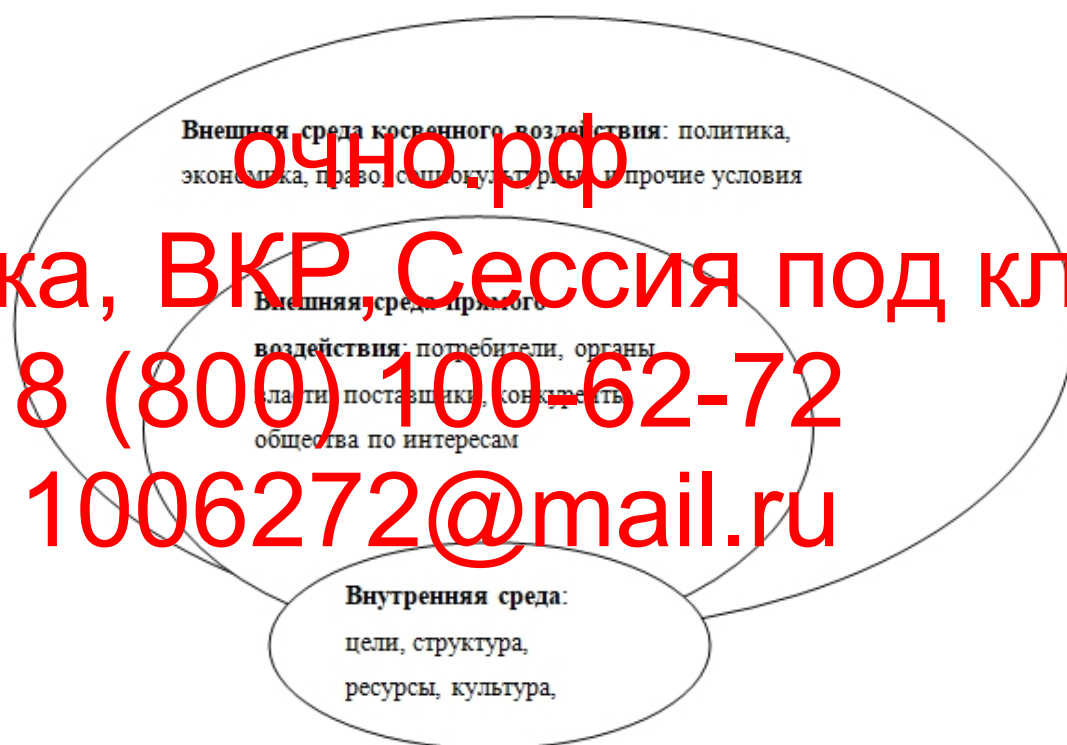


Рисунок 2 - Внутренняя и внешняя среда организации

Внешняя среда прямого воздействия Перекресток СМ Парашютная включает в себя органы государственной власти, поставщиков, конкурентов и потребителей.

К поставщикам Перекресток СМ Парашютная относятся юридические лица (организации) и отдельные лица (предприниматели), обеспечивающие

предприятие товарами для осуществления ее деятельности: ООО «Торговый дом Интерторг», ООО «СВ-Плюс», ООО «Мираторг», ООО «хлебокомбинат № 1», АО «ДАНОН», АО «МОНДЕЛИЗ» и др.

Как показывают исследования, основными конкурентами Перекресток СМ Парашютная на территории города и региона можно назвать следующие компании: ПАО «Магнит», ООО «Красно-Белое», торговые сети «Пятерочка», «Верный», «Лента».

Рассматривая структуру потребителей Перекресток СМ Парашютная необходимо отметить, что все они являются, как правило, физическими лицами, т.е. это население.

Внешняя среда Перекресток СМ Парашютная с точки зрения косвенного воздействия включает действие таких факторов, как политика, экономика, право, социокультурные, социально-демографические, технологические и иные факторы. Политико-правовые факторы внешней среды косвенного воздействия проявляются в поддержке со стороны государственных структур, усилении контроля за качеством пищевой продукции со стороны государства. Экономические факторы внешней среды косвенного воздействия проявляются в усилении конкуренции на рынке сбыта при снижении темпов экономического развития страны в условиях затяжного кризиса России и влиянии этих изменений на общее финансовое положение торговых сетей. Технологические факторы внешней среды косвенного воздействия находят проявление в интенсивном развитии информационных, коммуникативных и производственных технологий.

В таблице 2 объединены организации, иллюстрирующие влияние этих факторов.

Таблица 2 - Факторы окружающей среды

Прямые факторы	Косвенные факторы
Поставщики: , ООО «МОНДЕЛИЗ», ООО «Торговый дом Интерторг», ООО «СВ-Плюс», компания «Мираторг», ООО «хлебокомбинат №1», АО	Государственные органы в сфере розничной торговли: Министерство экономики Омской области

«ДАНОН»	
Конкуренты: ПАО «Магнит», ООО «Верный», торговые сети «Пятерочка», «Лента», «Красно-Белое»»	Налоговые органы: Управление ФНС по Омской области
Потребители: население	Роспотребнадзор

Таким образом, на деятельность Перекресток СМ парашютная в г. Санкт Петербург, оказывают влияние несколько прямых и косвенных факторов окружающей среды.

Внутренние переменные Перекресток СМ Парашютная представляют собой взаимосвязь целей, задач, структуры, технологии и персонала. Основная цель деятельности Перекресток СМ Парашютная – рост товарооборота и прибыли компании. Эта цель тесно взаимосвязана со следующими задачами:

- обеспечение клиентов товарами высокого качества по приемлемой цене;
- обеспечение персонала предприятия заработной платой, нормальными условиями работы и возможностью профессионального роста;
- недопущение перебоев в работе предприятия.

Далее требуется осуществить декомпозицию плановых целей организации и, выделив смыслообразующие понятия из сформулированных приоритетов и стратегий деятельности организации, изобразить их с помощью кругов Эйлера (рисунок 3).

