

Минобрнауки России

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Экономический факультет

Кафедра «Управление бизнесом и экономическая безопасность»

### ОТЧЁТ ПО ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКЕ

Отчет по практике под ключ

Направление подготовки - «Менеджмент»

Код направления подготовки - 18.03.02

Профиль подготовки - «Управление бизнесом»

**doklad-diploma.ru**  
**7429012@mail.ru**  
**+7 (912) 742 9012**

Выполнил студент:  
\_\_\_\_\_ группы

(подпись)

Руководитель практики:  
\_\_\_\_\_

(подпись.)

Омск- 2019г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема».....	4
1.1 Общая характеристика предприятия.....	4
1.2 Основные технико-экономические и финансовые результаты деятельности предприятия.....	5
1.3 Бизнес-процессы предприятия.....	10
1.4 Диагностический анализ организации, используя модель 7С McKinsey.....	13
2. Детальный анализ.....	24
2.1 Сбор, обобщение, анализ и систематизация информации и материалов по теме и предмету исследования.....	24
3. Перечень выявленных групп проблем и предполагаемые (рекомендуемые) направления решения выявленных проблем.....	28
Заключение.....	30
Список литературы.....	31

Отчет по практике под ключ

doklad-diploma.ru

7429012@mail.ru

+7 (912) 742 9012

## Введение

Целями преддипломной практики являются:

- исследование студентами организаций, предприятий, банков и учреждений, выбранных в качестве базы прохождения преддипломной практики;
- приобретение навыков практического решения управленческих задач на базе проведения преддипломной практики в области управления организацией, предприятием, банком и др. учреждениями и его функциональных областей;
- сбор и анализ исходного материала для качественного выполнения выпускной квалификационной работы и подготовки ее практической части.

Общими задачами студентов при прохождении преддипломной практики являются:

- оценка организационной (при наличии финансовой) структуры предприятия (учреждения), организацией его деятельности, основными функциями производственных и управленческих подразделений, анализ должностных инструкций, положений об отделах, подразделениях;

- знакомство с регламентирующими документами с учетом отраслевой специфики исследуемого объекта;

- развитие навыков практической, аналитической, исследовательской работы, участие в деятельности организации, выявление проблем и разработка рекомендаций для повышения эффективности управления предприятия;

- конкретизация направлений исследования ВКР, а также необходимого перечня и объема информации для обобщения исходных данных по предмету исследования ВКР;

- сбор фактического материала об управленческой, сбытовой, снабженческой, производственной, плановой, финансовой, инновационной, инвестиционной, маркетинговой, и т.д. деятельности организации для написания выпускной квалификационной работы.

Отчет по практике под ключ

doklad-diploma.ru

7429012@mail.ru

+7 (912) 742 9012

# 1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО

## «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

### 1.1 Общая характеристика предприятия

ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» создано 27 сентября 1996 года в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Учредителями являются три физических лица: Парыгин Владимир Викторович, Татаренко Ян Павлович, Свитич Михаил Юрьевич. Состав учредителей имеет равные доли в ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

Генеральным директором является Ульянов Юрий Анатольевич.

Юридический и фактический адрес: 644046, Омская область, город Омск, Учебная улица, 199 Б.

Сфера деятельности ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» - производство санитарно-технических работ (установка воды, а также бойлеров, фильтров для воды, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха.

Организационно-правовая форма предприятия - закрытое акционерное общество.

Закрытое акционерное общество - акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или заранее определённого круга лиц. Акционеры не отвечают по обязательствам ЗАО и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» имеет счет в банках и предполагает действия на основании законодательства Российской Федерации (Конституции РФ, Гражданского Кодекса, Закона РФ от 07.02.1992 №2300-1 «О защите прав потребителей»).

Основным видом деятельности ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» является производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха (ОКВЭД 43.22).

Дополнительными видами деятельности являются:

- деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки (ОКВЭД 82.99).

Целью функционирования ЗАО «ПВФ «Экосистема» является получение прибыли посредством реализации основного вида деятельности – производством санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха.

Миссия ЗАО «ПВФ «Экосистема» - создание условий для комфортного

проживания населения посредством производства качественных санитарно-технических работ, оказанием услуг по монтажу отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, а также продажей специального очистительного оборудования.

## **1.2 Основные технико-экономические и финансовые результаты деятельности предприятия**

Финансовой службой ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» является бухгалтерия, которая представлена главным бухгалтером в единственном числе. Главный бухгалтер несет ответственность за соблюдение нормативных документов и содержащихся методологических принципов бухгалтерского учета, утвержденных в учетной политике.

Главный бухгалтер организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов. Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов.

В целом, бухгалтерия выполняет следующие функции:

- Организация учета имущества, обязательств и хозяйственных операций на основе натуральных измерителей в денежном выражении, путем сплошного, непрерывного, документального и взаимосвязанного их отражения;
- Организация учета долгосрочных инвестиций и источников их финансирования;
- Организация учета основных фондов, амортизации, арендованных основных средств и имущества, полученного по лизингу;
- Организация учета расчетов с персоналом по страхованию, удержаниям из заработной платы;
- Организация учета денежных средств, правильность ведения кассовых операций, обеспечение использования контрольно кассовых машин при проведении расчетов с населением;
- Осуществление контроля по расчетам с покупателями и заказчиками, дебиторами и кредиторами, с персоналом по прочим операциям, по учету подотчетных сумм и расчетов с учредителями;

- Своевременное начисление и контроль за перечислением налогов в бюджеты разных уровней;
- Организация учета финансовых результатов, прибыли, учета собственных средств организации;
- Своевременное погашение кредитов банков и других ссуд;
- Составление и своевременное предоставление в контролирующие органы бухгалтерской отчетности;
- Своевременная подготовка приказа об учетной политике организации;
- Применение в утвержденном порядке унифицированных форм первичного учета, соблюдение графика документооборота;
- Обеспечение хранения бухгалтерской документации в установленном порядке;
- Предоставление подразделениям организации необходимой информации для осуществления анализа деятельности организации.

