

УДК 005  
ББК 65.291.21  
П 78

Автор-составитель О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: В. В. Кириенко, д-р социол. наук, профессор, проректор по учебной и воспитательной работе Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого;  
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендована к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 14 октября 2014 г.

*Программа преддипломной практики для реализации содержания П 78 образовательных программ высшего образования I ступени по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» / авт.-сост. О. В. Ежель. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 52 с.*

*ISBN 978-985-540-214-6*

Предлагаемое издание позволит студентам овладеть практическими навыками анализа хозяйственно-экономической деятельности, проведения маркетинговых исследований, планирования и контроля производственной деятельности. В программе представлены цели, задачи, содержание преддипломной практики и требования к оформлению отчета.

УДК 005  
ББК 65.291.21

**ISBN 978-985-540-214-6**

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Реформирование экономики, преодоление кризисных явлений, происходящие изменения во внешней среде функционирования отечественных предприятий (организаций) обуславливают появление новых требований к управлению их деятельностью.

Ускорение процессов, происходящих во внешней среде, изменение позиции поставщиков и потребителей, возрастание конкуренции, интенсивное научно-технологическое развитие приводят к тому, что руководителям предприятий (организаций) становится сложнее предугадывать будущую ситуацию и адаптироваться к ней.

Сегодня на рынке труда требуются специалисты, которые способны и готовы самостоятельно оценивать ситуацию, принимать решения, брать на себя ответственность, работать с пакетами современных технологий. Современный менеджер должен быть способным и готовым к организационно-управленческой, проектной, научно-исследовательской, инженерно-экономической, образовательной, коммерческой, предпринимательской, инновационной и другим видам профессиональной деятельности. Совокупность характеристик сформированных компетенций и профессиональное сознание отражают способность специалиста осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с требованиями современного этапа развития экономики, высокой эффективности в сочетании с социальной ответственностью за результаты профессиональной деятельности.

Таким образом, степень востребованности управленческих кадров определяется сбалансированностью теоретического и практического компонентов образовательных программ. Только в сочетании с привитыми практическими навыками базовые и специальные знания выпускников высшей школы обеспечат им успешное включение, адаптацию и самореализацию в выбранной профессиональной области.

В процессе подготовки специалистов необходимо развивать следующие профессионально важные качества менеджеров: креативность, предприимчивость, коммуникабельность, наблюдательность, умение принимать нестандартные управленческие решения быстро и качественно, умение вести переговоры.

Профессия менеджера подразумевает решение различных профессиональных задач, к которым относятся:

- разработка научно обоснованных управленческих решений, организация и контроль их реализации;
- планирование и организация управления производством, финан-

сами, затратами, персоналом, качеством и конкурентоспособностью продукции;

- анализ внешней среды организации и разработка форм адаптации организации в ней;
- проведение маркетинговых исследований;
- определение конкурентных преимуществ организации, обоснование, выбор и реализация конкурентных стратегий;
- структурное построение организации и его совершенствование;
- формирование и развитие организационной культуры;
- анализ хозяйственно-экономической деятельности организации;
- формирование эффективной команды, мотивация персонала;
- разработка и реализация бизнес-планов.

Специалист должен обладать академическими компетенциями:

- владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач (АК-1);
- владеть системным и сравнительным анализом (АК-2);
- владеть исследовательскими навыками (АК-3);
- уметь работать самостоятельно (АК-4);
- быть способным генерировать новые идеи (обладать креативностью) (АК-5);
- владеть междисциплинарным подходом при решении проблем (АК-6);
- иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером (АК-7);
- обладать навыками устной и письменной коммуникации (АК-8).

Специалист также должен соответствовать социально-личностным компетенциям:

- иметь гражданственность и патриотизм, знать права и соблюдать обязанности гражданина (СЛК-1);
- иметь навыки социального взаимодействия (СЛК-2);
- обладать способностью к межличностным коммуникациям (СЛК-3);
- уметь критиковать и быть самокритичным (СЛК-5);
- уметь работать в команде (СЛК-6).

Кроме того, менеджер должен обладать профессиональными компетенциями в следующих видах деятельности:

1. *В организационно-управленческой:*

- определять цели развития организации и разрабатывать мероприятия по их достижению (ПК-1);
- принимать решения о выборе оптимальной формы организационной структуры управления организации (ПК-2);

- уметь делегировать полномочия, распределять задачи и ответственность между исполнителями для обеспечения эффективной работы подразделений организации (ПК-3);
- проводить организационно-управленческое обследование организации и выбирать наиболее эффективные формы ее адаптации к условиям внешней среды (ПК-4);
- проводить организационные изменения, снижать возможное сопротивление переменам со стороны персонала (ПК-5);
- использовать современные информационные технологии и прикладные программы обработки данных для обоснования управленческих решений (ПК-8);
- использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации (ПК-9);
- осуществлять контроль технологических процессов, контроль качества продукции, работ, услуг (ПК-10);
- разрабатывать производственную программу организации, обеспечив ее согласование с потребностями рынка, увязку с ресурсами организации, координацию деятельности подразделений организации при ее выполнении (ПК-11);
- осуществлять организацию производства новых видов продукции (ПК-12);
- обеспечивать ритмичную работу организации, управление запасами, выбор оптимальной схемы работы с поставщиками и потребителями (ПК-13);
- принимать эффективные управленческие решения в экономической сфере (ПК-14);
- владеть знаниями по нормативно-правовому обеспечению управленческой деятельности (ПК-15);
- уметь анализировать деятельность организации на международных рынках и разрабатывать стратегии их завоевания (ПК-16).

## 2. В экономической:

- анализировать, планировать и прогнозировать хозяйственную деятельность организации, используя данные оперативного, статистического, бухгалтерского и управленческого учета и отчетности, учитывая конъюнктуру рынка и производственные возможности организации (ПК-17);
- осуществлять экономические расчеты издержек на производство и реализацию продукции, показатели эффективности использования основных и оборотных средств организации, трудовых ресурсов (ПК-18);
- анализировать и управлять ассортиментной, товарной, ценовой,

маркетинговой политикой организации (ПК-19);

- проводить оценку финансового состояния и финансовых результатов организации (ПК-20);

- разрабатывать и внедрять мероприятия по рациональной организации и нормированию труда и заработной платы, производства, повышению качества продукции и услуг, включая их технологическую и организационную составляющую (ПК-21);

- проектировать производственную систему, проводить организационно-технические расчеты в основном и вспомогательном производстве, планировать процессы производства, материально-технического обеспечения, логистики, оперативного управления развитием производства (ПК-22);

- анализировать факторы окружающей среды, оказывающие влияние на жизнедеятельность человека и экономических объектов (ПК-23).

### 3. В научно-исследовательской:

- исследовать создание и развитие системы управления на микроуровне (ПК-24);

- применять методы системного и ситуационного анализа для проектирования систем управления на предприятиях с целью эффективного их функционирования (ПК-25);

- обеспечивать управление научно-исследовательскими работами на предприятиях и в организациях (ПК-26);

- разрабатывать и применять экономико-математические модели для решения задач управления (ПК-27).

### 4. В инновационной:

- осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития организации, инновационным технологиям, перспективным проектам и решениям (ПК-28);

- применять методы менеджмента в организации инновационной деятельности на всех этапах инновационного цикла (ПК-29);

- формировать команды инновационных проектов с учетом основных принципов менеджмента (ПК-30);

- определять цели инноваций и способы их достижения (ПК-31);

- разрабатывать бизнес-планы создания новых технологий (ПК-32);

- оценивать экономическую эффективность инноваций и инновационных проектов (ПК-33);

- осуществлять организацию инновационных процессов (ПК-34).

Преддипломная практика проводится в соответствии с образовательным стандартом Республики Беларусь, учебным планом, Положением о производственной практике студентов высших учебных за-

ведений Республики Беларусь, Положением о практике студентов учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации».

Цель преддипломной практики – в процессе изучения производственно-коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта закрепить, расширить и систематизировать знания, полученные студентами по всему курсу обучения, а также собрать, проанализировать и подготовить материалы к дипломной работе.

Основными задачами преддипломной практики являются следующие:

- закрепление теоретических знаний и умений студентов по экономике, организации производства и управления, по специальным и общепрофессиональным дисциплинам;
- приобретение практических навыков и подготовка к самостоятельной профессиональной деятельности;
- сбор необходимой информации для выполнения дипломной работы по выбранной теме.

В процессе прохождения преддипломной практики студенты проводят анализ деятельности организации (общеекономический, структур управления, кадровый), осваивают, по возможности, конкретное рабочее место менеджера-экономиста.

При ее прохождении студент может работать (при наличии вакансии) экономистом, инспектором по кадрам, нормировщиком и т. п.

Практика проводится на выпускном курсе согласно утвержденному графику образовательного процесса и календарному плану практики времени исходя из расчета не более 54 ч в неделю, т. е. в течение 8 недель для очной формы и 4 недель для заочной формы обучения.

Для студентов, обучающихся по учебным планам 2013 г., продолжительность практики составляет 5 недель – 270 ч (7,5 зачетной единицы).

Прохождение производственной практики возможно как на предприятиях системы потребительской кооперации, так и на других субъектах хозяйственной деятельности, независимо от форм собственности.

Студенты, обучающиеся на основании договора о подготовке специалиста за счет средств потребительской кооперации или договора о подготовке специалиста на условиях оплаты за счет средств юридических лиц, проходят производственную (преддипломную) практику, как правило, на этих предприятиях или в организациях.