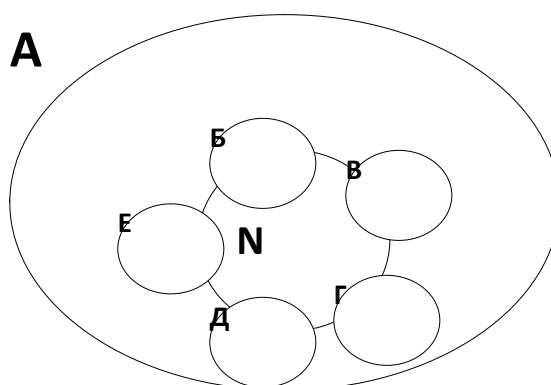


Рисунок 3 - Круги Эйлера для управляющей системы и подсистем X5
RETAIL

На рисунке обозначены:

А – главная цель Перекресток СМ Парашютная как системы – достижение долгосрочного конкурентного преимущества на рынке розничной торговли продуктами питания.

Б – цель производственной подсистемы – повышение производительности труда и повышение качества обслуживания и товаров.

В – цель маркетинговой подсистемы – выход в лидеры розничной торговли продуктами питания в г. Санкт Петербург.

Г – цель финансовой подсистемы – полное обеспечение финансовыми средствами деятельности фирмы, контроль за их движением.

Д – цель кадровой подсистемы – создание условий для развития работников и их удовлетворенности оплатой и условиями труда.

Е – цель инновационной подсистемы – повышение технического уровня и применение новейших технологий.

Н – цель проекта – его выполнение в заданные сроки и с заданными условиями.

Далее на рис. 4 представлено дерево целей предприятия.



Рисунок 4 - Дерево целей X5 RETAIL

Приведем далее примеры специфических задач производственного и финансового менеджмента, определяемых целями деятельности организации и ее отраслевой принадлежностью:

1. Специфические задачи производственного менеджмента X5 RETAIL:

- исполнение договорных обязательств;
- непрерывность торгово-технологических процессов;
- своевременное обеспечение магазинов товарами;
- минимизация транспортных издержек;
- оптимизация товарных запасов на складе;
- качественное санитарно-бытовое обеспечение торгового персонала;
- создание безопасных условий для работы персонала организации

2. Специфические задачи финансового менеджмента X5 RETAIL:

- обеспечение финансовыми средствами деятельности компании;
- контроль за движением финансовых средств;
- оптимизация структуры капитала компании и обеспечение ее финансовой устойчивости;
- ведение текущей, месячной, квартальной и годовой финансовой и бухгалтерской отчетности;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния организации для всех заинтересованных лиц;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;
- использование организацией рыночных механизмов привлечения финансовых средств.

Достижение цели и решение задач предприятия обеспечиваются структурой организации, где все структурные звенья связаны между собой посредством системы менеджмента.

1.4 Экономические показатели деятельности организации

В таблице 3 представлена структура товарооборота Перекресток СМ Парашютная за 2016-2018 гг.

В структуре розничного товарооборота предприятия наибольший удельный вес приходится на товарооборот двух групп товаров: мясной продукции и прочих товаров. Причем за анализируемый период данные группы имеют тенденцию роста: птица, мясо и колбасы – 105,5%, прочие товары – 109,4%.

Таблица 3 - Показатели структуры товарооборота X5 RETAIL

Наименование отдела	Удельный вес, %			Изменение удельного веса, %	
	2016	2017	2018	2018/2016	2017/2016
Алкогольная продукция	5,87	5,12	3,85	65,6	87,2
Птица, мясо, колбасы	37,58	38,80	39,64	105,5	103,2
Молочная продукция	11,63	10,48	9,81	84,4	90,1
Хлебобулочные изделия	7,49	6,50	5,75	76,8	86,8
Прочие товары	37,42	39,10	40,94	109,4	104,5
Итого	100,00	100,00	100,00		

Таким образом, можно сказать, что увеличение доли объема товарооборота мясной продукции и прочих товаров (бакалея, промтовары, кондитерские изделия) происходило за счет снижения доли товарооборота других товаров. Уменьшение удельного веса по данным группам составило от 15,6% до 34,4%.

Краткая экономическая характеристика деятельности одного из магазинов Перекресток СМ Парашютная в г. Санкт Петербург представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика основных показателей деятельности
Перекресток СМ Парашютная за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Абс. отклонение (2018-2016), тыс. руб.	Относи т. отклон ение (2018/2 016), %
Выручка от продаж, тыс. руб.	36688	48030	57636	20948	157,1
Себестоимость, тыс. руб.	26712	35328	42074	15362	157,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4814	5556	7732	2918	160,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	2724	3994	5696	2972	209,1
Среднесписочная численность, чел.	24	24	25	1	104,2
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1528,7	2001,3	2305,4	776,7	150,8
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	8807,0	9342,0	10008,8	1201,8	113,6
Среднегодовая заработная плата 1-го работника, тыс. руб./чел.	366,96	389,25	400,35	33,39	109,1
Стоимость основных фондов (ОПФ), тыс. руб.	622	730	750	128	120,6
Фондоёмкость, руб.	0,017	0,015	0,013	-0,004	76,5
Фондоотдача, руб.	58,98	65,79	76,85	17,87	130,3
Фонд вооружённость, тыс. руб./чел.	25,9	30,4	30,0	4,1	115,8
Стоимость оборотных средств, тыс. руб.	19086	21284	23842	4756	124,9
Оборачиваемость оборотных средств	1,92	2,26	2,42	0,5	126,0

Изучая финансово-экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности супермаркета Перекресток СМ Парашютная, можно говорить о том, что:

– объемы продаж увеличиваются каждый год. Выросла выручка, а

именно, в 2017 г. увеличилась на 11342 тыс. руб., или 130,9%, в 2018 г. – на 9606 тыс. руб., или 120,0%;

- стоимость основных фондов за рассматриваемый период увеличилась на 128 тыс. руб., или на 20,6%;

- показатели фондоотдачи и фондовооруженности выросли на 17,87 руб. и 4,1 руб. соответственно, или на 30,3% и 15,8%;

- показатель фондоемкости уменьшился на 0,004 руб.;

- оборотные средства увеличились на 4756 тыс. руб., или 24,9% (главным образом, за счет увеличения производственных запасов на 3641 тыс. руб., или 37,4%);

- оборачиваемость оборотных средств выросла с 1,92 в 2016 г. до 2,42 раз в 2018 г., что указывает на эффективное управление оборотными средствами в организации;

- общая численность персонала за исследуемый период выросла на 1 человека, или на 4,2%;

- производительность труда существенно выросла на 776,7 тыс. руб., или 50,8%;

- годовой фонд заработной платы вырос на 201,8 тыс. руб., или 13,6%.