Основные экономические показатели ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные экономические показатели ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

Показатель	Период			Отклонения, (+,-)		Темп роста, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Выручка от реализации (без НДС), тыс. руб.	46544	51341	49249	4797	-2092	110,31	95,93
Среднесписочная численность работников, чел	10	10	10	-	-	100,00	100,00
Производительность труда одного работника, тыс. руб./чел	4654,4	5134,1	4924,9	479,7	-209,2	110,31	95,93
Среднегодовая стоимость ОС, тыс. руб.	3935	8035	7991	4100	-44	204,22	99,45
Фондоотдача	11,83	6,39	6,16	-5,44	-0,23	54,01	96,46
Чистая прибыль (убыток) отчетного года, тыс. руб.	1713	2145	1907	432	-238	125,22	88,9
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	13746	15053	16233	1307	1180	109,51	107,84
Коэффициент оборачиваемости активов	3,39	3,41	3,03	0,02	-0,38	100,73	88,96

По данным табл. 1 можно сделать следующие выводы:

- объем продаж в 2017 году по сравнению с 2016 г увеличился на 4797 тыс. руб. (+10,31%), в то время как в 2018 году произошло уменьшение данного показателя на 2092 тыс. руб. (4,08%);

- чистая прибыль в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 432 тыс. руб. и составила 2145 тыс. руб., за 2018 год исследуемое предприятие получило прибыль в размере 1907 тыс. руб.(-11,10%);

- численность персонала в течение всего анализируемого периода оставалась неизменной;

- производительность труда в 2017 году в сравнении с 2016 годом увеличилась на 479,7 тыс. руб. (+10,31%) и составила 5134,1 тыс. руб. В 2018 году увеличение производительности труда, наоборот, снизился – на 209,2 тыс. руб.;;

- за 2016 – 2017 гг. среднегодовая стоимость основных фондов выросла на 7991 тыс. руб., (темп роста 284,22%). За 2017 - 2018 гг. произошло снижение стоимости основных средств на 44 тыс. руб. (темп роста 99,45%);

- показатель фондоотдачи на протяжении всего анализируемого периода снижался: в 2017 году – на 45,99% по сравнению с 2016 годом, в 2018 году – на 3,54% по сравнению с 2017 годом. Снижение данного показателя объясняется опережающим темпом ростом стоимости основных средств по сравнению с темпом роста выручки;

- среднегодовая стоимость активов в 2015 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на 1307 тыс. руб. (+9,51%), в 2018 произошло также увеличение на 1180 тыс. руб. (+7,84%);

- коэффициент оборачиваемости активов в 2017 году вырос на 0,02 процентных пункта, в 2018 году произошло снижение данного показателя на 0,38 процентных пункта.

В табл. 2 представлены коэффициенты, характеризующие финансовое состояние ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема».

Таблица 2

Экспресс-анализ финансового состояния ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема», 2016 – 2018 гг.

Показатели	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Изменение	
				2017	2018
Показатели ликвидности					
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,4416	2,5206	1,7117	1,0790	-0,8089
Коэффициент быстрой ликвидности	3,0706	3,6174	3,0248	0,5468	-0,5925
Коэффициент текущей	4,8604	5,0597	5,3628	0,1993	0,3031

ликвидности					
Показатели финансовой устойчивости					
Коэффициент автономии	0,9077	0,9047	0,9007	-0,0029	-0,0040
Коэффициент финансовой устойчивости	0,9077	0,9047	0,9007	-0,0029	-0,0040
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	0,7943	0,8024	0,8135	0,0081	0,0112
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	2,1568	2,8147	1,8661	0,6579	-0,9487
Коэффициент маневренности	0,3927	0,4274	0,4807	0,0347	0,0533

Анализ показателей, представленных в табл. 2, позволяет сделать следующие выводы:

- исследуемое предприятие характеризуется высокой степенью автономии от внешних источников финансирования и является финансово устойчивым;
- исследуемое предприятие можно охарактеризовать как ликвидное, так как показатели ликвидности выше рекомендованного нижнего предела. Однако слишком высокие значения коэффициента текущей ликвидности могут свидетельствовать об недостаточно эффективном использовании оборотных активов.

В табл. 3 приведен расчет показателей деловой активности исследуемого предприятия.

Таблица 3

Анализ показателей оборачиваемости в ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема», 2016 -2018 гг.

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение, (+,-)	
				2017 год	2018 год
Объем продаж, тыс. руб.	46544	51341	49249	4797	-2092
Средняя величина запасов, тыс. руб.	1180	2267	3018	1088	751
Коэффициент оборачиваемости запасов, обороты	39,46	22,65	16,32	-16,81	-6,33
Продолжительность одного оборота запасов, дни	9,25	16,12	22,36	6,87	6,25



Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	1074	1901	1911	827	11
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты	43,36	27,01	25,77	-16,34	-1,24
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	8,42	13,51	14,16	5,09	0,65
Средняя величина кредиторской задолженности, тыс. руб.	659	1413	1580	754	167
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты	70,63	36,33	31,18	-34,29	-5,15
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дни	5,17	10,05	11,71	4,88	1,66
Средняя величина собственного капитала, тыс. руб.	6478,5	13640	14653	7162	1013
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обороты	7,18	3,76	3,36	-3,42	-0,40
Оборачиваемость собственного капитала, дни	50,80	96,97	108,60	46,17	11,63
Средняя величина имущества предприятия, тыс. руб.	7138	15053	16233	7916	1180
Коэффициент оборачиваемости имущества предприятия, обороты	6,52	3,41	3,03	-3,11	-0,38
Оборачиваемость имущества предприятия, дни	55,97	107,02	120,30	51,04	13,29

Данные табл. 3 позволяют сделать вывод о спаде деловой активности исследуемого предприятия (все коэффициенты оборачиваемости имеют отрицательную динамику на протяжении всего анализируемого периода).

В табл. 4 приведены основные показатели рентабельности исследуемого предприятия за анализируемый период.

Таблица 4

Значения показателей рентабельности в ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема», 2016 -2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение, (+,-)	
				2017 год	2018 год
Рентабельность продаж	4,29	3,82	4,28	-0,47	0,46
Рентабельность активов	27,96	13,03	12,99	-14,94	-0,03
Рентабельность собственного капитала	30,81	14,38	14,39	-16,43	0,02

Значения всех показателей рентабельности за 2017 год имеют отрицательную

динамику: снижение показателя рентабельности активов составило 14,94 процентных пункта, показателя рентабельности собственного капитала – 16,43 процентных пункта, показателя рентабельности продаж– 0,47 процентных пункта. В 2018 году произошло незначительное увеличение всех показателей рентабельности (за исключением рентабельности активов).