Студенты, обучающиеся по договору на условиях самостоятельной оплаты, имеют право на прохождение преддипломной практики в любой организации по собственному выбору или проходят практику

в организации, предложенной в университете.

## **1. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ**

Преддипломная практика состоит из следующих разделов:

1. Изучение общей организационной характеристики организации (предприятия).
2. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия (организации).
3. Оценка организации маркетинговой и логистической деятельности.
4. Анализ управления персоналом.
5. Оценка финансового состояния и платежеспособности организации.
6. Изучение организации производства и управления качеством.
7. Выполнение индивидуального задания.

### **1.1. Общая организационная характеристика организации (предприятия)**

В начале прохождения практики следует ознакомиться с организацией (предприятием); изучить историю создания, устав, отраслевую принадлежность, хозяйственно-правовую форму организации; дать общую характеристику организации (предприятия).

В данном разделе должна найти отражение организационная структура организации (предприятия): основные структурные подразделения, вспомогательные подразделения, виды работ, выполняемые отдельными подразделениями, техническая оснащенность производства, уровень механизации и автоматизации труда, проблемы повышения технического уровня производства (труда).

Изучив организационную структуру управления предприятием (схему приложить к отчету), необходимо дать оценку рациональности используемой структуры управления, разработать предложения по ее совершенствованию.

Также следует изучить и проанализировать структуру одного из экономических отделов (по выбору студента); провести анализ положения о подразделении, должностных инструкций, и на основании этого дать оценку рациональности распределения полномочий, обязанностей в отделе; разработать конкретные предложения по совершенствованию структуры отдела, рациональному распределению функций и полномочий.

Необходимо рассмотреть распорядительные документы в организации (приказы, распоряжения, постановления, протоколы собраний и совещаний) и оценить процесс, методы, своевременность и эффективность принятия управленческих решений.

## **1.2. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности организации (предприятия)**

На следующем этапе практики студенту необходимо выполнить следующие задания:

- изучить состояние и перспективы развития производственно-хозяйственной деятельности;
- проанализировать основные экономические показатели работы организации за последние 2–3 года;
- оценить эффективность менеджмента и определить направления ее повышения.

Перечень форм статистической отчетности, используемых для анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия (организации), представлен в приложении А.

Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия включает в себя оценку:

- динамики показателей хозяйственно-финансовой деятельности предприятия (организации):
  - торгового (таблица Б.1 приложения Б);
  - промышленного (таблица Б.2 приложения Б);
- динамики, состава и структуры расходов на реализацию и себестоимости производства продукции предприятия (организации):
  - торгового (таблица Б.3 приложения Б);
  - промышленного (таблица Б.4 приложения Б);
- формирование прибыли предприятия (организации):
  - торгового (таблица Б.5 приложения Б);
  - промышленного (таблица Б.6 приложения Б);
- рентабельности предприятия (таблица Б.7 приложения Б);
- эффективности управления организацией, используя количественную и качественную информацию (приложение В).

Также студенту следует составить (описать) программу мероприятий, направленных на повышение эффективности управления, дать конкретные рекомендации на основе анализа собранной информации по основным направлениям повышения эффективности управления и развития организации.



На основе расчетов, проведенных в таблицах приложения Б, в отчете должно быть отражено реальное положение организации (предприятия), а также сделаны выводы по определению путей повышения эффективности и конкурентоспособности ее функционирования на рынке.

### **1.3. Организация маркетинговой и логистической деятельности**

Студент должен изучить структуру маркетинговой службы организации и ее функции, ассортиментный перечень продукции (товаров, услуг), его сильные и слабые стороны, рынки сбыта, структуру конкуренции (количество конкурентов, их рыночные доли, особенности их маркетинговой деятельности).

В ходе исследования внутренних условий формирования производственно-ресурсной и сбытовой программы студенту рекомендуется провести анализ внутреннего потенциала предприятия с точки зрения организации маркетинговой деятельности в организации (на предприятии).

В качестве видов работ по данному разделу отчета студенту необходимо следующее:

- выполнить ряд заданий, отражающих особенности и специфику товарной политики предприятия;
- выполнить ряд заданий, отражающих особенности формирования ценовой политики на предприятии с позиций маркетинга;
- изучить и дать оценку политике распространения товаров (услуг) предприятия;
- дать оценку системе формирования и стимулирования спроса на выпускаемые изделия (реализуемые товары);
- дать оценку реализации принципов маркетинга в деятельности исследуемой организации.

#### ***1.3.1. Товарная политика организации (предприятия)***

Студентам необходимо выполнить нижеприведенные задания, отражающие специфику товарной политики предприятия.

**Задание 1.** Используя ассортиментный перечень, а также образцы товаров, опишите товары (услуги), выпускаемые (продаваемые) пред-

приятием. Установите, для каких целей они приобретаются и какие выгоды несут потребителю. Опишите их рыночную атрибутику (упаковку, маркировку, товарный знак) и сервисную политику.

**Задание 2.** Определите удельный вес реализации данного товара на отдельном целевом рынке в общем объеме продаж.

**Задание 3.** Определите конкурентоспособность данного товара или услуги в следующей последовательности:

- определите базу для сравнения (товар-аналог конкурирующего предприятия);
- выберите ряд параметров, по которым будет идти сравнение товаров и которые являются наиболее значимыми (цена, качество, упаковка, реклама и т. д.);
- результаты запишите по форме таблицы 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ конкурентоспособности \_\_\_\_\_  
(наименование товара)

Параметры сравнения	Коэффициент относительной значимости	Анализируемый товар		Товар-конкурент	
		Оценка	Итоговая оценка (гр. 2 · гр. 3)	Оценка	Итоговая оценка (гр. 2 · гр. 5)
1	2	3	4	5	6
Цена					
Качество					
Состав					
Объем сбыта					
Каналы сбыта					
Упаковка					
Реклама					
Репутация у потребителей					
Итого	100				

Примечание – Параметры могут применяться в зависимости от вида товара (услуги). Оценка проводится по каждому параметру по десятибалльной системе. По каждому критерию устанавливается коэффициент относительной значимости, который характеризует степень влияния этого критерия на общую оценку конкурентоспособности. Величины этих коэффициентов подбираются таким образом, чтобы их сумма по всем критериям составила 100

Сделайте вывод о конкурентоспособности товара по каждому параметру и в общем.

**Задание 4.** Изучите, каким образом на предприятии осуществляет-

ся процесс разработки новых товаров.

Ответьте на вопросы:

- Кто занимается их разработкой?
- Какие методы поиска идей новых товаров применяются?
- Какие товары сейчас находятся в разработке и каким образом планируется проводить их рыночную проверку?

**Задание 5.** Определите, какой товарной стратегии придерживается предприятие при формировании товарной политики и насколько, на ваш взгляд, она эффективна.

**Задание 6.** На основании проведенного вами анализа дайте рекомендации по формированию ассортимента предприятия.

Ответьте на вопросы:

- Какую позицию занимают товары по сравнению с товарами-конкурентами?
- Какие товары могут быть исключены из ассортимента?
- Какие товары могут быть добавлены к существующему ассортименту?

Разработайте рекомендации относительно качества, упаковки, сервиса.

### ***1.3.2. Ценовая политика организации (предприятия) предприятия с позиций маркетинга***

Студентам необходимо выполнить задания, отражающие специфику ценовой политики организации.

**Задание 1.** Определите тип рынка по каждому товару (услуге), на котором действует организация (предприятие). Выделите особенности поведения предприятий на данных рынках. Охарактеризуйте положение организации (предприятия) на данных рынках по различным товарам (услугам). Укажите, как влияет тип рынка на формирование ценовой политики организаций (предприятий). Определите степень свободы организации (предприятия) в установлении цен на товары (услуги) в зависимости от типа рынка.

**Задание 2.** Уясните общую стратегию, цели и задачи организации (предприятия), а также стратегию, цели и задачи маркетинга. Сформулируйте цели и задачи ценообразования на основе общих целей организации (предприятия) и маркетинга, а также с учетом типа рынка,

на котором действует организация (предприятие).

**Задание 3.** Выделите методы изучения цен и товаров конкурентов и обоснуйте оптимальность их использования в организации (предприятии). Проанализируйте цены на соответствующие товары (услуги) конкурентов, учитывая тип рынка данных товаров. Охарактеризуйте основные качественные характеристики товаров (услуг) конкурентов и проведите сравнительный анализ качества товаров (услуг) организации (предприятия) и основных конкурентов.

Проведите сравнительный анализ уровня цен в соответствии с представленной информацией. Результаты запишите по форме таблицы 2.

Таблица 2 – Анализ уровня цен

Вид продукции	Цена, усл. ед.						
	на внешнем рынке		на внутреннем рынке				
	Анализируемое предприятие	Средняя на рынке	Анализируемое предприятие	Предприятия-конкуренты		Средняя по отрасли	Импортная продукция
1-е				2-е			
А							
Б							
В							
Г							

В общем плане ценовая политика организации (предприятия) должна проводиться с учетом стадии жизненного цикла соответствующего вида продукции. Устанавливая цену на новую продукцию, продвигаемую на рынок, обычно применяют политику «снятия сливок», предусматривающую высокую первоначальную цену с последующим ее снижением по мере перехода рынка в стадию зрелости. В ряде случаев наряду с политикой «снятия сливок» применяют стратегию «проникающего ценообразования», предполагающую установление низкой первоначальной цены в целях быстрого завоевания рынка.

Предложите варианты действий организации (предприятия) в установлении в границахвилки цен на основе анализа цен и качества товаров (услуг) конкурентов.

**Задание 4.** Проанализируйте метод ценообразования, применяемый в организации (предприятии), выделите положительные и отрицательные стороны использования этого метода.

