



Частное учреждение высшего образования
ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Факультет Экономики и управления
Кафедра Экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 П.Н. Рузанов

«26» августа 2019 г.

Методические рекомендации
по проведению учебной и производственной (преддипломной)
практик

по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»
профиль подготовки «Экономика и внешнеэкономическая
деятельность»

Квалификация – магистр
Форма обучения: очная, заочная

Москва 2019 г.

Направление подготовки	38/04/01 «Экономика»
	(код и наименование направления подготовки)
Направленность (профиль) подготовки	«Экономика и внешнеэкономическая деятельность»
	(наименование профиля подготовки)
Квалификация выпускника	магистр
Форма обучения	Очная/заочная
	(код и наименование направления подготовки)

Методические рекомендации по проведению учебной и производственной (преддипломной) практик составлены на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к минимуму содержания и уровню подготовки магистра для обучающихся по направлению подготовки **38.04.01 «Экономика»**

СОСТАВИТЕЛЬ

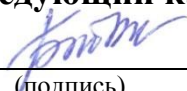
Кандидат экономических наук

Бабан Сергей Михайлович

РАССМОТРЕНЫ и ПРИНЯТЫ

на заседании кафедры
«Экономики и менеджмента»
«23» августа 2019 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой



С.М. Бабан

(подпись)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник
учебно-методического
отдела



Демин В.Н.

(подпись)

(расшифровка подписи)

1. Методические рекомендации по проведению учебной практики

Целями учебной практики магистранта являются получение *первичных* профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности в сфере избранного направления, закрепление полученных теоретических знаний по дисциплинам направления и специальным дисциплинам магистерской программы, овладение необходимыми профессиональными компетенциями по избранному направлению специализированной подготовки.

Учебная практика магистранта призвана обеспечить тесную связь между научно-теоретической и практической подготовкой магистрантов, дать им первоначальный опыт практической деятельности в соответствии со специализацией магистерской программы, создать условия для получения практических компетенций.

Основными задачами учебной практики магистранта являются *приобретение опыта в исследовании* актуальной экономической и научной проблемы, а также получения профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности магистрантов.

На конкретных объектах практики по получению первичных профессиональных умений и навыков в задачи магистрантов входят:

- проведение работ по получению материалов для практики (определение доступных источников информации);
- формулирование проблем по тематике ВКР;
- сбор микро- и макроэкономической информации;
- обработка, анализ, критическая оценка и формулирование на их основе выводов и предложений по совершенствованию бизнес-процессов и проведению экспертно-аналитических и контрольных мероприятий;
- представление результатов исследования в виде отчета и его устной презентации.

знать:

- закономерности функционирования современной мировой экономики;
- основные результаты новейших исследований, опубликованные в ведущих профессиональных журналах по проблемам мировой экономики;

уметь:

- использовать методы экономического исследования для решения практических задач;
- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных экономических ситуаций, предлагать способы их решения на мега-, макро- и микроуровне и оценивать ожидаемые результаты;

- оформить результаты анализа с использованием электронных таблиц и программ подготовки презентаций;

владеет навыками:

- самостоятельной исследовательской работы, организации сбора, систематизации, изучения и обобщения информационных материалов;
- анализа и прогноза явлений и процессов в мировой экономике.

Содержание учебной практики

Раздел 1. Исследование публикаций по теме магистерской диссертации, проведение научно-исследовательской работы

- проанализировать, обобщить и систематизировать научно-экономическую информацию и составить библиографический список по предполагаемой теме ВКР.

Раздел 2. Оценка организации внешнеэкономической деятельности предприятия.

- ознакомиться с историей создания предприятия, структурой управления предприятия, учредительными документами на основании которых оно зарегистрировано и функционирует, основными направлениями деятельности.
- проанализировать кадровый состав и структуру управления предприятием;
- изучить должностные инструкции;
- изучить схемы, отражающие производственную и организационную структуру организации;
- проанализировать порядок документооборота внутри предприятия;
- изучить особенности осуществления внешнеэкономической деятельности в организации, определить обязанности в области ВЭД специалистов подразделений.
- разработать предложения по совершенствованию управления ВЭД организации.

Раздел 3. Исследование и оценка эффективности экономического состояния организации.

- оценить экономическую и социальную эффективность управления организацией;
- провести анализ финансового состояния предприятия;
- ознакомиться с основными показателями хозяйственной деятельности предприятия;
- изучить содержание и состояние баланса организации (финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности предприятия);
- выявить, проанализировать и систематизировать ключевые проблемы ВЭД в организации.

-разработать собственные предложения по повышению эффективности ВЭД организации.

Раздел 4. Разработка направлений совершенствования управления внешнеэкономической деятельности предприятия

- ознакомиться с конъюнктурой мирового рынка по закрепленной за фирмой товарной номенклатуре, разработать предложения по совершенствованию экспорта и импорта;
- изучить деятельность важнейших отечественных и зарубежных конкурентов, проанализировать их сильные и слабые стороны;
- разработать предложения по:
 - повышению конкурентоспособности продукции за рубежом;
 - налаживанию научно-технического и производственного сотрудничества с зарубежными странами;
- организации послепродажного сервиса за рубежом.