Стоит отметить, что значения показателя рентабельности продаж на протяжении всего анализируемого периода принимают невысокие значения, что свидетельствует о низкой эффективности хозяйственной деятельности исследуемого предприятия.

### 1.3 Бизнес-процессы предприятия

На рис. 1 представлены основные бизнес-процессы исследуемой организации.

Основная функция ЗАО «ПВФ «Экосистема» — это производство санитарно-технических работ (очистка воды), монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, а также продажа сопутствующих товаров (фильтров для воды), в связи с чем исследуемая организация осуществляет:

- сбыт и его стимулирование;
- закупку и формирование товарного ассортимента;
- разукрупнение партий очистного оборудования для воды;
- складирование;
- принятие риска;
- транспортировку;
- финансирование;
- использование товарных запасов при выполнении работ;
- предоставление информации о рынке;
- услуги по управлению и консультационные услуги.

Заявка  
потребителя

Заявка на информацию

Регламенты

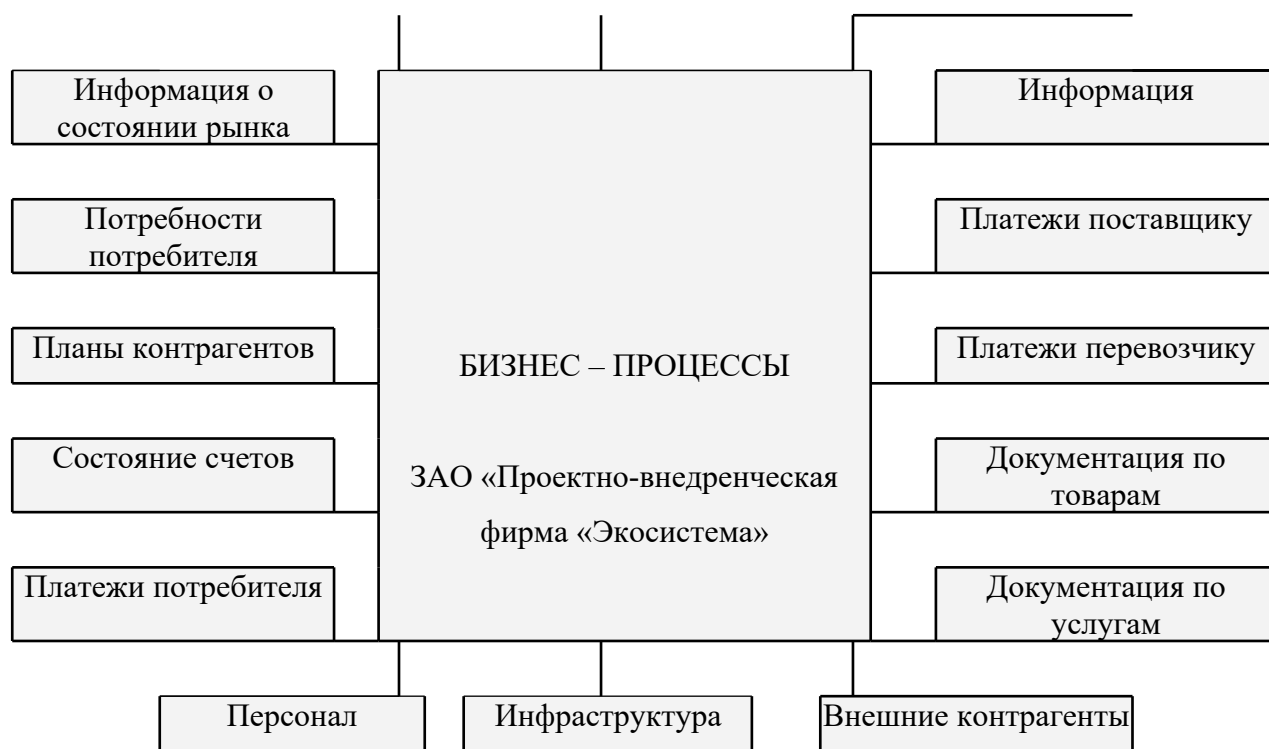


Рисунок 1 - Модель бизнес- процессов ЗАО «ПВФ «Экосистема»

# Отчет по практике под ключ

doklad-diploma.ru

Для реализации основной функции исследуемая организация выполняет множество сопутствующих функций, изучает спрос потребителей, заключает договоры на поставку товаров, организует доставку товаров из мест их производства в места потребления, обеспечивает хранение товаров, формирует товарный ассортимент и др.

В организации используются две схемы товароснабжения.

Первая схема товароснабжения ЗАО «ПВФ «Экосистема» представлена на рис. 2.

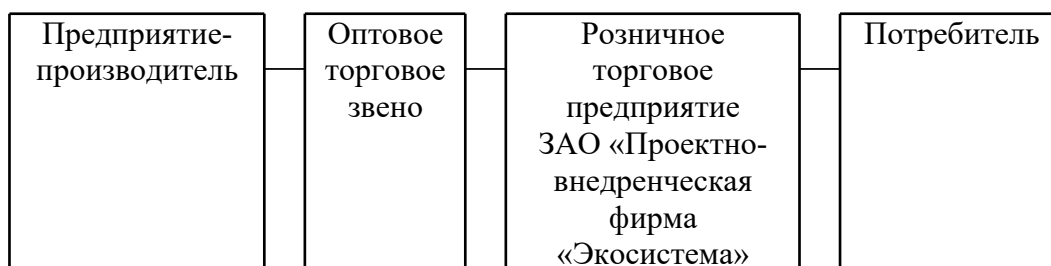


Рисунок 2 - Схема товароснабжения ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

Вторая схема товароснабжения ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» представлена на рис. 3.