Предложите организации (предприятию) использовать методы

установления цены, учитывающие влияние рыночных факторов.

Определите возможность и преимущества для организации (предприятия) использования метода ценообразования на основе прямых затрат (Direct Costing), а также применения обратного калькулирования, основанного на методе ценообразования, ориентированном на спрос.

**Задание 5.** Учитывая все предыдущие этапы формирования ценовой политики, обоснуйте выбор той или иной стратегии ценообразования по каждому товару (услуге) организации (предприятия).

Разработайте систему скидок и других методов поощрительного ценообразования при окончательном установлении цен в организации (на предприятии).

Предложите варианты учета психологических факторов ценообразования в установлении окончательных цен организации (предприятия).

### ***1.3.3. Политика распространения товаров (услуг) организации***

При изучении политики сбыта организации (предприятия) студенты должны рассмотреть следующие темы:

1. Каналы распределения товаров.
2. Природа каналов распределения.
3. Структура и уровни каналов распределения.
4. Мера соответствия существующей структуры канала сбыта ускорению оборачиваемости товара, снижению издержек обращения, удобству конечных покупателей.
5. Роль посреднических организаций в распределении продукции.
6. Смешанные каналы продвижения.
7. Товародвижение.
8. Планирование товародвижения.
9. Управление каналами товародвижения.
10. Организация и эффективность системы товародвижения.
11. Оптовая и розничная торговля.
12. Коммерческие формы и методы реализации товаров.

### ***1.3.4. Коммуникационная политика организации (предприятия)***

В ходе исследования следует проанализировать, какие из нижена-

званных элементов системы маркетинговых коммуникаций используются на предприятии для организации рекламных мероприятий, мероприятий, направленных на повышение престижа и имиджа организации (предприятия), для участия в выставках и ярмарках:

- прямая реклама через личную продажу с помощью агентов и коммивояжеров и прямую почтовую рекламу;
- реклама в прессе (газеты и журналы общего назначения, специальные, отраслевые, фирменные бюллетени и справочники);
- печатная реклама (проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, листовки, открытки, календари);
- экранная реклама (кино, телевидение, слайд-проекты, полиэкран);
- радиореклама;
- наружная реклама (крупногабаритные плакаты, мультипликационные плакаты, электрифицированные панно с неподвижными или бегущими надписями, наружная реклама с использованием программ дней, пространственные конструкции);
- реклама на транспорте (надписи на наружных поверхностях транспортных средств, витрины с товарами на вокзалах);
- реклама на месте продажи товара (витрины магазина, вывески в торговых залах, упаковка);
- компьютерная реклама;
- конференции и семинары;
- спонсорство;
- презентации предприятия;
- общественная и благотворительная деятельность в пользу лиц и страны-контрагента;
- юбилейные мероприятия;
- конкурсы и лотереи;
- разработка программ подготовки тематического и тематическо-экспозиционного планов стенда организации (предприятия);
- художественное проектирование стенда;
- анализ сумм контрактов, заключенных на предыдущих выставках и ярмарках;
- предоставление скидок с цены;
- премиальные продажи;
- бесплатная выдача товара или его образца;
- различного рода дополнительные услуги, оказываемые фирмам-покупателям, и т. д.

### ***1.3.5. Логистика организации***

В ходе практики следует изучить и проанализировать, какие элементы логистической системы используются в организации (на предприятии). Работу необходимо выполнить в следующей последовательности:

1. Выявить и описать информационные потоки в системе материально-технического обеспечения организации (предприятия).

2. Выявить и описать информационные потоки в управлении складированием и хранением материально-технических ресурсов организации (предприятия).

3. Наметить и охарактеризовать основные пути снижения издержек в процессе закупки материально-технических ресурсов.

4. Определить тип системы поставок организации (предприятия) и охарактеризовать организацию поставок материально-технических ресурсов.

5. Описать методы планирования, учета и анализа реализации продукции организации.

6. Охарактеризовать методы контроля состояния запасов материально-технических ресурсов на базах и складах организации.

7. Описать используемую организацией методику расчета норм производственных запасов по отдельным видам материальных ресурсов.

### **1.4. Управление персоналом в организации**

При прохождении практики и написании отчета по данному разделу студенту необходимо выполнить задания по следующим направлениям:

1. Кадровая политика организации (предприятия).

Следует изучить документ, отражающий кадровую политику организации, если таковой существует, предложить структуру такого документа, если его нет в организации.

2. Кадровая служба организации (предприятия), ее структура и состав, функции и задачи.

Необходимо изучить положение о кадровой службе (отделе кадров), должностную инструкцию сотрудника этой службы, попытаться оценить их и сделать предложения по их совершенствованию.

3. Исследование мотивации и стимулирования труда в организа-

ции (предприятии).

Следует охарактеризовать формы и системы оплаты труда, материального и морального стимулирования, порядок установления доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, разработки положений о премировании, пользуясь положением о премировании, положением о заработной плате, коллективным договором организации.

4. Политика набора, отбора, высвобождения персонала в организации (предприятии).

Необходимо выполнить следующее:

- охарактеризовать систему работы с кадрами в организации-базе практики, представить ее схематично;
- изучить, каким образом в организации осуществляется планирование потребности в кадрах, какие методы планирования при этом используются;
- оценить используемые методы оценки персонала при отборе на определенную должность;
- предложить меры по совершенствованию управления персоналом.

5. Практика развития персонала в организации (обучение, повышение квалификации, продвижение по службе).

Необходимо выполнить следующее:

- изучить, каково значение развития персонала в организации;
- рассчитать динамику изменения обученных сотрудников по каждой форме;
- сделать выводы.

6. Аттестация персонала.

Необходимо изучить порядок проведения аттестации руководителей и специалистов в организации и указать какие документы при этом составляются, какие действия могут быть предприняты по итогам аттестации и каковы результаты последней аттестации.

7. Эффективность использования трудовых ресурсов организации.

Следует рассчитать несколько показателей эффективности управления персоналом в динамике по известным методикам и предложить методы повышения эффективности управленческого труда в исследуемой организации.

8. Социально-психологические аспекты управления персоналом в организации.

Необходимо выполнить следующее:

- определить правила этики деловых отношений, которых придерживаются сотрудники организации;



- выявить приемы и способы учета руководителями разных уровней особенностей подчиненных;
- определить наличие и влияние неформальных групп на деятельность организации;
- охарактеризовать социально-психологический климат в организации;
- по результатам наблюдений сделать выводы о понимании руководителями организации важности социально-психологических аспектов и их использовании в управлении.

Для выполнения данного раздела можно представлять материал в произвольной форме или же использовать формы таблиц Г.1–Г.5, приведенные в приложении Г.

### **1.5. Организация финансовой деятельности и антикризисного управления**

Необходимо изучить следующие основные вопросы финансовой деятельности хозяйствующего субъекта:

- Структура финансового отдела (управления) предприятия, фирмы или организации (директор, главный бухгалтер, финансовый директор, начальник финансового отдела), его задачи, функции, распределение обязанностей и взаимодействие с другими службами.
- Основные направления финансовой работы в организации (на предприятии). Характеристика основных направлений деятельности отделов и служб организации (предприятия), выполняющих финансовую работу (бухгалтерия, финансовый отдел, плановый отдел и т. д.).
- Организация оперативного финансового управления. Технико-экономические особенности организации (предприятия) и их отражение в организации финансов.
- Краткая характеристика по направлениям: особенности состава и структуры текущих денежных затрат; состава, структуры и источников формирования оборотных средств; формирования и распределения прибыли; формы оперативного и годового финансового планирования.
- Заключение хозяйственных договоров поставки, ход их выполнения и обеспеченность договоров соответствующими ресурсами. (особое внимание следует обратить на предусматриваемые в договорах поставки, финансовые санкции и их фактическое применение).
- Формы расчетов, применяемые на предприятии, их эффективность, целесообразность дальнейшего использования и направления

совершенствования.

- Состояние расчетов с покупателями и поставщиками за товары и услуги. Причины несвоевременной оплаты счетов покупателями и применяемые меры воздействия.

- Техника составления платежных документов и участие студента в подготовке и передаче документов в банк.

- Расчеты и оформление очередных налоговых и страховых платежей организации.

- Контрольно-аналитическая работа по финансовому управлению. Работа финансовых служб организации (предприятия) по обеспечению контроля за выполнением плана выручки от реализации товарной продукции (объема продаж), других доходов, прибыли, текущих затрат.

- Расчет точки безубыточности (порога рентабельности) для предприятия, фирмы, организации.

- Контроль за уровнем операционного рычага в организации (на предприятии) и влиянием на финансовые результаты.

- Контроль за рентабельностью в организации (на предприятии). Расчет уровня и динамики рентабельности производства (торговли, другого бизнеса), рентабельности товарного выпуска и рентабельности важнейших видов выпускаемой продукции (выполняемых работ и оказываемых услуг).

- Контроль эффективности использования оборотных средств в организации (на предприятии). Расчет скорости оборачиваемости оборотных средств в днях, количества оборотов, установление их динамики, выявление причин изменений. Причины недостатка собственных оборотных средств, пути восполнения.

- Финансовое прогнозирование и финансовое планирование. Практика прогнозирования на предприятии отчета о прибылях и убытках (формы 2) и составления планового баланса доходов и расходов. Прогнозная форма отчета о прибылях и убытках, а также плановый баланс доходов и расходов с описанием порядка их разработки.