2. Методические рекомендации по проведению производственной (преддипломной) практики

Целью прохождения производственной (преддипломной) практики является:

- углубление и закрепление полученных теоретических знаний в области аналитических методов по управлению хозяйствующими субъектами различных форм собственности и уровней управления;
- подготовка к самостоятельной управленческой, аналитической и исследовательской деятельности.

Задачами производственной (преддипломной) практики являются:

- приобретение современных знаний в области развития бизнеса и формирования эффективных управленческих решений в организационной, операционной, инновационной и инвестиционной сферах деятельности;
- формирование навыков рационального использования передовых информационно-аналитических технологий и систем;
- приобретение навыков самостоятельной исследовательской работы в области внешнеэкономической деятельности организаций;
- повышение конкурентного потенциала обучаемых на основе формирования у них навыков системного мышления и аналитических возможностей его реализации;
- закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных магистрантами в процессе обучения;
- изучение корпоративных учетно-информационных бизнес-систем на соответствующей базе практики;
- приобретение конкретных знаний по решению учетно- аналитических задач в производственных, экономических и коммерческих структурах;

организационных задач, соответствующих профилю работы объекта, с использованием средств вычислительной техники и современных информационных технологий;

- экономическое обоснование мероприятий, направленных на совершенствование внешнеэкономической деятельности в организациях, повышение эффективности их работы и конкурентоспособности;

- практическую иллюстрацию содержания прикладных задач, решаемых в рамках курсов по выбору;

- подбор материала для подготовки научных докладов, а также дальнейшего обоснованного выбора темы магистерской диссертации и ее выполнения.

Во время технологической практики магистрант должен:

изучить:

- информационные источники по разрабатываемой теме с целью их использования при выполнении выпускной квалификационной работы;

- методы моделирования и исследования социально-экономических процессов;

- методы анализа и обработки статических данных;

- информационные технологии, применяемые в исследованиях относящиеся к

- профессиональной сфере;

- требования к оформлению документации хозяйственной деятельности предприятия;

выполнить:

- анализ, систематизацию и обобщение информации по теме исследований;

- сравнение результатов исследования объекта разработки с отечественными и зарубежными аналогами;

- анализ научной и практической значимости проводимых исследований.

За время технологической практики студент должен провести исследование хозяйственной деятельности предприятия, месте практики и выявить направления его дальнейшего развития.

Актуальность проблемы исследования обусловлена тем, что современная среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределённости. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде - основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во всё возрастающем числе случаев - это условие выживания и развития. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углублённое представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях её развития и месте, занимаемом в ней

организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Диагностика предприятия имеет основную цель, которая заключается в определении путей и резервов кардинального повышения эффективности управления предприятием.

Комплексная диагностика предприятия:

- в экономическом плане - это проведение исследования основных аспектов с целью дальнейшего определения базовых тенденций его развития. В данном случае учитывается направление жизненного цикла компании, а также определение социально и экономически обоснованных управленческих решений корректировочного типа;

- с организационной стороны - это четкая методика или система методов и приемов проведения исследования для выделения основных функциональных целей хозяйствующего объекта;

- на основе стратегических соображений является желательной и даже необходимой для каждого объекта хозяйствования, поскольку она охватывает диагностику всех аспектов его деятельности, указывает на его сильные и слабые стороны деятельности, выявляет возможности и угрозы, недостатки и преимущества.

Диагностика экономического потенциала предприятия, на первый план ставит задачи устойчивого функционирования предприятия, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям, а также задачи развития предприятия.

Учитывая это, предлагается следующие определения:

Экономический потенциал предприятия

- это интегральная характеристика обладания совокупными способностями и наличия реальных возможностей (в результате создания определенных условий и (или) возникновения обстоятельств), обусловленных взаимодействием внешней и внутренней среды, обеспечивать свое устойчивое развитие и достижение стратегических целей на основе рационального использования системы наличных ресурсов.

- это сложная структурированная экономическая категория, включающая совокупность имеющихся возможностей, средств и ресурсов, взаимодействующая с внешней и внутренней средой, позволяющая обеспечивать устойчивое развитие и достижение стратегических целей, а также удовлетворять запросы населения и общественные потребности.

- это совокупность ее способностей в какой-либо области для достижения определенных целей, основанная на комплексе взаимозависимых и комплементарных ресурсов.

Систематизация дает возможность выделить несколько подходов:

- потенциал как совокупность ресурсов для осуществления какой-либо деятельности;

- потенциал как возможности и условия осуществления деятельности;
- потенциал как максимальный предел возможностей;
- потенциал как способность и готовность к осуществлению

деятельности;

- потенциал как система взаимодействующих сил.