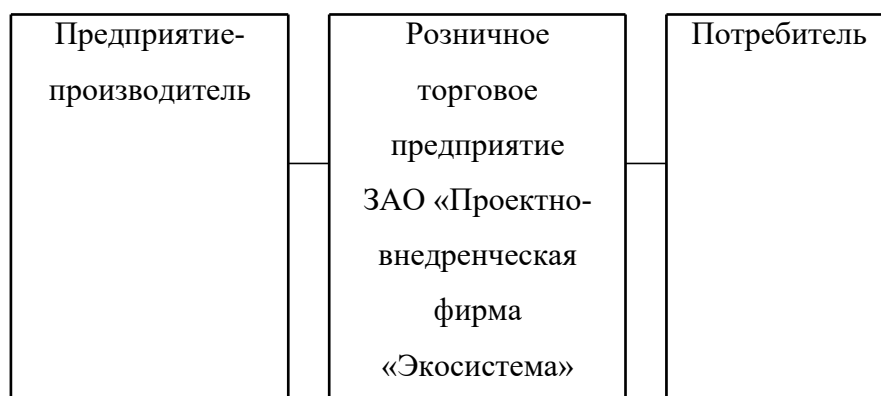


Рисунок 3 - Схема товароснабжения ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

Таким образом, поставка товаров в ЗАО «ПВФ «Экосистема» осуществляется как с оптовых складов (импортные товары), так и непосредственно от предприятий-производителей (отечественные товары).

Поставка товаров осуществляется как автомобилями поставщиков, так и с помощью собственного транспорта предприятия.

ЗАО «ПВФ «Экосистема» располагает помещениями, необходимыми для рационального функционирования торгового процесса и процесса оказания услуг.

#### 1.4 Диагностический анализ организации, используя модель 7С McKinsey

##### 1. Стратегия

Дерево целей данной организации представлено на рисунке 4.

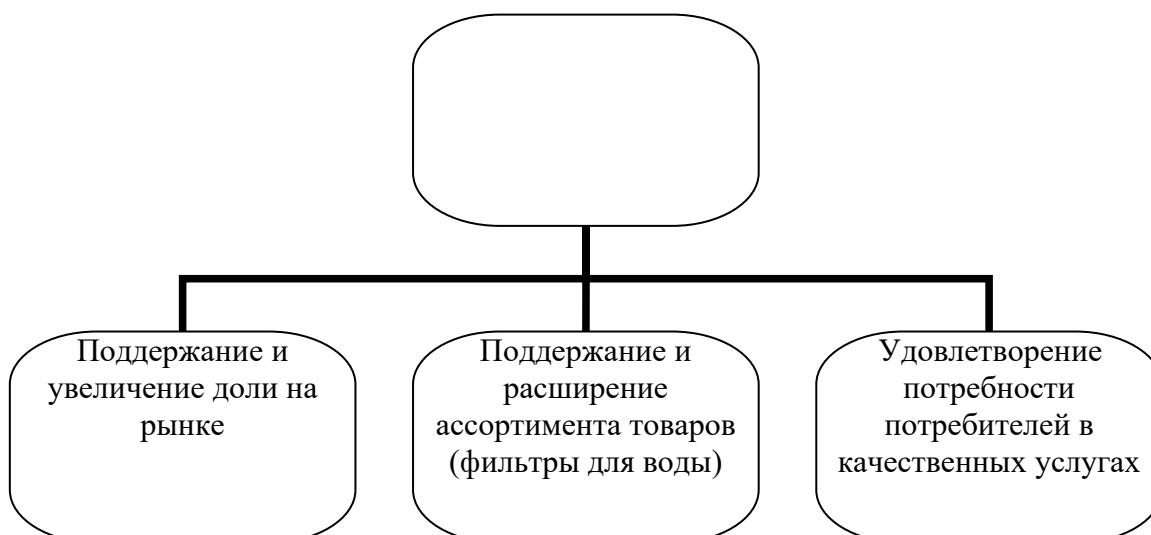


Рисунок 4 - Дерево целей ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

Корпоративная стратегия компании заключается в следующем:

- предприятию присуща культура задачи - нацеленность персонала на результат;
- главная задача – выполнение поставленной цели.

## 2. Структура.

Организационная структура ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» представлена на рис. 5.



Рисунок 5 - Организационная структура ЗАО «Проектно-внедренческая фирма

«Экосистема»

Организационная структура исследуемого предприятия является линейно-функциональной. Руководство в исследуемой организации отведено директору, который действует на основании устава. Согласно уставу директор избирается сроком на пять лет и утверждается на должность решением общего собрания учредителей. В его обязанности входит множество действий, связанных с организацией эффективной работы предприятия.

Непосредственно директору подчиняются:

- руководитель отдела монтажа;
- руководитель отдела продаж;
- главный бухгалтер;
- начальник складского хозяйства.

Перечисленным выше должностным лицам подчиняются соответствующие отделы и подразделения.

Имеющаяся функциональная структура четко разграничивает ответственность и компетенцию сотрудников каждого подразделения, взаимосвязи между ними, а также оказывает определенную степень влияния персонала на деятельность предприятия и возможность реализации основных целей и задач.

Организационная структура управления должна отвечать ряду определенных

критериев, характеризующих ее оптимальность. К ним можно отнести:

- наикратчайший путь от звена управляющей системы до управляемого объекта;
- оптимальное число ступеней и звеньев;
- наименьшее число «входов» и «выходов» каждого звена;
- четкий состав видов работ по управлению для каждого звена;
- отсутствие дублирования работ.

Директор занимается стратегическим планированием деятельности организации, в пределах своих полномочий несет полную ответственность за деятельность организации, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества организации. Руководитель организации распоряжается имуществом, заключает договора. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению, всеми сотрудниками организации, открывает расчетные счета в банках, выдает доверенности, пользуется правом распоряжения средствами.

Бухгалтерия организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов.

Менеджеры по продажам занимаются непосредственной реализацией товаров, осуществляют обслуживание клиентов организации.

Общее руководство организацией осуществляет директор. Основными функциями директора являются:

- составление и нормирование рабочего распорядка, определение выходных и праздничных дней;
- соблюдение законодательных требований к функционированию организации в зависимости от специфики его деятельности;
- подача документов, оформление и получение всей необходимой разрешительной документации согласно действующему законодательству с учетом профиля деятельности организации (лицензии, заключения, сертификаты и т.д.);
- обеспечение наличия и функционирования всего необходимого оборудования, а также контроль их своевременного технического обслуживания;
- составление планов работы, донесение их до сведения сотрудников и контроль их выполнения;
- распределение обязанностей среди работников, выдача и оформление отдельных

поручений, указаний, приказов;

- обеспечение сотрудников всем необходимым для выполнения ими своих должностных инструкций, а также контроль рационального использования расходных материалов, финансовых и материальных ресурсов;

- ведение переговоров с поставщиками, организация и проведение деловых встреч;

- составление и подача отчетов в государственные органы, органы управления или учредителю торговой точки.