В случае отсутствия в организации (на предприятии) практики составления указанных документов студент должен самостоятельно выполнить следующее:

- рассчитать выручку от реализации продукции (работ, услуг) на предстоящий год;

- определить плановые текущие денежные затраты предприятия;

- определить изменение потребности предприятия в собственных оборотных средствах на планируемый год;

- рассчитать финансовые результаты на плановый год;
- распределить плановую прибыль.

При наличии в организации (на предприятии) поставленной системы бюджетирования студент должен принять участие в разработке или уточнении бюджетов, а также уяснить их взаимосвязь и взаимообусловленность, ответственность отдельных структур за формирование доходов и расходов.

При этом в отчете приводятся заполненные формы основных финансовых бюджетов на планируемый год с обязательным отражением в отчете плановых расчетов важнейших показателей: выручки, текущих денежных затрат, финансовых результатов, а также данных об изменении потребности в собственных оборотных средствах, распределения прибыли, источников финансирования инвестиций.

Основываясь на данных финансовой отчетности, необходимо рассчитать показатели ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности организации (предприятия), выбрав их из следующего примерного перечня:

- показатели экономического потенциала организации (предприятия): активы, основной капитал, оборотный капитал, капиталовложения, собственный и заемный капитал, капитализированная прибыль, производственные мощности, общее число занятых, качество и стоимость продукции;

- показатели результатов и эффективности деятельности организации (предприятия): прибыль, рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность основного капитала, рентабельность собственного капитала, средняя норма рентабельности, объем реализации;

- показатели финансового положения организации (предприятия): платежеспособность, кредитоспособность, структура собственного капитала, структура дебиторской и кредиторской задолженности.

Выбор показателей следует обосновать.

Для выполнения заданий раздела можно представлять материал в произвольной форме или же использовать формы таблиц Д.1 и Д.2, приведенные в приложении Д.

Также необходимо сделать выводы о финансовом состоянии организации (предприятия).

## **1.6. Организация производства и управление качеством**

Приступая к выполнению данного раздела, студенту следует опре-

делить, какую производственную деятельность осуществляет организация, внедрена ли система менеджмента качества (СМК) на соответствие стандартам качества ISO 9000. Затем необходимо выполнить задания по трем направлениям.

По *производственной структуре организации (предприятия)* необходимо выполнить следующее:

- привести производственную структуру организации (предприятия) в целом (по подразделениям) и одного из ее цехов или участков (отделов, служб), дать их характеристику;
- охарактеризовать тип производства, стадии (этапы) производственного процесса;
- проанализировать физический и моральный износ основных фондов, политику обновления;
- дать оценку уровня используемой технологии производства.
- описать режим и регламент работы организации, оценить эффективность использования рабочего времени, использование мощностей;
- сделать выводы о соответствии производственной базы организации (предприятия) и условий труда целям организации и нормативно-законодательным требованиям.

По *управлению производством организации (предприятия)* необходимо раскрыть содержание следующих вопросов:

- прогнозирование и планирование производства;
- оперативное управление и диспетчеризация;
- порядок перехода на выпуск новой продукции (технологии);
- порядок разработки и оформления технической документации;
- условия поставки, хранения и транспортировки продукции;
- стандарты и технические условия на поставку продукции;
- порядок разработки договоров с поставщиками и потребителями (клиентами), контроль их выполнения;
- номенклатура потребляемых материалов;
- основы технологии производства в отрасли и на предприятии;
- технические характеристики, конструктивные особенности и режимы работы оборудования организации (предприятия), правила его эксплуатации;
- организация обслуживания и ремонта;
- организация производства в отрасли и на предприятии, профиль, специализация и особенности структуры предприятия;
- материально-техническое обеспечение;
- организация складского хозяйства, транспорта, погрузочно-разгрузочных работ на предприятии и других вспомогательных службах;

- меры социальной и профессиональной ответственности в области охраны окружающей среды; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

По управлению разработками новой продукции следует описать состав отдела главного конструктора, оценить квалификацию работников, наличие опытного участка, испытательных стендов.

## **1.7. Выполнение индивидуального задания**

При прохождении преддипломной практики обязательным является выполнение индивидуального задания, которое выполняется в соответствии с выбранной темой дипломного исследования. Индивидуальное задание выдается каждому студенту руководителем практики от университета (научным руководителем дипломной работы). Тема задания связана с темой дипломной работы, интересами студента или по теме научной работы, выполняемой кафедрой. Индивидуальное задание должно побуждать студента глубоко изучить теоретические вопросы, проанализировать состояние данной проблемы в организации (на предприятии), закрепить полученные знания по специальным дисциплинам на практике.

Индивидуальное задание выдается каждому студенту перед уходом на практику и записывается в дневнике практики.

Результаты выполнения индивидуального задания оформляются в письменном виде, подтверждаются соответствующими документами, таблицами, рисунками. Объем выполненного индивидуального задания составляет 10 страниц.

## **2. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

### **2.1. Порядок составления и оформления отчета по практике**

По содержанию и объему отчет должен соответствовать требованиям программы практики, он оформляется в организации на рабочем месте. Отчет составляется на основании работ, выполняемых студентами, в соответствии с программой практики. Студенты, работающие на штатных должностях, составляют отчет в соответствии с индивидуальной программой практики. При направлении на одну базу практики нескольких студентов каждый из них представляет самостоя-

тельно составленный отчет.

*Отчет о прохождении практики в организации должен быть полностью оформлен к моменту окончания практики и представлен на кафедру на следующий день.* Примерный объем отчета – 50 страниц рукописного текста.

Отчет необходимо представить в соответствии со следующей структурой:

- титульный лист;
- дневник прохождения практики;
- характеристика с места практики;
- раздел 1 «Общая организационная характеристика организации (предприятия)»;
- раздел 2 «Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия (организации)»;
- раздел 3 «Организация маркетинговой и логистической деятельности»;
- раздел 4 «Управление персоналом в организации»;
- раздел 5 «Организация финансовой деятельности и антикризисного управления»;
- раздел 6 «Организация производства и управление качеством»;
- раздел 7 «Индивидуальное задание»;

Оформление отчета должно соответствовать следующим требованиям:

- Текстовая часть отчета выполняется на стандартных листах формата А4. Отчет иллюстрируется необходимыми таблицами, схемами, графиками, рисунками. Таблицы, прилагаемые к отчету, должны быть составлены самостоятельно, в соответствии с предъявляемыми требованиями к их оформлению. Страницы и иллюстрированный материал отчета нумеруются. Нумерация страниц – в правом верхнем углу. В начале отчета оформляется содержание с указанием разделов и страниц.

- Титульный лист оформляется согласно приложению Е.
- Дневник, отчет по практике подписываются студентом, руководителем практики от организации и скрепляются печатями.
- К отчету прилагаются копии статистических и бухгалтерских отчетов, внутренней нормативной документации и другие документы, отражающие специфику и особенности рассматриваемых вопросов.

## **2.2. Методические указания для студентов и руководителей практики**

### *2.2.1. Руководство практикой*

Руководители практики от кафедры выполняют следующее:

- до начала практики совместно с учебно-методическим отделом проводят организационное собрание со студентами, на котором знакомят их с целями, содержанием, порядком, сроками и контролем прохождения преддипломной практики;
- организуют обеспечение программами практики и всей необходимой литературой для прохождения практики, выдают индивидуальное задание;
- согласовывают со студентами примерный календарный график прохождения практики;
- контролируют своевременность прибытия студентов на практику;
- контролируют выполнение календарного плана прохождения практики, систематически проверяют записи в дневниках и своевременность составления отчетов;
- проводят консультации по составлению и оформлению отчетов;
- выявляют и своевременно устраняют недостатки в ходе проведения преддипломной практики, а при необходимости сообщают о них руководству университета и организации;
- проверяют отчеты и дневники студентов по окончании практики, организуют их защиту, в том числе и на предприятии, для чего создается комиссия, в которую входят руководители практики от университета и предприятия;
- представляют в деканат и на кафедру ведомости о результатах защиты отчетов о прохождении практики.

В обязанности руководителя практики от организации входит:

- общее руководство практикой студентов в своей организации;
- назначение опытных специалистов в качестве руководителей практики для каждого студента в соответствии с его индивидуальным заданием;
- решение вопроса обеспечения (в случае необходимости) студентов-практикантов жильем;
- изыскание возможности трудоустройства студентов-практикантов на конкретные должности с целью более глубокого ознакомления с реальной деятельностью организации и обязанностями, которые им предстоит выполнять во время самостоятельной трудовой деятельности;
- организация размещения студентов по рабочим местам и помощь в их адаптации;
- организация проведения обязательных инструктажей по охране

труда и технике безопасности;

- контроль прохождения практики в соответствии с программой практики и утвержденными календарными графиками;

- привлечение студентов к научно-исследовательской работе;

- контроль соблюдения студентами производственной дисциплины, требований по охране труда, сообщает в университет о случаях нарушения ими правил внутреннего трудового распорядка или режима рабочего дня;

- ежедневный контроль выполнения студентами программы практики, ведения дневников, оформления отчетов;

- формирование конкретных, профессиональных задач (в рамках программы практики), обучение и оценка их результативности;

- помощь студентам в изучении вопросов практики, вызывающих у них трудности;

- предоставление возможности изучения студентами нормативной документации, форм оперативной, статистической и бухгалтерской отчетности;

- знакомство студентов с организацией работы на конкретном участке, с управлением технологическим процессом, оборудованием, техническими средствами и их эксплуатацией, экономикой производства и т. д.;

- по итогам прохождения практики составление письменного отзыва (в дневнике) о прохождении практики студентами, содержащего объективную оценку деловых, профессиональных и личностных качеств студентов, проявленных в период прохождения практики;

- проведение совместно с руководителем практики от университета защиты практики в организации в том случае, когда это возможно или предусмотрено индивидуальным заданием по практике.