Под оптимальным взаимодействием в данном случае понимаются действия предприятия наиболее соответствующие его определенным целям и задачам.

Возможны три варианта результатов совместного использования ресурсов:

- ресурсы в основном совместимы друг с другом и их общий потенциал будет равен (или немного меньше, или немного больше) сумме потенциалов всех составляющих ресурсов;

- ресурсы хорошо подобраны или мешают деятельности друг друга, и их общий потенциал будет на 50-60% больше или меньше суммы потенциалов всех участвующих в деятельности компании ресурсов - эффект эмерджентности;

- используемые ресурсы существенно усиливают или ослабляют потенциал друг друга в пять и более раз. Общий потенциал компании будет либо существенно меньше, либо существенно больше суммы потенциалов составляющих деятельность ресурсов - эффект синергии.

Таким образом, возможный потенциал организации зависит от различных сочетаний используемых ресурсов и может быть и очень низкий, и очень высокий.

Низкий потенциал может возникнуть при приобретении организацией набора некомплектного оборудования; слабом профессиональном уровне персонала, работающего на новом оборудовании; приеме на работу несовместимого с коллективом работника.

Высокий потенциал может возникнуть при приобретении организацией оборудования, адекватного квалификации персонала; повышении квалификации персонала; проведении работы по доведению целей организации до подавляющего большинства работников. Даже один новый ресурс, вместе с уже имеющимися, может вызвать эффект синергии.

Содержание производственной (преддипломной) практики

Раздел 1. Диагностика и оценка стратегического потенциала

Стратегический потенциал - это прежде всего совокупность имеющихся ресурсов и возможностей, необходимых для разработки и реализации стратегии организации;

-это способность фирмы адаптироваться к условиям внешней среды, которые изменяются, за счёт:

1) постоянного наблюдения за изменением потребностей и спроса на товары и услуги, выдвижением и реализацией конкурентоспособных идей, которые наилучшим образом удовлетворяют эти потребности и спрос;

2) приспособления производственного аппарата к наиболее эффективному выполнению фирмой своих функций. Поэтому стратегический потенциал- понятие относительное: для одних целей, при одних первичных условиях, которые складываются на рынках, он может быть достаточно высоким, при других - низким.

Так же, как и для разных временных периодов, стратегический потенциал может отвечать или не отвечать требованиям потенциальных потребителей продукции предприятия.

Задание:

-проанализировать:

1) внутреннюю среду предприятия (организации).

К внутренней среде относятся:

а) все подразделения фирмы:

- финансовая служба, бухгалтерия;

- производство;

- снабжение;

- сбыт (возможности реализации);

- НИОКР (возможности обновления производства, товарного ассортимента);

б) все взаимодействующие с фирмой рыночные субъекты,

взаимоотношения с которыми регулируются маркетингом компании:

- поставщики (цены на материалы, режим поставок и др.);

- посредники (условия торговли, транспортировки, размещения рекламы и др.);

- клиентура (покупательная способность, приверженность маркам и др.);

- контактные аудитории (имидж компании, влияние на спрос потребителей и др.);

- конкуренты (сила марки и маркетинговая политика конкурентов и др.).

Используются следующие виды анализа:

- анализ состояния и тенденций развития глобального и отраслевого рынков;
- анализ стадии развития отрасли;
- анализ привлекательности отрасли;
- анализ движущих сил;
- анализ развития конкуренции в отрасли;
- анализ внешних ключевых факторов успеха;
- анализ интенсивности конкуренции;
- анализ и диагностика конкурентной и стратегической позиции компании.

Анализ проводится с использованием Модели М. Портера, Benchmarkinga, SWOT-анализа и сценарного анализа.

2) внешнюю среду предприятия (организации).

Комплекс задач по анализу внешней среды предполагает проведение:

анализа макросреды, включая оценку влияния:

- политических факторов;
- экономических факторов;
- социально-культурных факторов;
- технологических факторов;
- экологических факторов.

Анализ проводится с использованием PEST-анализа, SWOT-анализа и сценарного анализа.

3) финансовую отчетность: анализ баланса (форма 1) (вертикальный, горизонтальный и трендовый (ретроспективный, перспективный));

- показатели : платежеспособности, ликвидности, финансовой прочности, деловой активности для оценки финансового состояния и банкротства с использованием различных критериев; анализ отчета о прибылях и убытках (форма 2) для исследования показателей рентабельности.

- разработать рекомендации по совершенствованию стратегического развития и улучшению работы структурных подразделений предприятия (организации)

Раздел 2. Диагностика экономического (имущественного) потенциала

Имущественный потенциал характеризуется в первую очередь размером, составом и состоянием активов, которыми владеет и распоряжается организация для достижения своих целей. При анализе имущественного потенциала рассматривают не предметно-вещественные или функциональные его характеристики, а его оценку в денежной форме, представленную в активе бухгалтерского баланса организации.