- среднегодовая заработная плата работника предприятия выросла на 33,39 тыс. руб., или на 9,1%.

По взаимодействию с внешней средой Перекресток СМ Парашютная можно отнести к органическому типу, ориентированному на усиление способности адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды.

По взаимодействию с подразделениями Перекресток СМ Парашютная следует отнести к традиционной организации, так как ее структура носит линейно-функциональный характер.

По взаимодействию с человеком Перекресток СМ Парашютная можно отнести к корпоративной организации, поскольку в ней основным субъектом

интереса выступает само предприятие, интересы производства доминируют над интересами работников, в деятельности руководство Перекресток СМ Парашютная ориентируется на определенные стандарты и нормы, в принятии решений превалирует принцип старшинства и единоначалия, при этом отмечается централизованное распределение руководством ресурсов и возможностей.

Жизненный цикл организации представлен на рисунке 5.

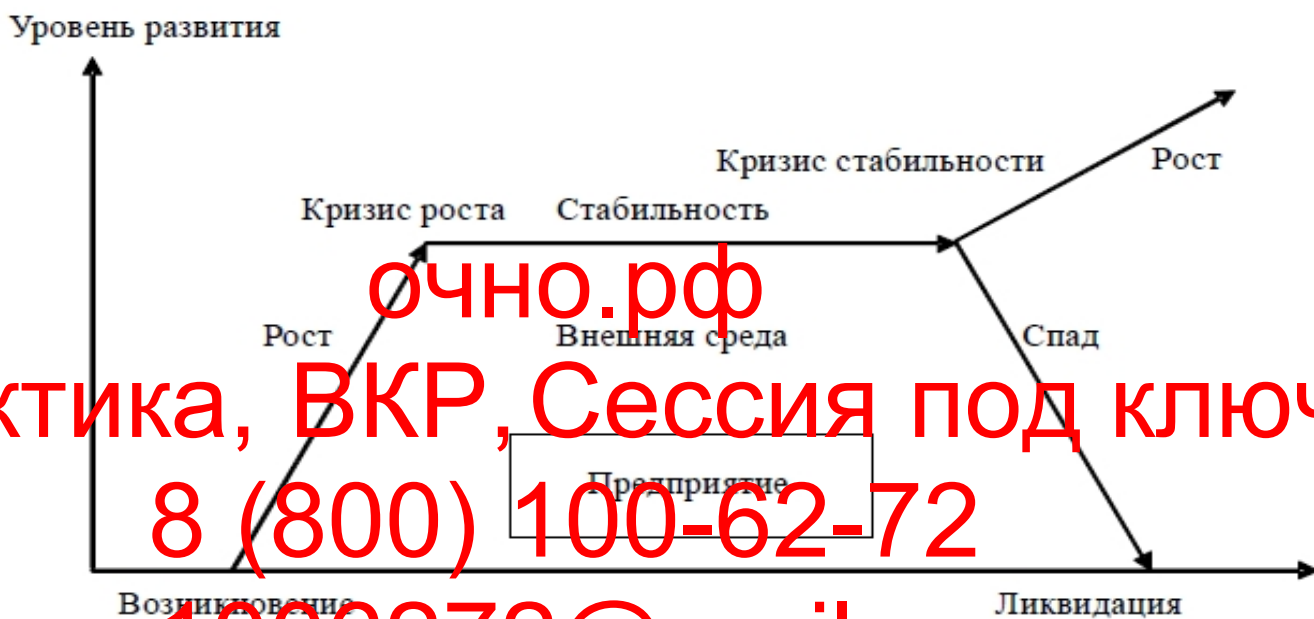


Рис. 1. Модель жизненного цикла предприятия

Рисунок 5 - Модель жизненного цикла X5 RETAIL

Стадия зрелости (стабильности), на которой сейчас и находится Перекресток СМ Парашютная охватывает период эффективной деятельности организации на основе уже использованной технологии, форм и методов менеджмента и активного развития маркетинговой деятельности. В данном случае менеджеры должны максимально быстро реагировать на изменения изменяющихся условий внешней среды, чтобы предприятие долгое время успешно функционировало без риска банкротства. Тем не менее, предприятие уже начало движение к стадии спада. Действия менеджеров здесь должны заключаться в разработке плана по выходу из критического

состояния, который может быть представлен слиянием, присоединением или преобразованием организации, в результате чего меняется организационно-правовая форма. Стадия ликвидации организации означает прекращение ее деятельности в связи с банкротством по решению собственника компании или по решению суда. На этой стадии менеджеры осуществляют действия по банкротству.

В таблице 5 перечислены стейкхолдеры ООО «Перекресток».

Таблица 5 - Характеристика и заинтересованность стейкхолдеров X5 RETAIL

Перечень	Характеристика	Заинтересованность
Собственник	Генеральный директор	Размер годовой прибыли, рост стоимости компании
Поставщики	Поставщики товаров, продукции	Стабильность заявок, оплата в срок и по условиям договоров
Менеджеры	Коммерческий директор и руководители структурных подразделений	Размеры заработной платы и премий, виды возможных дополнительных доходов, социальный статус, связанный с работой в организации, уровни ответственности, количество и острота служебных проблем
Правительство	Министерство экономики Омской области	Обеспечение занятости на рынке труда, выплата налогов и страховых взносов, соответствие деятельности требованиям закона, вклад в экономический рост региона, вклад в местный бюджет
Сотрудники	Специалисты, торговый персонал	Гарантии занятости, уровень реальной заработной платы, условия найма, возможности продвижения по службе, уровень удовлетворенности работой
Кредиторы	Банки-партнеры	Способность выплачивать займы, своевременная выплата процентов, эффективное управление движением денежных средств
Потребители	Покупатели – физические лица	Высокое качество товаров и приемлемые цены.