### 3. Системы и процедуры.

Существующая структура управления в настоящее время отвечает требованиям критериев оптимума и условиям, обеспечивающим ее самостоятельное существование и способность к дальнейшему развитию.

Достоинства данной структуры управления заключаются в том:

- однозначность воздействия субъекта на объект управления;

- отсутствие промежуточных связей между руководителем и подчиненным;

- возможность получения непротиворечивых, увязанных между собой заданий;

- высокая ответственность руководителя за результаты работы коллектива;

- обеспечение единства руководства сверху донизу.

Недостатки:

- выполнение руководителем большого числа функций ведет к перегрузке линейных руководителей, а также недостатку знаний и времени для качественной реализации всех функций.

На основании выше изложенного можно отметить общую эффективность организационной структуры и ее адекватность текущим условиям функционирования и реализуемым процессам, а так же достаточно высокую степень гибкости.

- медленное и искаженное циркулирование информации;

- сложная координация деятельности отдельных исполнителей.

### 4. Стьль.

Перечень основных видов работ директора представлен в таблице 5.

Таблица 5

Перечень основных видов работ директора ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

№ п/п	Вид работ по положению	Периодичность выполнения	Используемая организационная документация	Фактически выполняемая работа
1.	Составление плана работы	Ежемесячно	-	Составление плана работы

2	Распределение поручений между сотрудниками	Ежедневно	-	Распределение поручений между сотрудниками
3	Контроль использования материалов и оборудования	1 раз в неделю	Отчетные ведомости	Контроль использования материалов и оборудования
4	Ведение переговоров с поставщиками	По мере необходимости	Договор поставки	Ведение переговоров с поставщиками
5	Подача отчетности учредителю	1 раз в месяц	-	Подача отчетности учредителю

Анализ поглотителей времени представлен в таблице 6.

Таблица 6

Анализ поглотителей времени

Поглотитель времени	Причина поглощения	Мера нейтрализации
Нечеткая постановка цели	Несвязанность выполнения функций сотрудниками	Планирование работы
Отсутствие приоритетов в работе	Отсутствие мотиваторов	Формирование корпоративной культуры
Попытка слишком много сделать за один раз	Невозможно всю работу качественно выполнить	Составить список дел, начиная с самых важных
Плохое планирование рабочего дня	Нехватка времени на выполнение своих функций	Планирование работы
Незапланированные посетители	Отвлечение от работы	Необходимо уйти от разговора
Потери времени из-за телефонных звонков	Отвлечение от работы	Не обсуждать личные дела в рабочее время
Отсутствие самодисциплины	Внутренние психологические проблемы	Составлять план дел, например, на день
Затяжные совещания	Потеря времени для выполнения основных обязанностей	Регламентирование времени совещания
Синдром «откладывания»	Возможность невыполнения тех или иных обязанностей	Выполнять все необходимые работы сразу
Длительные ожидания, слишком редкое делегирование работ и операций	Потеря времени для выполнения основных обязанностей	Делегирование полномочий



Информационный обмен в ЗАО «ПВФ «Экосистема» происходит с применением современных средств коммуникации. В первую очередь необходимо отметить активное использование персональных компьютеров, компьютерных сетей и средств связи.

Во всех подразделениях организации существуют компьютерные сети, что позволяет организовать обмен данными в электронном виде между сотрудниками подразделений.

Активно используется электронная почта, стационарные телефоны, телефонная мини-АТС, что позволяет обеспечить коммуникации между сотрудниками и быстрое переключение внешних собеседников на нужное направление.

#### 5. Сотрудники.

Анализ кадрового обеспечения ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» » начнем с рассмотрения показателя обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, так как от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Таблица 7

Обеспеченность ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» трудовыми ресурсами

Категория работников	2016 г., чел	2017 г., чел	2018 г., чел
Среднесписочная численность	43	87	121
Рабочие:	35	70	98
- упаковщики	4	8	10
- монтажники	8	15	25
- технологи	14	29	37
- прочие рабочие	9	18	23
Специалисты	4	9	12
Руководители	2	2	2

Данные таблицы свидетельствуют о том, что предприятия ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» в целом обеспеченно трудовыми ресурсами. Этому свидетельствует то, что на предприятии наблюдается увеличение среднесписочной численности персонала. Основную долю составляют технологи, монтажники и рабочие, это говорит о том, что предприятие обеспеченно персоналом для проведения производственного процесса на достаточно высоком уровне.

Изменение численности работающих, независимо от причин выбытия и источников пополнения, называют оборотом рабочей силы. Для оценки качества работы с кадрами используется система показателей, характеризующая движение персонала. Степень подвижности рабочей силы на предприятии характеризуют коэффициенты оборота по приему и увольнению, нерациональное использование кадров характеризует коэффициент текучести и коэффициентом постоянства кадров.

Таблица 8

Показатели движения рабочей силы ЗАО «Проектно-внедренческая фирма  
«Экосистема»

Показатель, чел.	2016 г., чел	2017 г., чел	2018 г., чел
Уволено работников всего, чел	5	11	23
- по собственному желанию	4	9	19
- за нарушение трудовой дисциплины	1	2	4
Принято работников всего, чел	11	55	57
Среднесписочная численность	43	87	121
Коэффициент оборота по приему, %	25,58	63,21	47,01
Коэффициент оборота по увольнению, %	11,63	12,64	19,01
Коэффициент текучести кадров, %	9,30	10,34	15,70
Коэффициент постоянства кадров, %	62,8	24,1	33,8

Данные таблицы свидетельствуют о том, что на предприятии наблюдается высокие показатели коэффициента оборота по приему, однако коэффициент оборота по увольнению тоже за рассматриваемый период постоянно увеличивается, следовательно, растет коэффициент текучести кадров и понижается коэффициент постоянства кадров.

Проведенный нами анализ свидетельствует о том, что основной причиной увольнения работников является неудовлетворенность сотрудников заработной платой. Разница в оплате труда приводит к постоянному перемещению людей.

Причиной увольнения является это отсутствие карьерного продвижения, так как в ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» на руководящие позиции в компанию принципиально набирают людей «со стороны», что делает невозможным продвижение сотрудников внутри организации.