Задание:

- исследовать и оценить эффективности имущественного потенциала организации:
- состав и структура основного капитала, показатели его физического и морального износа.
- проанализировать стоимостные показатели использования основного капитала:
- объем капитальных вложений по годам, их структура. удельный вес нового строительства и капитального ремонта.
- состав и структура оборотного капитала; анализ стоимостных показателей использования оборотного капитала (объем и структура товарных запасов в организации, динамика их изменения по годам; оборачиваемость запасов).

Задание:

- рассчитать :
 - показатели использования основного капитала, оборотного капитала.
 - объем и структуру материальных запасов на предприятии, динамику их изменения по годам и в течение последнего года.
- оборачиваемость запасов, коэффициент оборачиваемости.
- проанализировать:
 - факторы, влияющие на изменение товарных и производственных запасов.
 - удельный вес сверхнормативных и неиспользуемых (неликвидных) запасов в общем их объеме.
 - средние сроки хранения товаров по укрупненной номенклатуре.
 - рассчитать средние размеры запасов по каждому виду продукции (по укрупненной номенклатуре).
 - предложить практические рекомендации по ускорению оборачиваемости запасов.
- факторы, влияющие на рентабельность.
- резервы роста прибыли и рентабельности.
 - выявить резервы и мобилизацию ресурсов предприятия для наиболее рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств, эффективного вложения временно свободных денежных средств предприятия с целью получения максимальной прибыли.

Раздел 3. Диагностика финансового потенциала

Финансовый потенциал предприятия - это характеристика финансового положения и финансовых возможностей предприятия:

- возможность привлечения капитала, в объеме необходимом для инвестиционных проектов;

- наличие собственного капитала, достаточного для выполнения условий ликвидности и финансовой устойчивости;
- рентабельность вложенного капитала;
- наличие эффективной системы управления финансами, обеспечивающей прозрачность текущего и будущего финансового состояния.

Финансовый потенциал включает:

- характеристику доходов (доходы от обычных видов деятельности; операционные доходы; внереализационные доходы). Доход по группам товаров. Торговая наценка. Балансовая прибыль. Прибыль от реализации товаров, работ, услуг. Факторы, влияющие на доход и прибыль;
- использование прикладных бухгалтерских программ на соответствие особенностям деятельности предприятия

Формирование стратегии управления финансовым потенциалом предприятия включает следующие составляющие:

- стратегическое и тактическое планирование;
- организационно-правовое оформление финансовых потоков;
- контроллинг в управлении финансово-экономической деятельностью;
- выбор эффективных финансовых инструментов;
- управление финансовыми рисками;
- налоговое планирование;
- использование инвестиционных решений;
- диагностика и прогнозирование финансового потенциала предприятия.

Задание:

- изучить финансовое состояние организации;
- проанализировать динамику изменений:
 - валовых доходов и поступлений средств (расчеты с покупателями за проданную продукцию, поступления по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам), а также валовых расходов (платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех уровней и банками);
 - балансовой прибыли, прибыли от реализации товаров, работ, услуг;
 - факторы, влияющие на доход и прибыль;

Для повышения финансового потенциала предприятия необходимо изучить:

- образование и использование дохода предприятия;
- потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования на год;
- стратегию контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности;

- показатели рентабельности;
- факторы, влияющие на рентабельность;
- оценить резервы роста прибыли и рентабельности.
- проанализировать влияние изменения структуры реализуемой продукции на доход фирмы.
- рассчитать рентабельность по какой-либо группе реализуемых товаров.
- принять участие в подготовке внешнеторговой сделки:
- установление контакта с партнером; расчет экспортной цены;
- проведение переговоров;
- подготовка проекта контракта;
- согласование условий сделки;
- выбор предмета сделки: товар; работы; услуги.
- выбор типа сделки: купля-продажа; арендная; подрядная; компенсационная.
- определение основных условий контракта: базисных условий поставки; вида транспортировки; условий и форм расчета и др.
- подписание контракта, исполнение контракта.
- охарактеризовать эффективность:
- системы денежных расчетов объекта исследования;
- операций, связанных с перемещением капитала для его прироста (депозит, лизинг, траст, инжиниринг, франчайзинг, факторинг, форфетирование и т.д.);
- спекулятивных операций (операции с курсовыми разницеми, валютная спекуляция, операции СВОП и т.д.);
- оценить использование прикладных бухгалтерских программ на соответствие особенностям деятельности предприятия:
- работа с компьютерной бухгалтерской программой, формирование документов, регистров, форм отчетности.
- изучить и оценить автоматизацию учета на предприятии объекта магистерской диссертации.
- необходимо раскрыть методику формирования консолидированной финансовой отчетности и отчетности субъектов малого бизнеса в соответствии с требованиями международных стандартов бухгалтерского учета и отчетности.
- самостоятельно составить финансовую отчетность в соответствии с МСФО и сопоставить с Российским стандартом бухгалтерского учета (РСБУ).

Раздел 4. Диагностика организационного потенциала

Организационный потенциал определяется возможностью персонала компании реализовать потребности и интересы работников и общества в безопасности, управлении, стабильности и порядке.