Конкуренты	Торговые компании «Магнит», «Пятерочка», «Мария Ра», «Наш магазин», «Сытная площадь»	Заинтересованы «заполучить» клиентов компании-конкурента с возможным ценовым демпингом на аналогичные товары и другими действиями по «переманиванию» клиентов.
Представители	Администрация г. СПб,	Развитие розничной торговли,

государственной и муниципальной власти	налоговая служба, служба пожарной охраны, экологические органы, финансово-кредитные организации и т.д.	активизация сопутствующих сфер деятельности, развитие законодательной базы, экономическое развитие региона, доходы от налоговых поступлений, снижение уровня безработицы, рост удовлетворенности потребителей
--	--	---

Таким образом, предметом деятельности Перекресток СМ Парашютная является: осуществление розничной торговли товарами народного потребления в ассортименте, соответствующем его товарному профилю; коммерческая и посредническая деятельность, деятельность в области маркетинговых исследований; реализация необходимых мероприятий по рекламе своих услуг, участие в выставках, ярмарках.

очно.рф

Практика, ВКР, Сессия под ключ

8 (800) 100-62-72

1006272@mail.ru

Раздел 2. Организация работы отдела управления проектами

2.1 Организация работы отдела

Планирование – это особая форма деятельности предприятия, направленная на разработку и обоснование программы экономического развития предприятия и его структурных подразделений на определенный период в соответствии с целями его функционирования и ресурсным обеспечением. Задачи планирования состоят в стремлении максимально учитывать все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие оптимальные условия для развития предприятия. В частности, в Перекресток СМ Парашютная разрабатывают долгосрочные, среднесрочные, текущие планы.

Технология внутреннего планирования Перекресток СМ Парашютная состоит в:

- определении и обосновании основных целей и вытекающих из них задач компании;
- оформлении поставленных задач, установлении конкретных показателей и заданий для исполнителей;
- детализации заданий по видам и объему работ, конкретным рабочим местам и сроку исполнения;
- детальном расчете затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

В своей деятельности предприятие преследует цели, заключающиеся в следующем:

- увеличении объемов продаж;
- повышении конкурентоспособности фирмы;
- увеличении чистой прибыли;
- удовлетворении потребностей населения;
- создании взаимосвязей с внешним рынком;

- ведении благоприятной политики с государством;
- создании благоприятных условий работы для сотрудников;
- создании благоприятного климата в коллективе.

Для разработки планов специалистам по планированию (в Перекресток СМ Парашютнаяэтим непосредственно занимаются экономисты) требуется соответствующая информация. Помимо прогнозных и маркетинговых данных, т.е. внешней информации, в ему поступают большие объемы внутренней информации.

Сбор и обобщение поступающей информации, ее анализ относится к предплановой работе.

Составление плана деятельности Перекресток СМ Парашютнаяначинается с подготовки проекта отдельных его частей, таких как:

- план реализации товаров;
- план материально-технического обеспечения;
- план по кадрам и заработной плате;
- перспективный план по капитальным вложениям;
- финансовый план

Планирование является важной частью управления X5 RETAIL.

Критически важным элементом планирования в коммерческой деятельности является финансовое планирование и прогнозирование состояния предприятия, а именно бюджетирование. Планирование текущей деятельности компании заключается в построении генерального бюджета, представляющего собой систему взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов.

Рассмотрим в общих чертах содержание каждого из бюджетов X5 RETAIL.

Бюджет продаж. Цель данного бюджета – рассчитать прогноз объема продаж в целом. Исходя из стратегии развития компании, прогнозов в

отношении емкости рынка сбыта определяют количество потенциально реализуемых товаров в натуральных единицах.

Бюджет прямых затрат. На основе данных предыдущего бюджета, целевых запасах товаров на начало и конец периода и ценах на товары определяют потребности в товаров, объем закупок и общую величину затрат на приобретение.

Бюджет прямых затрат труда. Цель данного бюджета – рассчитать общие расходы на привлечение трудовых ресурсов. Исходными данными блока выступают результаты расчетов объема продаж.

Бюджет переменных накладных расходов. Расчеты ведут по статьям накладных расходов (амортизация, коммунальные затраты, расходы на содержание аппарата управления и т.п.).

Бюджет управленческих и коммерческих расходов. Здесь исчисляют прогнозную оценку общехозяйственных накладных расходов и расходов на продажу. Постатейный состав расходов определяют различными факторами в т.ч. и спецификой деятельности компании.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках. Рассчитывают прогнозные значения: объем продаж, себестоимость реализованных товаров, коммерческие и управленческие расходы, расходы финансового характера, налоги и пр. Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов.

Инвестиционный бюджет определяет, какие долгосрочные активы требуется приобрести или построить.

Бюджет движения денежных средств разрабатывают на предстоящий год с разбивкой по кварталам и месяцам. При помощи этого документа обеспечивают оперативное финансирование всех хозяйственных операций компании. На основе бюджета движения денежных средств предприятие прогнозирует выполнение своих расчетных обязательств перед государством, кредиторами и партнерами, фиксирует происходящие изменения в платежеспособности. Данный документ позволяет планировать поступление

собственных средств, а также оценивать потребности в привлечении займов.

Прогнозный баланс. Требуется прогнозировать остатки по основным статьям бухгалтерского баланса: внеоборотным активам, запасам и затратам, дебиторской задолженности, денежным средствам, долгосрочным пассивам, кредиторской задолженности и др.