### ***2.2.2. Обязанности студента-практиканта***

Студент-практикант обязан:

- до отъезда на практику изучить настоящую программу, получить дневник прохождения практики и консультацию преподавателей, осуществляющих учебно-методическое руководство от университета;

- своевременно прибыть в организацию для прохождения практики;

- соблюдать сроки прохождения практики;

- ознакомить руководителя практики от предприятия с программой практики, индивидуальным заданием;



- соблюдать действующие требования, установленные для работников соответствующих организаций-баз практики, в том числе правила внутреннего трудового распорядка и режим рабочего времени, требования по охране труда, а также правила поведения на территории организации;

- немедленно сообщать о несчастном случае, произошедшем на производстве;

- полностью выполнить задание практики, предусмотренное программой;

- участвовать в научно-исследовательской работе по заданию руководителя практики от организации и (или) кафедры менеджмента;

- своевременно, точно и беспрекословно выполнять задания и поручения руководителя практики, информировать его о выполнении порученного задания;

- подписать оформленный дневник (ежедневно вести дневник по практике и в конце каждого дня предъявлять его для отметки о выполнении порученного задания) у непосредственного руководителя практики от организации и получить письменный отзыв о прохождении практики (в дневнике);

- в дневнике отметить даты прибытия и убытия с базы практики и закрепить печатью;

- оформить и представить письменный отчет о выполнении программы практики или индивидуального задания на кафедру;

- защитить отчет в установленные деканатом сроки.

Рабочий день практиканта равняется рабочему дню штатного сотрудника. Практикант, не являющийся или опаздывающий на работу, обязан представить письменное объяснение или медицинскую справку (другой оправдательный документ).

Студенты, нарушающие правила внутреннего трудового распорядка или режим рабочего дня организации в период прохождения практики, могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности ректором либо лицом, им уполномоченным, по представлению декана на основании информации от руководителя практики от организации.

### ***2.2.3. Подведение итогов практики***

По окончании практики (не позднее следующего дня после окончания практики) студенты представляют отчет на кафедру в соответствии с графиком образовательного процесса в установленные дека-

натом сроки.

Студент должен сдать дифференцированный зачет (защитить отчет). Защита отчета по практике проводится в университете или по месту прохождения практики перед специальной комиссией. Комиссия на основании проверки знаний студента выставляет ему оценку.

Студент, зачисленный на должность специалиста, сдает на кафедре краткий письменный отчет по практике, к которому прикладывается выписка из приказа о зачислении на должность, письменный отзыв о прохождении практики студентом с отражением выполняемых студентом функциональных обязанностей.

Студент, не выполнивший программу практики, получивший отрицательный отзыв о работе (пропуски в период прохождения практики, самовольное прерывание прохождения практики и др.) или неудовлетворительную оценку при сдаче зачета, направляется на практику повторно в свободное от учебы время. При этом сохраняется предусмотренная учебным планом продолжительность практики. В случае неликвидации задолженности в установленный срок студент отчисляется из университета.

Ликвидация задолженности по практике, а также защита отчета студентами, которые не явились на нее в установленный срок, производится только по письменному разрешению деканата факультета. Результаты защиты отчета отмечаются в ведомости, зачетной книжке студента.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Авдеев, В. В.** Управление персоналом: технология формирования команды : учеб. пособие / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 543 с.

**Акулич, И. Л.** Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск : Выш. шк., 2009. – 511 с.

**Анализ** хозяйственной деятельности : учеб. пособие / под ред. В. И. Бариленко. – М. : Омега-Л, 2009. – 414 с.

**Анализ** хозяйственной деятельности в промышленности : учеб. / В. И. Стражев [и др.] ; под ред. В. И. Стражева, Л. А. Богдановской. – Минск : Выш. шк., 2008. – 527 с.

**Анализ** хозяйственной деятельности в промышленности : учеб. пособие / Л. Л. Ермолович [и др.] ; под ред. Л. Л. Ермолович. – Минск : Современ. шк., 2010. – 800 с.

**Анализ** хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. Л. Ермолович [и др.] ; под общ. ред. Л. Л. Ермолович. – Минск : Современ. шк., 2006. – 736 с.

**Анохина, Н. Н.** Прикладной маркетинг : учеб. пособие / Н. Н. Анохина, Г. А. Щербич. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 224 с.

**Анурин, В.** Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб. : Питер, 2004. – 270 с.

**Аширов, Д. А.** Управление персоналом : учеб. пособие / Д. А. Аширов. – М. : Проспект, 2007. – 432 с.

**Беляевский, И. К.** Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие / И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

**Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2008. – 448 с.

**Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2003. –

352 с.

**Бобылева, А. З.** Финансовый менеджмент. Проблемы и решения : учеб. пособие / А. З. Бобылева. – М. : Дело, 2007. – 336 с.

**Бовин, А. А.** Управление инновациями в организациях : учеб. пособие / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. – М. : Омега-Л, 2009. – 415 с.

**Бронникова, Т. С.** Маркетинг: теория, методика, практика : учеб. пособие / Т. С. Бронникова. – М. : КноРус, 2007. – 208 с.

**Брукс, У.** Стимулирование продаж: эффективные стратегии для успешного бизнеса / У. Брукс ; пер. с англ. Л. Сосиной. – М. : Фаир-Пресс, 2006. – 224 с.

**Бычин, В. Б.** Организация и нормирование труда : учеб. / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова ; под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2005. – 464 с.

**Васильева, Л. С.** Финансовый анализ : учеб. / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. – М. : КноРус, 2008. – 816 с.

**Голубков, Е. П.** Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 2000. – 464 с.

**Гончаренко, Л. П.** Менеджмент инвестиций и инноваций : учеб. / Л. П. Гончаренко. – М. : КноРус, 2009. – 160 с.

**Гончаров, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современ. шк., 2010. – 640 с.

**Дашков, Л. П.** Организация труда работников торговли : учеб. / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. – М. : Дашков и К°, 2008. – 240 с.

**Дибб, С.** Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб ; под общ. ред. С. Г. Божук ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 2001. – 240 с.

**Дурович, А. П.** Практика маркетинговых исследований. В 2 кн. Кн. 1 / А. П. Дурович. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 256 с.

**Дурович, А. П.** Практика маркетинговых исследований. В 2 кн. Кн. 2 / А. П. Дурович. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 400 с.

**Егоршин, А. П.** Управление персоналом : учеб. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.

**Елиферов, В. Г.** Бизнес-процессы. Регламентация и управление : учеб. пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : Инфра-М, 2009. – 319 с.

**Карпенко, Е. М.** Менеджмент качества : учеб. пособие / Е. М. Карпенко, С. Ю. Комков. – Минск : ИВЦ Минфина, 2007. – 208 с.

**Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2013. – 279 с.

**Климович, Л. К.** Основы правового регулирования управленческой деятельности : учеб. / Л. К. Климович, Ж. Ч. Коновалова, Е. И. Парменова. – Минск : Выш. шк., 2006. – 272 с.

**Котлер, Ф.** Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.

**Кравченко, Л. И.** Анализ хозяйственной деятельности в торговле : учеб. / Л. И. Кравченко. – М. : Новое знание, 2007. – 509 с.

**Кудрявцева, Т. В.** Менеджмент : курс лекций / Т. В. Кудрявцева, Е. А. Левченко, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2009. – 184 с.

**Кудрявцева, Т. В.** Управление персоналом в потребительской кооперации : текст лекций / Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2009. – 96 с.

**Лукичева, Л. И.** Управление организацией : учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – М. : Омега, 2004. – 360 с.

**Маркетинг** в отраслях и сферах деятельности : учеб. / под ред. В. А. Алексунина. – М. : Дашков и К°, 2006. – 716 с.

**Мельников, В. П.** Управление организацией : учеб. пособие / В. П. Мельников, Н. Л. Маренков, А. Г. Схиртладзе. – М. : КноРус, 2004. – 240 с.

**Менеджмент** в потребительской кооперации : учеб. пособие / Б. И. Врублевский [и др.] ; под ред. Б. И. Врублевского. – Гомель : Развитие, 2001. – 235 с.

**Менеджмент** для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества : СТБ ISO 9004-2010. – Минск : Госстандарт Республики Беларусь, 2010. – 44 с.

**Ньюмэн, Э.** Розничная торговля: организация и управление / Э. Ньюмэн, П. Кален ; пер. с англ. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2005. – 416 с.

**Орешенков, А. А.** Маркетинговое управление предприятием / А. А. Орешенков. – Витебск : ВГТУ, 2005. – 100 с.

**Основы** антикризисного управления предприятиями : учеб. пособие / Н. Н. Кожевников, Е. И. Борисов, А. Г. Зубков ; под ред. Н. Н. Кожевникова. – М. : Академия, 2007. – 496 с.

**Пашуто, В. П.** Организация и нормирование труда на предприятии : учеб. пособие / В. П. Пашуто. – Минск : Новое знание, 2002. – 319 с.

**Полещук, И. И.** Ценообразование и маркетинг / И. И. Полещук. – Минск : Мисанта, 1997. – 132 с.

**Поршнев, А. Г.** Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин ; под общ. ред. А. Г. Поршнева. – М. : Инфра-М, 2007.

**Раздорожный, А. А.** Управление организацией (предприятием) : учеб. / А. А. Раздорожный. – М. : Экзамен, 2006. – 637 с.