Организационный потенциал предприятия рассматривали как сложную совокупность, следующих взаимосвязанный элементов: руководители,

структура, информация системы и процедуры, технологические процессы, системы ценностной ориентации.

Любая организация в процессе своего существования претерпевает определенные изменения, характеризующиеся изменением ее внутренних свойств и характеристик, **совершенствованием функционирования**, переходом от одного качественного состояния к другому.

Причинно-следственную связь между возможностью получения синергетического эффекта и временем функционирования организации выражает закон развития, или онтогенеза, организации.

Следует различать понятия «функционирование» и «развитие системы».

Самосохранение организации обеспечивает возможность ее функционирования и одновременно создает возможность для развития.

Под *функционированием* подразумевают процессы, которые происходят в системе стабильно и реализуют фиксированную цель.

Развитием называют то, что происходит с системой при изменении или корректировке ее целей.

Характерной чертой развития является то, что существующая структура перестает соответствовать новой цели и для обеспечения новой функции приходится изменять структуру, а иногда и всю систему.

Законом онтогенеза направляется изменчивость структур в процессе развития систем: когда и какие элементы надо изъять из системы или дополнительно включить в нее.

В онтогенезе выделяются количественная (размеры, динамика, продолжительность жизни) и качественная (появление новых функций, структур) стороны.

Наиболее распространенной тенденцией организационных изменений является рост организации.

Он может измеряться различными величинами:

- ростом доходов;
- ростом объемов выпускаемой продукции;
- увеличением единиц используемого оборудования;
- увеличением персонала и т. д.

Развитие организации представляет собой необратимое, направленное и закономерное изменение ее характеристик и параметров.

Только одновременное наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития системы среди других изменений.

Обратимость изменений характеризует процессы функционирования и представляет собой циклическое воспроизведение постоянной системы функций.

Отсутствие закономерности характерно для случайных процессов катастрофического типа.

Поэтому изменения организации будут являться не проявлением внутренних тенденций развития, а возможностью приспособления, адаптации к изменившимся условиям.

Оценка организационного ресурса требует исследования существующей системы управления, распределения функций и полномочий в ее рамках, профессиональных и личных качеств руководителей и организационного климата.

Особую роль в формировании и использовании организационного потенциала играют информационные ресурсы и коммуникационные связи.

Изменение организационного потенциала в соответствии с выбранной стратегией начинается с людей, с персонала и, прежде всего, с руководства организации. Затем изменяется система ценностей, перестраиваются процедуры, оптимизируются процессы.

Таким образом, теория организационного потенциала говорит о том, что изменение внешней среды вызывает изменение стратегии организации, изменение стратегии в свою очередь вызывает изменение организационного потенциала, а изменение организационного потенциала вызывает адекватное изменение организационной структуры.

Этапы оценки организационного потенциала

Оценка управленческого потенциала состоит из нескольких разделов:

Первый из которых - диагностика управления.

Цель - определение управляемости организацией и выявление потенциала развития.

Посредством самодиагностики руководителями управленческих ошибок в своей организации, анализа управленческих решений (приказов, распоряжений), наблюдения совещаний и оперативок формируется отчет.

В отчете фиксируются взаимосвязи различных управленческих проблем, выявление тех из них, с решения которых следует начинать повышение управляемости.

Второй - определение служебных функций подразделений и работников.

В результате работы формулируется (переформулируются) должностные функции с учетом идеологии и целей организации.

Третий - оценка мотивации персонала.

Результатом этой работы будет внедрение динамической системы оценки мотивации, используемой и корректируемой "на ходу", без массированных и дорогостоящих аттестаций.

Четвертый - оценка стратегического управления.

Результатом этой работы будут выбранные конкурентные стратегии организации и действующая система стратегического управления в ней.

Пятый - оценка управленческой команды.

Результатом будет повышение эффективности стратегических решений и согласованности действий.

Задание:

-провести диагностику одного из подразделений предприятия и проанализировать его организационный потенциал.

Пример:

1. служба маркетинга

-при наличии службы маркетинга:

-представить:

-схему организационной структуры службы маркетинга;

-состав и содержание основных функций и задач службы маркетинга и ее подразделений;

-систему коммуникаций службы маркетинга с другими подразделениями фирмы;

-изучить и дать оценку роли службы маркетинга проблемы, стоящие перед службой маркетинга, используя опрос экспертов;

-разработать варианты управленческих решений по повышению эффективности деятельности службы (или подразделения). Обосновать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности

-при отсутствии службы маркетинга:

- на основе изучения положения о структурных подразделениях фирмы или личного наблюдения за выполнением управленческих и производственных функций:

-указать, какие из выполняемых подразделениями функций фирмы относятся к маркетинговым;

-провести опрос экспертов о необходимости создания службы маркетинга, ее первоочередных задачах;

-указать свое личное мнение о тесном взаимодействии с другими структурными подразделениями предприятия в интересах реализации единой экспортно-импортной стратегии;

-предложить тип организационной структуры службы маркетинга для данной фирмы.