Большое влияние на текучесть кадров оказывают бытовые условия. К ним относятся: плохое транспортное обслуживание, отсутствие некоторых социально-культурных объектов. Причинами увольнения молодежи, является неудовлетворенность профессией, незаинтересованность в работе, а также плохая организация досуга и невозможность повысить профессиональный и общеобразовательный уровень.

Таким образом, причины текучести кадров многообразны и могут привести к тому, что в дальнейшем персонал не захочет работать на данном предприятии, так как часть персонала не будет видеть перспективы карьерного роста, другая часть незаинтересованная в работе.

Для оценки кадровой обеспеченности предприятия ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» необходимо проанализировать качественный состав сотрудников предприятия, он складывается из оценки структуру работников по возрасту, стажу работы и образованности. Оценку качественного состава предприятия ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» начнем с рассмотрения структуры работников по возрасту, для этого обратимся к таблице 9.

Таблица 9

Структура работников по возрасту ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

Возраст сотруднико в	2016год		2017 год		2018 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 25 лет	2	4,7	17	19,5	23	19
25-35	6	14	14	16,1	21	17,4
35-40	12	27,9	26	30	35	29
40-45	9	21	16	18,4	24	19,8
45-54	9	21	11	12,6	15	12,4
55 и старше	5	11,4	3	3,4	3	2,4
Итого	43	100	87	100	121	100

Таким образом, данные таблицы свидетельствуют о том, что большую часть сотрудников составляют работники в возрасте 35-40 лет, что говорит о том, что предприятие обеспечено качественными трудовыми ресурсами, так как у данных работников имеется стаж работы, соответственно, опыт работы, навыки в работе. Также в исследуемый период наблюдается тенденция роста привлечения на работу молодых сотрудников, это объясняется тем, что постепенно улучшаются условия труда, увеличивается заработная плата, уровень технологической организации производства и организации труда.

Данные качественного состава сотрудников ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» по стажу работы отразим в таблице 10.

Таблица 10

Качественный состав трудовых ресурсов ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» по стажу работы

Стаж работы	2016год		2017 год		2018 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
от 1 до 5	5	11,6	20	23	19	15,7
от 6 до 10	7	16,3	13	15	25	20,6
от 11 до 15	13	30,2	26	30	32	26,4
от 16 до 20	8	18,7	16	18,3	15	12,4
от 21 до 25	5	11,6	9	10,3	17	14
Свыше 25	5	11,6	3	3,4	13	10,9
Итого	43	100	87	100	121	100

Данные таблицы свидетельствуют о следующем: большую долю сотрудников занимает персонал, чей стаж работы составляет от 11 до 15 лет, это говорит о наличии качественных трудовых ресурсов. Также наблюдается тенденция роста молодежи, то есть сотрудников, чей стаж работы составляет от 1 года до 5 лет, это говорит о том, что на предприятия стала привлекаться молодежь. Также в период с 2017 по 2018 года возросло количество сотрудников чей стаж работы превышает 25 лет.

Данные качественного состава сотрудников по уровню образования ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» отразим в таблице 11.

Таблица 11

Структура работников ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» по уровню образования

Уровень образования	2016год		2017 год		2018 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Начальное	3	7	5	5,7	9	7,4
Среднее	8	18,6	12	13,8	15	12,4
Среднее специальное	19	44,2	47	54	69	57

Неоконченно е высшее	7	16,3	15	17,3	17	14,1
Высшее	6	13,9	8	9,2	11	9,1
Итого	43	100	87	100	121	100

По данным таблицы 11 можно сделать вывод, что весомый удельный вес занимает персонал со средним специальным образованием. Эта ситуация прослеживается по отношению к отчетному периоду, что обуславливается отраслевой принадлежностью труда и предполагает наличие определенной квалификации работников.

Исходя из данных таблиц и проведенного анализа можно сделать вывод, что в ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» достаточно степени укомплектовано трудовыми ресурсами.

#### 6. Способности и навыки

Анализ внутренней среды - SNW-анализ (с позиции сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон организации и -N- нейтральной позиции) ЗАО «ПВФ «Экосистема» представлен в табл. 12. По данным таблицы, можно сказать, что сильными сторонами ЗАО «ПВФ «Экосистема» являются финансовое положение, конкурентоспособность, способность организации реализовывать на рынке новые продукты, качество персонала, репутация на рынке и послепродажное обслуживание. Слабыми сторонами исследуемой организации является отсутствие бизнес-стратегий по каким-либо конкретным направлениям бизнеса, отсутствие маркетинговых исследований, разработка инноваций. Большинство характеристик являются нейтральными.

Таблица 12

SNW-анализ ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка		
	S	N	W
Общая (корпоративная) стратегия		X	
Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам			X
Организационная структура		X	
Финансы как общее финансовое положение	X		
Продукт как конкурентоспособность	X		
Структура затрат		X	
Дистрибуция как система реализации продукта		X	

Информационная технология		X	
Способность к реализации на рынке новых продуктов	X		
Способность к лидерству		X	
Уровень производства		X	
Уровень маркетинга			X
Уровень менеджмента		X	
Качество персонала	X		
Репутация на рынке	X		
Отношение с органами власти		X	
Отношение с профсоюзом		X	
Инновации и исследования			X
Послепродажное обслуживание	X		
Корпоративная культура		X	
Стратегические альянсы и т.д.		X	

PEST-анализ исследуемой организации представлен в табл. 13. Анализ макроокружения ЗАО «НВФ «Экосистема» показал, что политические условия характеризуются нестабильной внешнеэкономической ситуацией, при этом политика нынешнего руководства страны является определенной и последовательной.

Что касается экономических факторов, то можно отметить, что положительным является рост ВВП, хотя и невысокими темпами, снижение уровня безработицы.