Таким образом, в финансовой системе Перекресток СМ Парашютная планы выступают в качестве путеводаителя, который позволяет ориентироваться в его финансовых возможностях и выбирать наиболее эффективные с точки зрения конечных результатов действия.

Следует отметить, что в Перекресток СМ Парашютная финансовый менеджмент и финансовое планирование являются прерогативой финансового директора, в полномочия и обязанности которого непосредственно входит:

- выполнение работ по осуществлению финансовой деятельности организации, направленной на обеспечение финансовыми ресурсами задания производственного плана, формирование и распределение доходов и накоплений и их использование по обязательствам перед бюджетом, кредиторами, поставщиками, финансирование затрат на расширенное воспроизводство, социальное обеспечение и материальное стимулирование работников;

- определение размеров доходов и расходов, поступлений и отчислений средств; взаимоотношения предприятия с бюджетом, налоговыми органами, банками;

- составление бюджетов доходов и расходов, платежного календаря и кредитных заявок;

- участие в подготовке планов закупки и реализации продукции, работ (услуг), планов по прибыли и налогу на прибыль, подготовка необходимых расчетов и обоснования к ним;

- участие в разработке нормативов оборотных средств в стоимостном

выражении, доведение утвержденных показателей до подразделений организации;

– обеспечение оперативного финансирования, выполнения расчетных и платежных обязательств, своевременного отражения происходящих изменений в платежеспособности организации, отслеживание состояния собственных средств.

Таким образом, в Перекресток СМ Парашютная финансовый директор руководит деятельностью бухгалтерии и планово-экономического отдела, который в свою очередь обеспечивает планово-экономическую работу, отвечает за бюджетирование и управленческий учет. Бухгалтерия принимает от материально-ответственных лиц товарно-денежные отчеты, проверяет и обрабатывает их, учитывает денежные средства, а также выполняет другие бухгалтерские операции, в целом, отвечает за бухгалтерский и налоговый учет.

В свою очередь, бюджетное управление можно определить как оперативную систему управления бизнесом с выделением центров финансовой ответственности, для каждого из которых создается собственный план-бюджет, позволяющий добиваться поставленных целей за счет максимально эффективного расходования ресурсов.

Подобная система, располагающая множеством достоинств, считается сегодня одним из самых перспективных методов повышения эффективности финансового менеджмента в организации путем расчета и анализа финансовой составляющей для каждого отдельно взятого направления работы.

2.2 Оценка динамики реализации проектов

В таблице 6 объединены результаты экспертной оценки выявленных проблем методом ранжирования или непосредственного оценивания. Экспертом в данном случае выступил генеральный директор компании.

Таблица 6 - Опросный (оценочный) лист эксперта

Название проблемы	Важность проблемы	Наличие связи с другими проблемами	Неотложность проблемы	Тенденция развития (усиление или ослабевание)
1. Недостаток собственных оборотных средств для покрытия затрат	1	прямая связь с проблемами финансовой сферы	средняя степень неотложности	ослабевание
2. Незапланированные расходы финансовых ресурсов	2	прямая связь с проблемами финансовой сферы	средняя степень неотложности	ослабевание
3. Высокая себестоимость деятельности	3	прямая связь с проблемами финансовой сферы	средняя степень неотложности	усиление
4. Отсутствие системы нормирования запасов и затрат	4	прямая связь с проблемами финансовой сферы	средняя степень неотложности	стабильно
5. Отсутствие анализа эффективности проектов и процессов производственной деятельности	5	прямая связь с проблемами финансовой сферы	средняя степень неотложности	стабильно

Указанные в таблице 6 проблемы в совокупности образуют следующую цепочку:

1) отсутствие системы анализа и нормирования запасов и затрат → 2) отсутствие анализа эффективности проектов → 3) недостаток собственных оборотных средств для покрытия затрат → 4) незапланированные расходы финансовых ресурсов → 5) высокая себестоимость.

Возможны следующие пути решения проблем в финансовой сфере X5
RETAIL:

- совершенствование системы оперативного и годового планирования и контроля;
- постановка процедур подготовки, корректировки и контроля годового и среднесрочного бизнес-плана предприятия;
- внедрение методики формирования плановой себестоимости и учета фактической себестоимости в разрезе направления деятельности;
- оптимизация дебиторской и кредиторской задолженности;
- оптимизация запасов.

В результате ожидается снижение потребности в дополнительном финансировании, сокращение издержек и себестоимости.

Организация и контроль реализации принятых управленческих решений в Перекресток СМ Парашютная проходит несколько этапов:

1. Доведение решения до исполнителя или организация выполнения решения.
2. Контроль за ходом выполнения решения.
3. Внесение, при необходимости, корректив цели и задач.
4. Оценка полученного результата выполнения решения или подведение итогов его реализации.

5. Подведение итогов выполнения решения завершает управленческий цикл разрешения управленческой проблемы. В то же время оно создает исходную базу для нового цикла управления.

В Перекресток СМ Парашютная применяется авторитарно-нормативная форма власти в рамках командно-административной системы кадрового менеджмента, при которой подчиненные признают право руководителя отдавать приказы и свои обязанности их исполнять. Несмотря на то, что генеральному директору Перекресток СМ Парашютная не присущ демократический стиль менеджмента, он довольно часто привлекает к

решению управленческих задач руководителей тех или иных структурных подразделений.

Вместе с тем, в качестве основных мотива торов в Перекресток СМ Парашютная используются штрафные санкции, а также публичное порицание работника, что не содействует формированию и сохранению благоприятной рабочей атмосферы в трудовом коллективе. Требуется руководству фирмы внедрять в практику демократический стиль управления, обеспечивающий возможности реализации каждым сотрудником своих потребностей в плане самовыражения, творчества, принадлежности к коллективу. Преимуществом демократического стиля управления выступает психологическая мотивация труда с более четкими перспективами карьерного роста для работников, благодаря чему на предприятии присутствует естественная конкуренция в условиях труда, которая дополнительно стимулирует работать лучше.