2. служба сбыта

-представить:

-организационную структуру управления **службы сбыта**:

-состав и содержание основных функций и задач **службы сбыта** и ее подразделений;

-основные решения по организации сбытовой сети (каналов сбыта) и распределения;

-систему коммуникаций **службы сбыта** с другими подразделениями предприятия (организации);

-изучить и дать оценку роли **службы сбыта** проблемы, стоящие перед ней, используя опрос экспертов;

-изучить:

- связь корпоративной миссии и конкурентной стратегии предприятия;
- структуру и общее содержание сбытовой политики: товарной, ассортиментной, ценовой;
- организацию **сбытовой системы предприятия**:
- форму организации и методы сбытовой деятельности;
- состав и структуру покупателей (потребителей) и посредников коммерческой деятельности по сбыту;
- структуру и характеристику основных каналов сбыта;
- политику распределения;
- анализ, оценку и организацию основных хозяйственных связей с покупателями (потребителями);
- организацию сервиса: содержание и планирование сервиса;
- сбытовую (распределительную) логистику;
- основные этапы и содержание планирования сбыта: (текущее планирование поставок и реализации; оперативное планирование сбыта на предприятии.)
- проанализировать сбытовые издержки: структуру и факторы экономии.
- планирование нововведений;
- на основе выбранных конкурентных сбытовых стратегий разработать варианты управленческих решений по повышению эффективности деятельности службы (или подразделения). Обосновать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности.
- оценить изменения организационного потенциала системы управления организации (или подразделением) на основе расчетов показателей, характеризующих экономическую и социальную эффективность управления (расходы на управление, производительность аппарата управления, экономичность аппарата управления, адаптивность системы управления, гибкость системы управления, оперативность принятия управленческих решений, надежность аппарата управления, уровень разделения труда служащих, уровень технологичности управления, уровень контроля за исполнением управленческих решений, уровень планирования деятельности служащих, уровень дисциплинированности кадров, уровень организации рабочих мест служащих и др.).

Раздел 5. Диагностика рыночного потенциала

Рыночный потенциал предприятия (РПП) - это возможность управления его ресурсами на определенных этапах его развития в целях эффективного взаимодействия с рынком. Каждое предприятие обладает рыночным потенциалом, но не все используют его на 100%.

Анализ рыночного потенциала позволяет понять, есть ли у проекта, продукта реальный шанс на успех, соответствует ли продукт (проект)

определенным потребностям рынка, оценить механизмы, которые транслируют новую технологическую возможность на рынок. Знание рынка, на котором предприятие собирается внедрять свою идею, способность организовать рыночные взаимодействия и применить инструментарий маркетинга являются крайне важными факторами на пути коммерциализации технологий. **Оценка рыночного потенциала складывается из:**

- оценки емкости рынка, т.е. максимально возможного размера рынка для конкретного продукта/технологии;
- оценки потребителей (в т. ч. наличие постоянных покупателей, клиентских отношений и т.п.),
- оценки конкурентов (в т. ч. наличие соглашений об отказе от конкуренции и т.п.);
- оценки деловой репутации;
- наличия товарных знаков, знаков обслуживания, брэндов и т.п.
- расчет уровня использования рыночного потенциала

Общая диагностика рыночного потенциала фирмы.

Задание:

- выработать стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы представляет собой:
- определить глобальную и локальные цели внешнеэкономической деятельности;
- изучить конъюнктуру мирового рынка, определить наилучшие условия экспорта товаров и услуг, обеспечивающих наибольшие валютные поступления;
- изучить рынки на перспективу (анализ спроса и предложения): (маркетинговые исследования внешних рынков);
- проанализировать конъюнктуру экспортного рынка;
- поиск иностранного партнера (изучение обстоятельств работы на рынке иностранного партнера; выбор форм и методов работы на внешнем рынке; обеспечение выхода на внешний рынок; организация внешнеторговой рекламы; планирование внешнеторговой операции; логистика; привлечение посредника.)
- выбрать предпочтительные сегменты, приведение экспортного потенциала фирмы в соответствие с поставленными целями, определить предпочтительных партнеров по экспортно-импортным операциям в целях предотвращения неэффективных международных рыночных операций
- разработать рекламные мероприятия с целью расширения экспорта: (разработка, планирование и проведение рекламных мероприятий в интересах расширения экспорта товаров и услуг, обеспечение эффективного участия специалистов предприятия в выставках, ярмарках, аукционах, торгах и т. д., организованных как внутри страны, так и за рубежом);

Задание:

- назвать проблемы, требующие проведения маркетинговых исследований;
- по одной из проблем разработать план маркетингового исследования.
- исследовать рынок, провести его сегментацию.