**Рогова, Е. М.** Управление финансами предприятия в условиях кризиса: с комментариями экспертов / Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко, А. С. Соболев. – СПб. : Вернера Регина, 2009. – 216 с.

**Седегов, Р. С.** Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия : учеб. пособие / Р. С. Седегов, Н. И. Кабушкин, В. Н. Кривцов. – Минск : Тэхналогія, 1997. – 160 с.

**Седегов, Р. С.** Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Седегов, Н. И. Кабушкин, В. Н. Кривцов. – Минск : Техналогія, 1997. – 178 с.

**Синяева, И. М.** Маркетинг в коммерции : учеб. / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев ; под ред. Л. П. Дашкова. – М. : Дашков и К°, 2007. – 548 с.

**Тележников, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008.

**Титович, А. А.** Менеджмент качества : учеб. пособие / А. А. Титович. – Минск : Выш. шк., 2008. – 254 с.

**Токарев, Б. Е.** Маркетинговые исследования : учеб. / Б. Е. Токарев. – М. : Экономистъ, 2007. – 624 с.

**Травин, В. В.** Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2000. – 272 с.

**Управление организацией** / под ред. М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008. – 864 с.

**Управление персоналом** / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2005. – 560 с.

**Управление персоналом организации** : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2000. – 512 с.

**Управление персоналом организации** : учеб. пособие / А. К. Саакян [и др.]. – СПб. : Питер, 2001. – 176 с.

**Управление персоналом организации. Практикум** / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2001. – 296 с.

**Управление финансами (финансы предприятий)** : учеб. / под ред. А. А. Володина. – М. : Инфра-М, 2006. – 504 с.

**Фатхутдинов, Р. А.** Производственный менеджмент : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2004. – 283 с.

**Хотинская, Г. И.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятия сферы услуг) : учеб. пособие / Г. И. Хотинская, Т. В. Харитонова. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 240 с.

**Шкардун, В. Д.** Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика / В. Д. Шкардун. – М. : Дело, 2007. – 376 с.

**Экономика предприятий торговли** : учеб. пособие / Н. В. Максименко [и др.] ; под общ ред. Н. В. Максименко, Е. Е. Шишковой. – Минск : Выш. шк., 2005. – 542 с.

**Эффективное снабжение: простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли** / Роберт Э. Рудзки [и др.] ; пер. с англ. С. В. Кривошеина ; науч. ред. Д. Л. Бенько. – Минск : Гревцов Паблицер, 2008. – 304 с.

**Яновская, Л. Ф.** Образцы положений о структурных подразделениях с комментариями / Л. Ф. Яновская. – М. : Изд-во деловой и учеб. лит., 2004. – 560 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение А*

#### **Перечень форм статической отчетности, используемых для анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия**

- Бухгалтерский баланс.
- Отчет о прибылях и убытках.
- Отчет о расходах, доходах и финансовых результатах от реализации товаров или форма аналитического учета расходов на реализацию организаций, не относящихся к системе потребительской кооперации.
  - Форма 12-торг (товарооборот) «Отчет о розничном товарообороте и запасах товаров».
  - Форма 12-торг (опт) «Отчет об объеме оптового товарооборота».
  - Форма 1-торг (розница) «Отчет о розничной торговле».
  - Форма 1-торг (общепит) «Отчет по общественному питанию».
  - Форма 1-П (натура) «Отчет о производстве промышленной продукции в натуральном выражении».
    - Аналитические формы учета основных показателей хозяйственно-финансовой деятельности организаций, не относящихся к системе потребительской кооперации.
      - Форма 1-Т (сводная) «Отчет по труду».
      - Форма 1-Т (фонд времени) «Отчет об использовании календарного фонда времени».
      - Форма 6-Т «Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат» (1 раз в 2 года).
      - Форма 6-Т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении» (1 раз в 2 года).
      - Форма 12-П «Отчет о производстве промышленной продукции (работ, услуг)».



- Форма 4-ф (затраты) «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)».
- Форма 1-торг (опт) «Отчет о деятельности организации оптовой торговли».
- Форма 12-ф (прибыль) «Отчет о финансовых результатах».
- Форма 12-т «Отчет по труду».

*Приложение Б*

**Формы для анализа хозяйственно-финансовой  
деятельности предприятия**

Таблица Б.1 – Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности организации за \_\_\_\_\_ годы, млн р.

Показатели	Год			Изменение (%; +; –)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
1. Розничный товарооборот:					
1.1. В действующих ценах, млн р.					
1.2. В сопоставимых ценах, млн р.					
2. Оборот общепита:					
2.1. В действующих ценах, млн р.					
2.2. В сопоставимых ценах, млн р.					
3. Заготовительный оборот:					
3.1. В действующих ценах, млн р.					
3.2. В сопоставимых ценах, млн р.					
4. Валовая прибыль:					
4.1. Торговли:					
4.1.1. Сумма, млн р.					
4.1.2. Уровень, %					
4.2. Общепита:					
4.2.1. Сумма, млн р.					
4.2.2. Уровень, %					
4.3. Заготовительной деятельности:					
4.3.1. Сумма, млн р.					
4.3.2. Уровень, %					
5. Расходы на реализацию:					
5.1. Торговли:					
5.1.1. Сумма, млн р.					
5.1.2. Уровень, %					

5.2. Общепита:					
5.2.1. Сумма, млн р.					
5.2.2. Уровень, %					
5.3. Заготовительной деятельности:					
5.3.1. Сумма, млн р.					
5.3.2. Уровень, %					
6. Налоги и неналоговые платежи:					
6.1. Торговли:					
6.1.1. Сумма, млн р.					

Окончание таблицы Б.1

Показатели	Год			Изменение (%; +; -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
6.1.2. Уровень, %					
6.2. Общепита:					
6.2.1. Сумма, млн р.					
6.2.2. Уровень, %					
6.3. Заготовительной деятельности:					
6.3.1. Сумма, млн р.					
6.3.2. Уровень, %					
7. Прибыль, млн р.					
8. Прибыль (убыток) от реализации в торговле, млн р.					
9. Прибыль общепита, млн р.					
10. Прибыль заготовительной деятельности, млн р.					
11. Рентабельность, %:					
11.1. Итоговая (стр. 7 : (стр. 1.1 + стр. 2.1) × 100)					
11.2. Торговли (стр. 8 : стр. 1.1) · 100);					
11.3. Общепита (стр. 9 : стр. 2.1) · 100)					
11.4. Заготовительной деятельности (стр. 10 : стр. 3.1) · 100)					
Примечание – Для анализа динамики основных показателей хозяйственной деятельности торговой организации необходимо использовать следующие формы статистической и бухгалтерской отчетности: форму 1-торг «Отчет о товарообороте и запасах товаров»; Отчет о прибылях и убытках; Отчет о расходах на реализацию; индексы потребительских цен на товары (см. статистические сборники).					

Таблица Б.2 – **Основные показатели хозяйственной деятельности организации с основным видом деятельности «производство»**  
за \_\_\_\_\_ годы, млн р.

Показатели	Год			Изменение (%; +; -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
1. Объем реализованной продукции (выручка):					
1.1. В действующих ценах, млн р.					
1.2. В сопоставимых ценах, млн р.					
2. Объем производства (товарная продукция):					
2.1. В действующих ценах, млн р.					
2.2. В сопоставимых ценах, млн р.					

Окончание таблицы Б.2

Показатели	Год			Изменение (%; +; -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
3. Соотношение объема реализации и объема производства (стр. 1 : стр. 2), млн р.					
4. Себестоимость реализованной продукции:					
4.1. Сумма, млн р.					
4.2. Уровень, % (стр. 4.1 : стр. 1.1) · 100)					
5. Налоги и неналоговые платежи, не входящие в себестоимость:					
5.1. Сумма, млн р.					
5.2. Уровень, % (стр. 5.1 : стр. 1.1) · 100)					
6. Прибыль, млн р.					
7. Прибыль от реализации продукции, млн р.					
8. Рентабельность, %:					
8.1. Итоговая (стр. 6 : стр. 1.1) · 100					
8.2. Реализации (стр. 7 : стр. 1.1) · 100)					
Примечание – Для выполнения этого этапа практики необходимо использовать форму 1-П (натура) «Отчет о производстве промышленной продукции в натуральном выражении»; Отчет о прибылях и убытках; индексы цен на продукцию, выпускаемую организацией (предприятием).					

Таблица Б.3 – Динамика, состав и структура расходов на реализацию организации с основным видом деятельности «торговля» за \_\_\_\_\_ годы

Показатели	Год			Изменение (%; +; -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
1. Транспортные расходы:					
1.1. Сумма, млн р.					
1.2. Уровень, %					
1.3. Удельный вес, %					

2. Расходы на аренду, содержание и обслуживание зданий, сооружений помещений, легкового автотранспорта, оборудования и оргтехники:					
2.1. Сумма, млн р.					
2.2. Уровень, %					
2.3. Удельный вес, %					
3. Потери товаров при транспортировке, хранении и реализации в пределах установленных норм:					
3.1. Сумма, млн р.					