Для эффективного формирования подобной системы важно знать точку безубыточности предприятия, расчет которой по данным 2018 года осуществлен в таблице 7.

Таблица 7 - Расчет точки безубыточности Перекресток СМ Парашютная по данным 2018 г.

№ п/п	Наименование показателя	Формула	Величина показателя
1	Выручка, тыс. руб.	-	57636
2	Себестоимость без расходов на управленческий персонал, тыс. руб. (переменные затраты)	-	30089
3	Маржинальный доход	п.1-п.2	27547
4	Коммерческие расходы, из них: 1. переменные 2. постоянные	-	4155 805 3350
5	Управленческие расходы, тыс. руб. (постоянные расходы)	-	7830
6	Прибыль от продаж, тыс. руб.	-	7732
7	Прочие доходы, тыс. руб.	-	614
8	Прочие расходы, тыс. руб.	-	926
9	Всего доходы, тыс. руб.	п.1+п.7	58250
10	Всего постоянные затраты тыс. руб.	.4.2+.5+п.8	12106
11	Маржинальный совокупный доход	п.9-(п.2+п.4.1)	27356

12	Удельный вес маржинального совокупного дохода в доходах	п.11/ п.9	0,47
13	Точка безубыточности	п.10/п.12	25757

Из таблицы 7 видно, что все затраты предприятия разделены на постоянные (не зависящие от объема продаж) и переменные (зависящие от объема продаж). При этом точка безубыточности, или порог рентабельности компании, в 2018 г. составила 25 757 тыс. руб., то есть при данном объеме продаж организация выручкой покрывает свои расходы, и прибыль будет равна нулю.

Таким образом, что касается затрат Перекресток СМ Парашютнаято их бюджетированием достигается более экономичное расходование финансовых ресурсов, материальных запасов посредством контроля мест возникновения затрат, недопущения сверхнормативных складских запасов, регулирования сотрудничества с поставщиками на предмет оптимальных партий поставок, графиков платежей и т.п. В результате формируется достаточно четкая структура бизнеса, в рамках которой происходит эффективное финансирование и регулирование расходов.

очно.рф
8 (800) 100-62-72
1006272@mail.ru

Раздел 3. Характеристика отдельных процессов организации

3.1 Анализ стратегического менеджмента

Согласно ГОСТ Р 51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий» по типу магазин Перекресток СМ Парашютная супермаркет – реализует продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары частого спроса методом самообслуживания. По специализации данное предприятие является смешанным, т.е. реализует широкий ассортимент продовольственных товаров и универсальную группу непродовольственных товаров.

В магазине основной метод продажи – самообслуживание. При таком методе обслуживания уменьшаются затраты времени на покупку, покупатель имеет возможность самостоятельно выбрать товар, а также расплатиться в едином кассовом узле. Кроме того, используется и индивидуальный метод обслуживания в деликатесном отделе, но оплата за эти товары производится в едином контрольно-кассовом узле.

В данном магазине оказывают основные и дополнительные услуги. Основная – реализация различных групп товаров в магазине. Дополнительные – информационно-консультационные (предоставление информации о товарах и их изготовителях, консультации специалистов о товарах, проведение рекламных презентаций товаров); оказание помощи покупателю в совершении покупки (прием и исполнение заказов на товар, упаковка купленных в магазине товаров.); создание удобств покупателям (гарантированное хранение купленных товаров, прием и хранение вещей покупателей); несвязанные на прямую с совершаемыми ими покупками (телефонные услуги, прокат аудио- и видеокассет, проявление фотопленок и печать фотографий, продажа газет и журналов).

Режим работы магазина: с 08:00 ч до 00:00 ч без перерыва на обед и выходных.

Торговая площадь магазина составляет 324 кв. м. В гипермаркете

находится два торговых зала: основной (имеет 5 секций), и зал по продаже мяса и рыбы (размещается в соседнем помещении, вход в который осуществляют через соседние двери).

Секции в гипермаркете следующие:

- винно-водочные товары;
- молочная продукция;
- кондитерские изделия;
- гастрономические товары;
- бакалейные товары;
- хлебобулочная продукция;
- мясо и рыба.

Кроме торгового зала в магазине есть следующие помещения: кабинет заведующего, гардероб, мойка, подсобные помещения и кладовые, предназначенные для хранения товаров, инвентаря, тары и упаковочных материалов (расположены в подвале).

Торговый зал отличается вытянутой формой. Поскольку магазин размещается на первом этаже жилого дома. Такая форма не очень-то удобная для рациональной организации торгово-технологических процессов, поскольку в таком торговом зале сложно применять средства механизации, метод самообслуживания, делать товар хорошо обозримым для покупателей. Торговый зал магазина в целом имеет боксовую планировку, а в каждом боксе размещается отдельная секция. Все секции торгуют по системе самообслуживания.

Технологический процесс магазина подразделяется на несколько этапов. В зависимости от должности в гипермаркете эти этапы несут определенные различия. К примеру, за каждым продавцом-консультантом закреплен свой отдел, по которому он несет ответственность за сохранность и качество товара, поддержание ассортимента товаров, а также обслуживание клиентов. Таким образом, технологический процесс продавца-консультанта

можно определить следующими этапами:

- подготовка заявки на необходимый товар;
- приемка товара по накладным;
- контроль качества товаров;
- размещение товаров в торговом зале;
- поддержание ассортимента уже имеющихся товаров;
- контроль сроков годности товаров;
- сохранность количества и качества товаров;
- продажа товара клиентам путем консультирования.

Этапы технологического процесса оказания услуг по предприятию в целом сводятся к вышеуказанным.

Исследуемый гипермаркет имеет хорошие отзывы покупателей, как непосредственно на месте покупки, так и в сети Интернет. Покупатели отмечают добросовестные отношения персонала к процессу продажи: приветливость, отзывчивость, компетентность, готовность помочь. Кроме того, транспортная доступность магазина, удобство расположения товаров, большие площади выставочного зала, широкий ассортимент товаров, доступные цены, сопоставимые с ценами предприятий-конкурентов также привлекают покупателей и обеспечивают активный товарооборот.