Задание:

- провести анализ товарной, географической и отраслевой структуры продаж;
- описать состояние спроса на продукцию (услугу) фирмы;
- дать характеристику типичного потребления (по размеру закупок, условиям продаж и т.п.);
- выделить наиболее важные для фирмы сегменты рынка;
- оценить возможности увеличения объема продаж, проанализировать условия конкуренции.
- исследовать: товарную политику; структуру производственной программы; состав продукции; широту, глубину, насыщенность и гармоничность ассортимента; стадии жизненного цикла основных видов товаров (услуг); разработку новой продукции; снятие товара с рынка; конкурентоспособность товара; скорость и стабильность поставок.

Задание:

- определить факторы, влияющие на жизненный цикл конкурентного товара, фирмы;
- оценить стратегию выхода фирмы на рынок с новым товаром. При отсутствии стратегии внести свои предложения;
- указать последствия для фирмы снятия товара с рынка;
- описать основные мотивы потребления при оценке их товара;
- оценить организацию технического обслуживания, свойств упаковки;
- показать принятую систему выбора поставщиков, скорость и стабильность поставок за определенный период времени.
- исследовать: ценовую политику; используемые методы ценообразования; уровень цен, их динамику.

Задание:

- изучить деятельность субъекта (служба, отдел, работник) в том числе организацию работ по ценообразованию на предприятии, включая процедуру утверждения цен;
- дать объяснение цен: изучить политику и стратегии ценообразования; определить реакцию покупателей на цены путем тестирования; оценить конкурентоспособность товара по цене;
- исследовать сбытовую политику: соотношение прямого и косвенного каналов сбыта; характеристика сбытовой сети; оценка деятельности и потенциала роста различных каналов сбыта; стандарты обслуживания потребителей; уровень запросов, организации доставки продукции.

Задание:

- оценить возможности фирмы осуществить эффективную продажу товаров;
- разработать предложения по развитию экспорта товаров (услуг): улучшение его структуры, расширение номенклатуры и географии;
- оценить конкурентоспособность экспортного продукта (обеспечение технико-экономических параметров и требований экспортного производства);
- составить прогноз внутрипроизводственных ресурсов:
- обеспечение производства, повышение качества и конкурентоспособности экспортной продукции;
- поиск источников материальных ресурсов;
- установление связей с внутренними партнерами;
- организация технического обслуживания экспортной техники с учетом возможностей предприятия.
- выбор экспортной стратегии предприятия;
- определить эффективность принятой стратегии сбыта.

Раздел 6. Диагностика информационного потенциала

Информационные ресурсы и информационный потенциал предприятия.

Информационные ресурсы предприятия - совокупность собственных и внешних данных в бумажном и электронном виде, предназначенных для функционирования и развития предприятия.



Информационный потенциал предприятия - способность эффективной организации информационных потоков на предприятии, способствующая ускорению внедрения инноваций.

Информационный потенциал предприятия - сложная система, которую делят на блоки: ресурсный, организационный, квалификационный, результативный, инновационный.

Оценка информационного потенциала предприятия предполагает рассмотрение следующих блоков:

Первый блок: ресурсный.

Его можно оценить *следующими показателями:*

Обеспеченность предприятия компьютерами. Обеспеченность предприятия компьютерными программами. Качество программных комплексов, иллюстрируется полнотой выполнения всех требуемых функций, взаимодополняемостью программ.

Второй блок: организационный.

Характеризует то, как организована работа информационного отдела, как функционирует вся информационная система предприятия, напрямую влияет на длительность инновационного процесса. Для оценки величины его потенциала введем *следующие показатели:*

Структура информационной системы предприятия; Наличие информационных шумов (искривлений); Доступность информации; Эффективность и надежность информационной системы; Рациональность структуры информации службы; Обеспеченность службы ресурсами.

Третий блок: квалификационный.

Величина его потенциала оценивается *следующими показателями:*

Умение персонала работать с информационными ресурсами, с автоматизированными системами; Обучение персонала предприятия работе с новыми информационными ресурсами; Квалификация персонала службы информации - соответствие уровня квалификации требуемой - определяется сравнением фактической со штатным расписанием.

Четвертый блок: результативный.

Эффективность работы информационного отдела оценивается через прибыль (экономия), получаемую от внедрения информационных решений, характеризуется скоростью решения проблем, появляющихся в информационной системе. Эффективность работы службы информации можно оценить с помощью *следующих показателей:*

Финансовая эффективность. Оценивается как отношение выручки, полученной благодаря внедрению новых информационных решений, к затратам на разработку (покупку) и внедрение. Скорость поступления информации.

Пятый блок: инновационный.

Оценка потенциала ведётся с помощью *следующих показателей:*

Количество собственных разработок в информационной сфере, применяемых на предприятии по отношению ко всем информационным ресурсам. Уровень модернизации программных средств и комплексов

Задание.

-продиагностировать информационную систему предприятия и организацию информационных потоков:

-методы сбора и анализа коммерческой информации.

-информационная поддержка принятия решений по управлению коммерческой деятельностью предприятия.