Продолжение таблицы Б.3

Показатели	Год			Изменение (%; +, -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
3.2. Уровень, %					
3.3. Удельный вес, %					
4. Расходы на топливо, газ и электроэнергию для производственных нужд в общественном питании, млн р.					
5. Расходы и отчисления на ремонт основных средств:					
5.1. Сумма, млн р.					
5.2. Уровень, %					
5.3. Удельный вес, %					
6. Налоги, сборы и пошлины, включаемые в издержки обращения:					
6.1. Сумма, млн р.					
6.2. Уровень, %					
6.3. Удельный вес, %					
7. Расходы на оплату труда:					
7.1. Сумма, млн р.					
7.2. Уровень, %					
7.3. Удельный вес, %					
8. Отчисления на социальное страхование в фонд социальной защиты населения:					
8.1. Сумма, млн р.					
8.2. Уровень, %					
8.3. Удельный вес, %					
9. Расходы на оплату страховых взносов:					
9.1. Сумма, млн р.					
9.2. Уровень, %					
9.3. Удельный вес, %					

10. Амортизация основных средств и нематериальных активов:					
10.1. Сумма, млн р.					
10.2. Уровень, %					
10.3. Удельный вес, %					
11. Расходы на реализацию:					
11.1. Сумма, млн р.					
11.2. Уровень, %					
11.3. Удельный вес, %	100	100	100		

Окончание таблицы Б.3

Показатели	Год			Изменение (%; +, -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
12. Товарооборот (розничный, оптовый, общественного питания, заготовительный)					
Примечание – Для проведения данного анализа необходимо использовать Отчет о расходах, доходах и финансовых результатах от реализации товаров или форму аналитического учета расходов на реализацию организаций, не относящихся к системе потребительской кооперации.					

Таблица Б.4 – Динамика, состав и структура себестоимости производства продукции промышленной организации за \_\_\_\_\_ годы

Показатели	Год			Изменение (%; +, -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
1. Сырье и материалы:					
1.1. Сумма, млн р.					
1.2. Удельный вес, %					
2. Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты:					
2.1. Сумма, млн р.					
2.2. Удельный вес, %					
3. Работы производственного характера, выполненные сторонними организациями:					
3.1. Сумма, млн р.					
3.2. Удельный вес, %					
4. Топливо:					
4.1. Сумма, млн р.					
4.2. Удельный вес, %					
5. Электрическая энергия:					
5.1. Сумма, млн р.					

5.2. Удельный вес, %					
6. Тепловая энергия:					
6.1. Сумма, млн р.					
6.2. Удельный вес, %					
7. Прочие материальные затраты:					
7.1. Сумма, млн р.					
7.2. Удельный вес, %					
8. Затраты на оплату труда:					
8.1. Сумма, млн р.					

Окончание таблицы Б.4

Показатели	Год			Изменение (%; +, -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
8.2. Удельный вес, %					
9. Отчисления на социальные нужды:					
9.1. Сумма, млн р.					
9.2. Удельный вес, %					
10. Амортизация основных средств и нематериальных активов:					
10.1. Сумма, млн р.					
10.2. Удельный вес, %					
11. Прочие затраты:					
11.1. Арендная плата:					
11.1.1. Сумма					
11.1.2. Удельный вес, %					
... и т. д.					
12. Затраты на производство продукции (работ, услуг):					
12.1. Сумма, млн р.					
12.2. Удельный вес, %	100	100	100		
13. Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах, млн р.					
Примечание – Для выполнения данного этапа анализа используется форма статистической отчетности 4-ф (затраты) «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)».					

Таблица Б.5 – **Формирование прибыли торговой организации за \_\_\_\_\_ годы**

Показатели	Год			Отклонение (+; -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му

1. Выручка от реализации товаров, работ, услуг, млн р.					
2. Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг), млн р.					
3. Валовая прибыль:					
3.1. Сумма, млн р.					
3.2. Уровень, %					
4. Управленческие расходы:					
4.1. Сумма, млн р.					
4.2. Уровень, %					

Окончание таблицы Б.5

Показатели	Год			Отклонение (+; -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
5. Расходы на реализацию товаров:					
5.1. Сумма, млн р.					
5.2. Уровень, %					
6. Прибыль (убыток) от реализации продукции (товаров, работ, услуг):					
6.1. Сумма, млн р.					
6.2. Удельный вес в прибыли, %					
7. Прибыль (убыток) текущей деятельности:					
7.1. Сумма, млн р.					
7.2. Удельный вес в прибыли, %					
8. Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности:					
8.1. Сумма, млн р.					
8.2. Удельный вес в прибыли, %					
10. Прибыль (убыток) до налогообложения:					
10.1. Сумма, млн р.					
10.2. Уровень, %					
11. Налог на прибыль:					
11.1. Сумма, млн р.					
11.2. Уровень, %					
12. Чистая прибыль:					
12.1. Сумма, млн р.					
12.2. Уровень, %					
Примечание – Для выполнения этого этапа анализа используются Отчет о прибылях и убытках; Отчет о расходах, доходах и финансовых результатах от реализации товаров; аналитические формы учета основных показателей хозяйственно-финансовой деятельности организаций, не относящихся к системе потребительской кооперации.					

Таблица Б.6 – **Формирование прибыли организации промышленности**  
за \_\_\_\_\_ годы

Показатели	Год			Изменение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
1. Выручка от реализации продукции					
2. Себестоимость реализованной продукции:					
2.1. Сумма, млн р.					

Окончание таблицы Б.6

Показатели	Год			Изменение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
2.2. Уровень, %					
3. Прибыль от реализации продукции:					
3.1. Сумма, млн р.					
3.2. Уровень, %					
3.3. Удельный вес в прибыли, %					
4. Прибыль (убыток) текущей деятельности:					
4.1. Сумма, млн р.					
4.2. Удельный вес в прибыли, %					
5. Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности: (стр. 4 + стр. 5):					
5.1. Сумма, млн р.					
5.3. Удельный вес в прибыли, %					
6. Прибыль (убыток) до налогообложения:					
6.1. Сумма, млн р.					
6.2. Уровень, %					
7. Чистая прибыль (стр. 6 + стр. 7 + стр. 8):					
7.1. Сумма, млн р.					
7.2. Уровень, %					
Примечание – Для выполнения этого анализа используется Отчет о прибылях и убытках.					

Таблица Б.7 – **Показатели рентабельности организации за \_\_\_\_\_ годы**

Показатели	Год			Изменение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
1. Итоговая рентабельность (стр. 9 : стр. 16) × × 100), %					



2. Рентабельность продаж (стр. 10 : стр. 16) × × 100), %					
3. Рентабельность трудовых ресурсов, %: 3.1. По прибыли (стр. 9 : стр. 12) · 100) 3.2. По чистой прибыли (стр. 11 : стр. 12) · 100)					
4. Рентабельность капитала, %: 4.1. По прибыли (стр. 9 : стр. 13) · 100) 4.2. По чистой прибыли (стр. 11 : стр. 13) · 100)					
5. Рентабельность основного капитала, %: 5.1. По прибыли (стр. 9 : стр. 13.1) · 100)					

Окончание таблицы Б.7

Показатели	Год			Изменение (+; -)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му
5.2. По чистой прибыли (стр. 11 : стр. 13.1) × × 100)					
6. Рентабельность оборотного капитала, %: 6.1. По прибыли (стр. 9 : стр. 13.2) · 100) 6.2. По чистой прибыли (стр. 11 : стр. 13.2) × × 100)					
7. Рентабельность текущих расходов, % (стр. 10 : стр. 14) · 100)					
8. Рентабельность экономических ресурсов, %: 8.1. По прибыли (стр. 9 : стр. 15) · 100) 8.2. По чистой прибыли (стр. 11 : стр. 15) · 100)					
9. Прибыль, млн р.					
10. Прибыль от реализации (основного вида деятельности), млн р.					
11. Чистая прибыль, млн р.					
12. Фонд заработной платы, млн р.					
13. Среднегодовая стоимость: 13.1. Основного капитала, млн р. 13.2. Оборотного капитала, млн р.					
14. Текущие расходы на реализацию товаров, млн р.					
15. Среднегодовая стоимость экономических ресурсов (стр. 12 + стр. 13), млн р.					
16. Товарооборот (выручка от реализации продукции), млн р.					
Примечание – Для оценки рентабельности необходимы формы 1 и 2 баланса организации; Отчет о расходах, доходах и финансовых результатах от реализации товаров; формы статистической отчетности 1-Т «Отчет по труду» и 4-ф (затраты) «Отчет о затратах на производство и реализацию продукции».					

**Экономическая эффективность деятельности**  
за \_\_\_\_\_ годы

Показатели	Год			Темп роста, %		Отклонение (+; -)	
	1-й	2-й	3-й	2-го года к 1-му	3-го года ко 2-му	2-го года от 1-го	3-го года от 2-го
<i>Экономический эффект</i>							
Валовой товарооборот: в действующих ценах, млн р.							
в сопоставимых ценах, млн р.							
Прибыль, млн р.							
Чистая продукция, млн р.							
Фонд заработной платы							
Валовая прибыль, млн р.							
<i>Экономические ресурсы</i>							
Среднегодовая стоимость основных средств (ОФ), млн р.							
Среднегодовая стоимость оборотных средств (ОС), млн р.							
<i>Трудовые ресурсы</i>							
Среднесписочная численность работ- ников, чел.							
Расходы на оплату труда (POT), млн р.							
Ресурсы (экономический потенциал) (ОФ + ОС + POT), всего, млн р.							
В том числе функционирующий капи- тал (ОФ + ОС), млн р.							
<i>Текущие затраты</i>							
Расходы на реализацию, млн р.							