Магазин в целом функционирует по принципу самообслуживания, позволяет клиенту получить больше информации о товаре и более обдуманно принять решение о покупке.

Среди методов стимулирования продажи товаров необходимо отметить: наличие рекламной продукции, большие вывески, высокое качество товаров и доступность цен, акции, подарки на праздники, возможность расплатиться через карту, активная реклама в СМИ, хороший, работающий сайт, Интернет-магазин.

Для стимулирования сбыта можно предложить организовать в магазине детскую комнату, которой родители смогут оставлять детей на время

совершения покупок, а так же организацию проката товаров.

Следует также добавить, что для сети магазинов «Холди» метод личных продаж является одним из главных методом сбыта, поэтому продавец выступает лицом магазина и от него также зависят объемы продаж и выручка магазина.

Таким образом, продавцы исследуемого гипермаркета кроме личных качеств должен отвечать следующим требованиям:

- в совершенстве знать предлагаемый ассортимент товаров;
- знать новинки, их характеристики;
- знать товарные запасы, имеющиеся на складах;
- знать цены на товары;
- быть в курсе всех акций от поставщиков;
- быть в курсе повышения или снижения цен.

Хорошая работа продавцов магазина может дополнительно увеличить товарооборот на 5-10%.

8 (800) 100-62-72

3.2 Анализ документационного обеспечения

1006272@mail.ru

Документационное обеспечение управленческой деятельности

Перекресток СМ Парашютная выражается в разработке и утверждении комплекса организационно-правовых документов, содержащих правила, нормы, положения, устанавливающие статус организации, ее компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности организации в целом, ее подразделений и работников, их права, обязанности, ответственность и другие аспекты.

Состав и структура основных управленческих документов Перекресток СМ Парашютная следующий:

1. Правоустанавливающие документы:
 - Устав X5 RETAIL;

– Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

2. Локальные акты, регламентирующие деятельность:

- Приказы по основной деятельности;
- Приказы по личному составу;
- Приказы по административно-хозяйственной деятельности;
- Коллективный договор;
- Положение об общем собрании работников и др.

3. Документы, регламентирующие трудовую деятельность:

– Основные федеральные, региональные и муниципальные нормативно-правовые акты;

- Штатное расписание;
- Правила трудового распорядка;

– Должностные инструкции;

– Положение о стимулирующих выплатах;

– График работы работников;

– График отпусков и т.д.

4. Документы, регламентирующие основную деятельность:

- Годовой план X5 RETAIL;
- Положение о внутреннем контроле и т.д.

В организации нет утвержденной схемы документооборота в целом по Перекресток СМ Парашютная, но в бухгалтерии есть собственный график приема и обработки первичных документов для целей бухгалтерского, управленческого и налогового учета.

Инструкция по делопроизводству Перекресток СМ Парашютная была утверждена приказом генерального директора, она разработана в целях обеспечения и совершенствования документооборота, роста его эффективности путем унификации состава и форм управленческих документов, технологии работы с ними и обеспечения контроля их

исполнения. Инструкция соответствует положениям действующих нормативно-правовых актов:

– Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», принятым и введенным в действие постановлением Госстандарта РФ от 3 марта 2003 г. № 65-ст.;

– Методические рекомендации по разработке инструкций по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти (утв. приказом Росархива от 23.12.2009 № 76).

Данная инструкция устанавливает единую систему делопроизводства в организации, порядок по подготовке, оформлению, прохождению, контролю за исполнением, учетом, хранением, перенятием, копированием и тиражированием документов. Регламентация делопроизводственных процедур отражается в полной мере, далее рассмотрим основные положения Инструкции.

Корреспонденцию, адресованную в Перекресток СМ Парашютная вскрывает секретарь генерального директора. При вскрытии конверта проверяют правильность адресования, комплектность и целостность документов, приложения к ним, наличие подписей. Об отсутствии или недостатке документов сообщают отправителям, некачественные документы возвращают, указывая причины возврата. Ошибочно присланные документы возвращают отправителям или пересылают по назначению.

На поступившие документы в правом нижнем углу на первой странице ставят регистрационный штамп. Документы, которые поступили в организацию, регистрируют один раз, в день поступления, внутренние-исходящие – в день утверждения или подписания. Документы регистрируют при помощи средств электронной техники в «1С: Документооборот 8.3»,

данные о регистрации поступают в автоматизированную поисковую систему.

При регистрации корреспонденции проводят поиск на наличие:

- повтора регистрации одних и тех же документов;
- документов, которые зарегистрированы ранее по данной теме.

При подготовке и оформлении документации используют реквизиты:

– дата документа (дата его подписания или утверждения (для приказов, распорядительных документов, писем); для протокола – дата заседания (принятия решения); для акта – дата события);

- регистрационный номер документа.

Документы адресуются организациям, их структурным подразделениям или конкретным лицам. На документах, которые подлежат утверждению, гриф утверждения проставляют в правом верхнем углу первого листа документа и выравнивают по левому краю.

Документы, направляемые от имени Перекресток СМ Парашюта подписываются гендиректором, его заместителями согласно распределению обязанностей между ними, а также учитывая компетенции.

Визирование проектов документов проводят с целью оценки обоснованности документов, соответствия их нормативно-правовым актам и ранее принятым решениям. Печать заверяет подлинность подписей должностных лиц на предусматриваемых специальными нормативно-правовыми актами документах, удостоверяющих права лиц, фиксирующих факты, связанных с финансовыми вопросами.

Отметку об исполнителях документов проставляют в левом нижнем углу лицевой или оборотной стороны последнего листа подлинника документа и набирают шрифтом размером 12. Отметки включают фамилии, имена и отчества исполнителей, номера их телефонов.