Таблица 13

PEST-анализ ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабильная внешнеэкономическая ситуация, рост напряжения в отношениях между нашей страной и рядом других стран;</li> <li>- Более активная интеграция России со странами Таможенного союза;</li> <li>- Политика руководства страны является определенной и последовательной</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Относительно невысокие темпы роста экономики снижаются;</li> <li>- Увеличение ставки НДС до 20%;</li> <li>- Дороговизна кредитов;</li> <li>- Инфляция растет, прогнозируется на уровне 5,5%;</li> <li>- Снижение уровня безработицы до 4,8%;</li> <li>- Уровень реальных располагаемых доходов населения снижается;</li> <li>- Курсы основных валют являются высоко волатильными.</li> </ul>
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потребитель склонен покупать отечественную продукцию, в связи с ростом курса валют;</li> <li>- Увеличивается количество заказчиков, которые воспользовались сайтом организации, чтобы узнать об оказываемых услугах и реализуемых товарах;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Использование высокотехнологичного оборудования и передовых технологий;</li> <li>- Повышенный контроль за качеством произведенных работ.</li> <li>- Использование современных высококачественных материалов и технологий их производства;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Растет популярность информационных тематических порталов, где можно узнать отзывы и рекомендации потребителей;</li> <li>- Растет требование к качеству товаров и услуг со стороны потребителей;</li> <li>- Возрастает страх перед кредитованием, в связи с непредсказуемостью экономической ситуации;</li> </ul>	
---	--

Неблагоприятным фактором являются колебания курса валют и увеличение ставки НДС до 20%, в результате чего возможным является увеличение стоимости товаров, услуг и расходных материалов.

Развитие технологических новшеств способствуют повышению производительности труда персонала.

Для выявления сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения, проведен SWOT-анализ (табл. 14).

Таблица 14

7429012@mail.ru

SWOT-анализ ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

Преимущества	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Долгое присутствие на рынке</li> <li>- Наличие современного технологического оборудования.</li> <li>- Применение качественных материалов при производстве услуг</li> <li>- Надежность поставщиков.</li> <li>- Устойчивое финансовое положение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Использование новых технологий</li> <li>- Расширение ассортимента предлагаемых товаров</li> <li>- Расширение спектра услуг</li> <li>- Применение современных рекламных технологий для расширения рынка сбыта услуг и товаров</li> </ul>
Недостатки	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие единой концепции продаж</li> <li>- Отсутствие обоснованной маркетинговой концепции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие сильных конкурентов и возможность появления новых.</li> <li>- Изменение потребностей покупателей.</li> <li>- Неблагоприятные изменения в законодательстве повлекут рост платежей и, следовательно, рост себестоимости товаров.</li> <li>- Снижение спроса на продукцию.</li> <li>- Повышение процентных ставок по кредиту.</li> </ul>

Таким образом, по результатам SWOT-анализа ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» можно сделать выводы, что несмотря на наличие преимуществ и возможностей у предприятия существует большое количество недостатков и угроз ее деятельности.

Наиболее важной угрозой является наличие сильных конкурентов и возможность появления новых, именно поэтому компании необходима разработка стратегии конкурентоспособности, т.к. стратегия конкурентоспособности – это основополагающий стержень в управлении организацией, который должен обеспечивать ее устойчивый экономический рост и развитие.

## 2. Детальный анализ

### 2.1 Сбор, обобщение, анализ и систематизация информации и материалов по теме и предмету исследования

Тема: Формирование стратегии организации на примере ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема»

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению.

В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Как пишет О.С. Виханский [9, с. 56], стратегия -- это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях



изменяющегося и конкурентного окружения.

Необходимость стратегического управления организациями обусловлена рядом внешних объективных причин, главными из которых выступают следующие:

1. развитие с помощью Интернета глобальной сети коммуникаций, что ведет к глобализации мировой экономики и вовлечению национальных экономик во все более тесные двусторонние и многосторонние деловые контакты;

2. проникновение на национальные рынки ТНК (транснациональных корпораций), МНЕ (международных корпораций), ФПГ (финансово-промышленных групп), крупных концернов, что существенно влияет на деятельность субъектов хозяйствования; формирование еврорегионов и свободных экономических зон, что обуславливает ускорение процессов конкуренции, перемещения всех видов ресурсов, капитала и рабочей силы;

3. сокращение временных циклов развития научно-технической революции, что ведет к быстрой смене технологий, а значит, появлению угроз, связанных с исчезновением старых сфер бизнеса, товаров, услуг и бытовых потребностей и потребностей все большего количества различных социальных групп населения;

4. интеллектуализация большинства сфер человеческой деятельности, когда 60% всех товаров и услуг в мире являются информационными и становятся главным ресурсом организаций, что требует осуществлять перспективное планирование их развития с учетом данных реалии;

5. перемещение конкуренции в сферу управления. Основными ресурсами организаций, главными из которых выступают время, люди, информация, финансы, а значит, необходимость закладывать в стратегических планах развития организации их оптимальное соотношение;

6. все большая открытость национальной экономики и ее ориентация на активное участие в международном разделении труда, что обуславливает усиление конкуренции на внутреннем рынке;

7. ухудшение экологической обстановки и резкое сокращение значительного числа естественных природных ресурсов, что в условиях ужесточающегося национального и международного экологического законодательства требует экологизации производства в рамках перспективного планирования деятельности организаций;

8. нарастающая общемировая тенденция трансформации экономики, производящей товары, к экономике, производящей услуги, что уже выражается в доминировании среди занятого населения экономически занятых стран доли тех, кто трудится в сфере услуг.

Это требует от организации оперативной выработки адекватной стратегии

поведения на динамичном рынке товаров и услуг в рамках диверсификации (ведения параллельно нескольких направлений бизнеса) своей деятельности.

Кроме перечисленных внешних объективных причин, вынуждающих организации все большее значение придавать вопросам стратегического управления, не менее важными являются внутриорганизационные факторы.

Наиболее существенное значение среди них имеют следующие:

1. примерно 80% всех угроз для организаций исходит из внешней среды. Выявить их и принять необходимые меры по управлению рисками с целью их минимизации -- задача менеджеров и всего работающего персонала. Только они способны адекватно отреагировать на внешние угрозы. Следовательно, стратегия управления людьми в организациях выходит сегодня на первый план;

2. со значительным отставанием от других стран, но все более быстрыми темпами субъекты хозяйствования национальной экономики переходят к организации модульного принципа организации своей деятельности, когда ключевые процессы -- поставка, переработка, управление, маркетинг, сбыт -- рассредоточены в пространстве, будучи связанными между собой в единое целое современными средствами коммуникаций. Это предполагает необходимость в рамках стратегического управления гибко планировать размещение и развитие своих структурных подразделений и персонала в них;

3. переход от узкоспециализированных операций к организационному синтезу работ, ориентированных на весь процесс в целом, требует пересмотра ключевых бизнес-процессов в организации, что влечет за собой кардинальные изменения в структуре технологических циклов, занятости персонала, его подготовке и вызывает необходимость все более частой корректировки стратегии деятельности организаций;

4. потребность в высокой внутриорганизационной динамике как адекватной реакции на быстрые изменения во внешней среде обуславливает необходимость разработки стратегии развития корпоративной культуры в качестве важнейшего условия реализации всех планов организации.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

Процесс формирования стратегии включает в себе три этапа:

1. формирование общей стратегии организации;
2. формирование конкурентной стратегии;
3. определение функциональных стратегий фирмы.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством. Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

1. должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы;
2. необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы определения ресурсов между ними.