<i>Обобщающие показатели эффективности</i>							
Чистая продукция в процентах:							
к экономическому потенциалу							
к функционирующему капиталу							
к расходам на реализацию							
Прибыль в процентах:							
к экономическому потенциалу							
к функционирующему капиталу							
к расходам на реализацию							

Окончание таблицы В.1

Показатели	Год			Темп роста, %		Отклонение (+; -)	
	1-й	2-й	3-й	2-го года к 1-му	3-го года ко 2-му	2-го года от 1-го	3-го года от 2-го
Ресурсоотдача:							
совокупных ресурсов (экономического потенциала), р.							
функционирующего капитала, р.							
<i>Эффективность и производительность живого труда</i>							
Производительность труда, исчисленная:							
по товарообороту в ценах, млн р.:							
действующих							
составимых							
по чистой продукции, млн р.							
по прибыли, млн р.							
Фондовооруженность, млн р.							
Уровень фонда заработной платы в процентах к товарообороту							
Средняя заработная плата, тыс. р.							
<i>Эффективность основных средств</i>							
Фондоотдача, р.							
Фондорентабельность, %							
<i>Эффективность оборотных средств</i>							
Коэффициент оборачиваемости, раз							
Прибыль в процентах к оборотным средствам							
Валовая прибыль в процентах к товарообороту							
Расходы в процентах к товарообороту							
Прибыль в процентах:							

к товарообороту							
к основным средствам (фондорентабельность)							
к оборотным средствам							
Индекс цен	-			-	-	-	-

Приложение Г

**Формы для анализа системы управления персоналом**

Таблица Г.1 – Показатели движения кадров \_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_ годы

Показатели	Год			Темп роста, %			Отклонение (+; -)		
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му	2-го года к 1-му	3-го года от 2-го	3-го года от 1-го	2-го года от 1-го
1. Среднесписочная численность персонала, чел.									
2. Количество принятого персонала, чел.									
3. Количество уволившихся работников, чел.									
4. Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.									
5. Количество работников проработавших весь год, чел.									
6. Коэффициент оборота по приему рабочих (стр. 2 : стр. 1 · 100), %									
7. Коэффициент оборота по выбытию (стр. 3 : стр. 1 · 100), %									
8. Коэффициент текучести кадров (стр. 4 : стр. 1 × 100), %									
9. Коэффициент посто-									

яинства персонала предприятия (стр. 5 : стр. 1 × × 100), %									
------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Таблица Г.2 – Укомплектованность штатных должностей руководителей и специалистов в \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_ годы

Показатели	Год			Отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	2-го года от 1-го	3-го года от 2-го
1. Количество руководителей по штатному расписанию, чел.					

Окончание таблицы Г.2

Показатели	Год			Отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	2-го года от 1-го	3-го года от 2-го
2. Фактически работает руководителей на конец года, всего, чел.					
В том числе с образованием:					
2.1. Высшим					
2.2. Средним специальным					
3. Процент обеспеченности персоналом, всего					
В том числе с образованием:					
3.1. Высшим					
3.2. Средним специальным					
Примечание – Источник: собственная разработка на основе штатного расписания.					

Таблица Г.3 – Профессиональное обучение работников \_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_ годы

Показатели	Год						Темп роста, %		Отклонение по удельному весу (+; –)	
	1-й		2-й		3-й		3-го года к 1-му	3-го года к 2-му	3-го года от 1-го	3-го года от 2-го
	Количество, чел.	Удельный вес, %	Количество, чел.	Удельный вес, %	Количество, чел.	Удельный вес, %				
Обучено, всего										
В том числе:										
руководители										
специалисты										
рабочие										
Примечание – Источник: Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров (форма 6-Т (кадры)).										

Таблица Г.4 – Соотношение показателей производительности труда и средней заработной платы \_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_ годы

Показатели	Год			Темп роста, %		
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му	2-го года к 1-му
1. Выручка от реализации в фактических ценах, млн р.						
2. Фонд заработной платы промышленно-производственного персонала ( $\Phi ЗП$ ), млн р.						

Окончание таблицы Г.4

Показатели	Год			Темп роста, %		
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му	3-го года к 1-му	2-го года к 1-му
3. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.						
4. Среднегодовая выработка одного работающего ( $ГВ$ ), млн р.						
5. Среднемесячная зарплата одного работающего ( $СЗ$ ), тыс. р.						
6. Коэффициент опережения ( $I_{ГВ} : I_{СЗ}$ )						
Примечание – Источник: Отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат (форма 6-Т).						

Таблица Г.5 – Оценка соотношения между расходами на обучение персонала и показателями эффективности деятельности \_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_ годы

Показатели	Год			Темп роста, %, или отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	2-го года к 1-му (2-го от 1-го)	3-го года ко 2-му (3-го от 2-го)
1. Выручка от реализации продукции ( $B$ ), млн р.					
2. Прибыль от реализации ( $П_{рп}$ ), млн р.					
3. Рентабельность реализации продукции, %					
4. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.					

5. Среднегодовая выработка одного работающего ( <i>ГВ</i> ), млн р.					
6. Расходы на обучение персонала, млн р.					
7. Отношение прибыли к расходам на обучение (стр. 2 : стр. 6)					
8. Отношение среднегодовой выработки к расходам на обучение (стр. 5 : стр. 6)					
9. Отношение рентабельности к расходам на обучение (стр. 3 : стр. 6)					
Примечание – Источник: данные бухгалтерской и статистической отчетности.					

*Приложение Д*

### **Формы для расчета показателей ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности организации**

Таблица Д.1 – Показатели ликвидности и финансовой устойчивости \_\_\_\_\_  
за \_\_\_\_\_ годы

Показатели	На 01.01.20__ г.	На 01.01.20__ г.	На 01.01.20__ г.	Нормативное значение
1. Краткосрочные активы, млн р.				
2. Запасы и затраты, млн р.				
3. Финансовые вложения и денежные средства, млн р.				
4. Собственный капитал, млн р.				
5. Заемный капитал, млн р.				
6. Краткосрочные обязательства				
7. Пассивы (активы), млн р.				
8. Кредиторская задолженность, млн р.				
9. Дебиторская задолженность, млн р.				
10. Коэффициент ликвидности:				
10.1. Абсолютной (стр. 3 : стр. 6)				

10.2. Промежуточной (стр. 1 – стр. 2) : стр. 6)				
10.3. Текущей (стр. 1 : стр. 6)				
11. Коэффициенты финансовой устойчивости:				
11.1. Автономии (стр. 4 : : стр. 7)				
11.2. Маневренности собственных средств (стр. 1 : стр. 7)				
11.3. Соотношение заемных и собственных средств (плечо финансового рычага) (стр. 5 : стр. 4)				

Окончание таблицы Д.1

Показатели	На 01.01.20__ г.	На 01.01.20__ г.	На 01.01.20__ г.	Нормативное значение
11.4. Обеспеченности собственными оборотными средствами (стр. 1 – стр. 5) : : стр. 6)				
11.5. Обеспеченности собственными оборотными средствами запасов и затрат (стр. 1 – стр. 5) : стр. 2)				
11.6. Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности (стр. 8 : стр. 9)				
Примечание – Источник: бухгалтерский баланс.				

Таблица Д.2 – **Динамика рентабельности производственной деятельности и продаж по \_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_ годы**

Показатели	Год			Темп роста, %, или отклонение (+; –)	
	1-й	2-й	3-й	3-го года ко 2-му (3-го от 2-го)	3-го года к 1-му (3-го от 1-го)
1. Выручка от реализации продукции, млн р.					
2. Себестоимость реализации продукции, млн р.					



3. Прибыль от реализации, млн р.					
4. Чистая прибыль от основной деятельности, млн р.					
5. Рентабельность производственной деятельности, %:					
5.1. По прибыли от реализации (стр. 3 : : стр. 2)					
5.2. По чистой прибыли (стр. 4 : стр. 2)					
6. Рентабельность продаж, %:					
6.1. По прибыли от реализации (стр. 3 : : стр. 1)					
6.2. По чистой прибыли (стр. 4 : стр. 1)					
Примечание – Источник: приложения к балансу, Отчет о прибылях и убытках.					

*Приложение Е*

### Образец оформления титульного листа отчета

БЕЛКООПСОЮЗ  
 УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
 «БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
 ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Кафедра мировой и национальной экономики

ОТЧЕТ  
 по преддипломной практике

в (на) \_\_\_\_\_  
(наименование организации (предприятия))

Студента (ки) \_\_\_\_\_ курса  
 группы \_\_\_\_\_

специальности «Менеджмент»  
направления \_\_\_\_\_  
специализации \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(ФИО студента)

Руководитель от кафедры

\_\_\_\_\_  
(должность, ФИО)

Гомель \_\_\_\_\_  
(год)

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. Содержание практики.....	8
1.1. Общая организационная характеристика организации (предприятия).....	8
1.2. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности организации (предприятия).....	9
1.3. Организация маркетинговой и логистической деятельности.....	10
1.4. Управление персоналом в организации.....	16
1.5. Организация финансовой деятельности и антикризисного управления.....	18
1.6. Организация производства и управление качеством .....	20
1.7. Выполнение индивидуального задания .....	22
2. Информационно-методическая часть .....	22
2.1. Порядок составления и оформления отчета по практике .....	22
2.2. Методические указания для студентов и руководителей практики.....	23
Список рекомендуемой литературы .....	28
Приложения.....	33

Учебное издание

**ПРОГРАММА  
ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ**

**для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования I ступени по специальности  
1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)»**

Автор-составитель  
**Ежель Оксана Викторовна**

Редактор Т. В. Гавриленко  
Компьютерная верстка Е. А. Шведова

Подписано в печать 17.02.15. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 3,3. Тираж 100 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

---

Кафедра мировой и национальной экономики

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной  
работе и инновациям

\_\_\_\_\_ Н. А. Сныткова

14 октября 2014 г.

Регистрационный № УД-773/баз

**ПРОГРАММА  
ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ**

**для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования I ступени по специальности  
1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)»**

Гомель 2015