Отметки об исполнении документов и направлении их в дело включают: краткие сведения об исполнении, если отсутствуют документы, свидетельствующие об исполнении, или, при наличии таких документов,

ссылки на их дату и номер; отметки «В дело», номера дел, в которых будут храниться документы; даты, подписи исполнителей или руководителей структурных подразделений, в которых исполнены документы.

Отметка о поступлении документа содержит порядковый номер и дату поступления документа. Допустимо отметку о поступлении документа ставить в виде штампа. Срок исполнения документа определяется гендиректором исходя из сроков, установленных в документах.

Документы подлежат исполнению в следующие сроки:

- с конкретной датой исполнения – в указанные сроки;
- без указания конкретной даты исполнения, имеющие в тексте пометку «срочно», – в 3-дневный срок;
- входящие служебные документы, рассматриваемые гендиректором, а в его отсутствие – лицом, которым его замещает, исполняют в течение 10 рабочих или 15 календарных дней;
- иные документы – до 1 месяца;
- обращения граждан – до 1 месяца.

Кроме того, инструкцией регламентируются особенности работы с документацией в системе автоматизации делопроизводства и электронного документооборота. При регистрации документов в «1С: Документооборот 8.3» осуществляют преобразование текста документа с бумажных носителей в электронную форму, которая может быть заверена электронной цифровой подписью, а также распознавание варианта документа в формате Word.

Номенклатура дел является оформленным в установленном порядке систематизированным перечнем заголовков дел, заводимых в Перекресток СМ Парашютная с указанием сроков их хранения. Номенклатуру дел составляют для порядка формирования дел в делопроизводстве учреждения.

В свою очередь формирование дел является отнесением документов к определенным делам согласно номенклатуре дел и систематизацией документов внутри него. При формировании дел в Перекресток СМ

Парашютная соблюдают следующие общие правила: помещаются в дело только исполненные документы согласно заголовкам дел по номенклатуре; группируются в дело документы одного календарного года, исключая переходящие дела; отдельно группируются в дела документы постоянного и временного сроков хранения; на общих основаниях помещаются в дела ксерокопии факсограмм и телефонограммы; в дело не должны быть помещены документы, которые подлежат возврату, лишние экземпляры, черновики; по объему дело не должно превысить 250 листов. При наличии в деле нескольких томов (частей) индексы и заголовки дел проставляют на каждом томе с добавлением «т. 1», «т. 2» и т.д.

С момента заведения и до передачи дел в архив дела хранят по месту их формирования. Руководители структурных подразделений и работники, которые отвечают за делопроизводство, обязаны обеспечить сохранность документов и дел. Завершенные дела постоянного и долговременного (свыше 10 лет) сроков хранения хранят по месту их формирования в течение двух лет, а затем сдают в архив.

Инструкция по делопроизводству в Перекресток СМ Парашютная – это информационный и регламентирующий документ, содержащий все необходимые правила документооборота, он отличается четкостью формулировок и соответствует нормативно-методическим актам по документообороту.

Таким образом, документационное обеспечение управления в Перекресток СМ Парашютная осуществляется в трех основных направлениях, предполагающих оформление непосредственно управленческой документации, кадровых документов и документов, регламентирующих бухучет.

Заключение

В заключение работы следует подвести итоги.

Основным видом деятельности Перекресток СМ Парашютная является «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах».

В ходе исследования данной организации были выяснены следующие аспекты:

– организационная структура компании построена по линейно-функциональному принципу, генеральный директор часть своих полномочий делегирует финансовому директору, коммерческому директору, исполнительному директору;

– результаты финансово-хозяйственной деятельности компании имеют перспективы роста, причем следует отметить, что его темпы равномерны по каждому из показателей, что свидетельствует о стабильном развитии компании. Положительным моментом выступает также тот факт, что предприятие имеет прибыль от продаж, темпы роста которой тоже довольно значительны. Очевидно, что анализ Перекресток СМ Парашютная демонстрирует достаточную эффективность использования компанией всех имеющихся в распоряжении экономических ресурсов независимо от источников их привлечения;

– Перекресток СМ Парашютная действует в достаточно острой конкурентной среде;

– достижение стратегических целей маркетинга компании обеспечивается, прежде всего, за счет следующих методов: планирования ассортимента товаров, эффективной системы ценообразования, выбора посредников и налаживания взаимовыгодного сотрудничества с оптовыми покупателями, формирования каналов сбыта, организации рекламы и стимулирования продаж.

В целом, в по результатам исследования следует предложить рекомендации по совершенствованию товарной политики супермаркета Перекресток СМ Парашютнаяпо, а именно:

- увеличение оборачиваемости товарных запасов;
- оптимальная организация торгово-технологических процессов;
- совершенствование ценовой политики предприятия;
- оптимизация ассортимента товаров;
- проведение рекламных мероприятий и мероприятий по стимулированию сбыта;
- увеличение количества компаний-поставщиков с целью минимизировать данный риск, сократить зависимость от 5-8 основных поставщиков (применение диверсификации риска);
- прогрессивная технология товародвижения с использованием тары-оборудования.

очно.рф

Практика, ВКР, Сессия под ключ

8 (800) 100-62-72

1006272@mail.ru

Список литературы

1. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2017. – 368 с.
2. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 283 с.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник для вузов / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 502 с.
4. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экномисть, 2017. - 670 с.
5. Галицкая, С.В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятия. – М.: Эксмо, 2016. – 652 с.
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 511 с.
7. Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2015. - 600 с.
8. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Д. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2016. - 864 с.
9. Дашков, Л.П., Памбухчиянц, В.К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 520 с.
10. Зельдович, Б.З. Менеджмент: учебник для вузов / Б.З. Зельдович. - М.: Экзамен, 2016. - 397 с.
11. Иванов, Г.Г. Экономика торгового предприятия: учебник / Г.Г. Иванов. – М.: Академия, 2015. – 317 с.
12. Ковалев, В.В., Волкова, О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - М: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. - 424 с.
13. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков - М: Юрайт, 2016. - 640 с.
14. Лапыгин, Ю.Н. Теория менеджмента. - М.: Рид Групп, 2016. - 336 с.