Ограничения при формулировании стратегий. При формулировании каждой из разновидностей стратегий фирма сталкивается с некоторыми объективными ограничениями:

1. Уровень наличных финансовых ресурсов. Даже если выбранная стратегия оптимальна, фирме нужно серьезно подумать об источнике необходимых финансовых средств. Если у фирмы слишком мало собственных средств, она идет на неоправданно высокий риск, занимая деньги под солидный процент. Это, по крайней мере, подрывает интересы акционеров в получении дивидендов даже в случае высокой прибыли.

2. Размер приемлемого риска. Многие фирмы готовы принять только весьма умеренный, подчас даже минимальный риск. Это существенно снижает диапазон выбора стратегий.

3. Потенциальные навыки и способности фирмы. Хорошие стратегии часто требуют навыков и способностей выше тех, которыми обладает фирма. Приобретение новых навыков требует времени, а стратегия предполагает быстрые действия.

4. Отношения в рамках рабочих связей фирмы. Часто поставщики или участники каналов распределения не могут обеспечить приемлемые условия и готовность работать так, как это нужно для реализации вашей стратегии.

5. Противодействие конкурентов. Часто замечательные стратегии перечеркиваются действием конкурентных сил. Например, стратегия предполагает снижение цен для стимулирования краткосрочного спроса. Конкуренты могут отреагировать на такую стратегию ведением "ценовых войн", которые являются слишком дорогостоящими и не позволят компании удерживаться в запланированном русле длительное время.

Отчет по практике под ключ

doklad-diploma.ru

7429012@mail.ru

+7 (912) 742 90 12

### 3. Перечень выявленных групп проблем и предполагаемые (рекомендуемые) направления решения выявленных проблем

Целью деятельности ЗАО «ПВФ «Экосистема» является максимизация прибыли и минимизация издержек. Эти основные показатели имеют преобладающее значение, но движение в заданном направлении на каждом этапе развития обусловлено временными целями:

- завоевание определенной доли рынка;
- создание благоприятного впечатления у потребителей о предприятии;
- формирование постоянного контингента покупателей;
- создание деловой репутации надежного партнера в глазах поставщиков и покупателей.

Организационно-правовая форма предприятия – закрытое акционерное общество. Закрытое акционерное общество - акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или заранее определенного круга лиц. Акционеры не отвечают по обязательствам ЗАО и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

По взаимодействию с внешней средой «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» относится к организационному типу организации и характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Целью функционирования ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» является получение прибыли посредством реализации основного вида деятельности – производством санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, реализации очистительных приборов для воды.

Финансовые планы ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» разрабатываются максимум на год с уточнением ежемесячно, стратегическое планирование как таковое отсутствует.

Финансовые планы в ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» разрабатываются непосредственно руководителем.

Поставка товаров в ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема» осуществляется как с оптовых складов, так и непосредственно от предприятий-производителей.

Организационная форма управления ЗАО «Проектно-внедренческая фирма

«Экосистема» является линейной, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Примерный план:

1. Теоретические основы стратегического управления
  - 1.1 Понятие стратегического управления
  - 1.2 Инструменты, применяемые при разработке стратегии
  - 1.3 Анализ внешней среды как начальный этап формирования стратегии
  - 1.4 Анализ внутренней среды организации
  - 1.5 Виды стратегий организации
  - 1.6 Реализация стратегии
  - 1.7 Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии
2. Анализ основных экономических показателей и существующей стратегии ЗАО «Пректико-инженерная фирма «Экосистема»
  - 2.1 Анализ основных экономических показателей
  - 2.2 Анализ системы управления
  - 2.3 Оценка существующей стратегии
3. Разработка новой стратегии ЗАО «Пректико-инженерная фирма «Экосистема»
  - 3.1 Разработка стратегического видения и миссии фирмы
  - 3.2 Постановка целей
  - 3.3 Стратегия маркетинга
  - 3.4 Стратегия управления

Отчет по практике под ключ

doklad-diploma.ru

7429012@mail.ru

+7 (912) 742 9012

## Заключение

В ходе прохождения преддипломной практики были изучена организационная структура предприятия, ее внутренние документы, был собран материал, необходимый для написания отчета.

В ходе прохождения производственной практики, была проанализирована деятельность предприятия ЗАО «Проектно-внедренческая фирма «Экосистема».

По окончании преддипломной практики была достигнута главная цель - закрепление теоретических знаний, полученных в процессе обучения, приобретение практических навыков и формирование профессиональных компетенций на оперативном и тактическом уровне развития знаний, умений, навыков будущих специалистов. А также приобретены навыки и опыт практической работы.

Данная практика является хорошим практическим опытом для дальнейшей самостоятельной деятельности. За время пройденной практики я познакомился с новыми

интересными фактами.

# Отчет по практике под ключ

[doklad-diploma.ru](http://doklad-diploma.ru)

[7429012@mail.ru](mailto:7429012@mail.ru)

+7 (912) 742 9012

## Список литературы

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. «Анализ финансово экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие – М.: Издательство «Дело и сервис», 2001
2. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия: учебное пособие для вузов / под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002
3. Громова Н.Н. Менеджмент на транспорте. М.: Академия, 2006
4. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. - М.: ИНФРА - М, 2009
5. Карташов В.П., Мальцев В.М. Организация технического обслуживания и ремонта автомобилей, 2010 г.
6. Шермет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности.- М.: ИНФРА-М.- 2006.

Отчет по практике под ключ

doklad-diploma.ru

7429012@mail.ru

+7 (912) 742 9012