-использование средств вычислительной техники в информационной системе управления предприятием в области организационных решений: в управлении торгово-закупочной и сбытовой деятельностью предприятия, транспортно-складским хозяйством, в организации учета хранения и движения товарно-материальных ценностей.

-компьютеризация делопроизводства.

-информационное обеспечение мониторинга и анализа коммерческой деятельности предприятия.

Задание:

-составить схему документооборота по управлению коммерческой деятельностью предприятия.

-выявить и провести анализ структуры и содержание информационных потоков в коммерческой деятельности предприятия и их соответствия материальным и другим потокам.

-представить содержательное описание основных задач, реализуемых в информационной системе предприятия.

-определить экономическую эффективность компьютеризации управления коммерческой деятельностью.

Состояние маркетинговой информации.

Наличие и использование компьютерной информации маркетинговой системы, наличие маркетинговой информации.

Задание:

-изучить перечень публикаций и формы представления оперативной и аналитической маркетинговой информации руководству фирмы.

(Структура, содержание и анализ информации, необходимой для принятия решений об установлении цен при заключении договоров:

-о рынке данного товара в целом (объем рынка и его сегментов, требования отдельных групп потребителей, перспективы роста продаж на рынке в целом и для данного производителя в отдельности, уровень и динамика инфляции);

-о структуре рынка (уровень монополизации рынка, наличие товаров-заменителей и их доля в общем объеме продаж, возможности воздействия на уровень и динамику цен, оценка предполагаемых действий конкурентов в случае изменений условий рынка);

-о правительственной политике в отношении данного товара (если предприятие относится к числу монополистов, в том числе и к естественной монополии);

-о рыночных ценах (уровень и динамика цен конкурирующих товаров, соотношение между ценою и объемом продаж, применяемые скидки для стимулирования сбыта);

-о состоянии производства и затратах (объемы производства и складских запасов предприятия, уровень, структура и динамика затрат, соответствующих данным объемам производства, влияние изменения объемов производства на затраты);

- о выручке от продажи товаров и прибыли (влияние изменения объемов производства на выручку от продаж и прибыль, определение уровня прибыли в цене единицы продукции по разным видам изделий, влияние на выручку от продажи и прибыль расходов по стимулированию сбыта);
- о методах ценообразования, применяемых на предприятии;
- о внешнеторговых связях предприятия (количество и перечень предприятий партнеров, регулярность, объем и динамика поставок по экспорту и импорту, виды, уровень и динамика внешнеторговых цен, базовые условия поставок);
- о порядке разработки внешнеторговых контрактов (договоров) по следующим разделам: определение сторон, предмет договора; цена и общая сумма контракта; сроки поставки товара; условия платежей; упаковка и маркировка товаров; гарантии продавцов; штрафные санкции и возмещение убытков; страхование; обстоятельства непреодолимой силы; арбитраж;
- о порядке установления контрактной цены на основе изучения мировых цен (цен конкурентов) на аналогичные товары с внесением необходимых поправок на реальную сопоставимость технического уровня, качества, а также с учетом различий коммерческих условий сделок и тенденции изменения цен во времени.
- заключенных договоров, направленных на сохранение способности капитала приносить высокий доход (страхование, хеджирование, залог, ипотека, лимитирование, самострахование и т.д.).

Раздел 7. Диагностика инновационного потенциала

Инновационный потенциал - способность системы к трансформации фактического порядка вещей в новое состояние с целью удовлетворения потребностей (потребителя, рынка).

Диагностика инновационного потенциала имеет цели:

- оценка готовности предприятия к реализации нового проекта в конкретной плоскости;
- общая оценка (в комплексе) текущего состояния предприятия по уже реализованным проектам.

Комплексную оценку инновационной деятельности предприятия осуществляют по общепринятым в экономике направлениям:

- научно-информационный уровень предприятия;
- технический уровень предприятия;
- технико-экономическая эффективность инновационных проектов.

Применяют два подхода:

- а) *детальный*, при котором инновационный потенциал оценивается по системе показателей в целях выявления возможности осуществления конкретного проекта:

Критерии оценки инновационной деятельности:

- 1) Научный уровень предприятия;
- 2) Уровень информационного обеспечения;
- 3) Конкурентоспособность разработок, обеспечивающих достижения поставленной предприятием цели.

Основные показатели оценки технического уровня предприятия :

- коэффициент конкурентоспособности продукции предприятия;
- коэффициент обновления продукции;
- коэффициент обновления технологии.

Задание:

-Рассчитать критерии оценки инновационной деятельности и основные показатели оценки технического уровня предприятия

б) *диагностический*, заключающийся в анализе состояния предприятий по ряду внешних и внутренних параметров, в основном экспертными методами.

Составляющие инновационного макроклимата предприятия подразделяются на четыре основные сферы.

1. Социальная, природно-географическая и коммуникационная сфера (социальная напряженность, доступ к сырьевым, топливным, энергетическим и материально-техническим ресурсам, транспорт, доступ к информационным ресурсам).
2. Технологическая и научно-техническая сфера (рынок технологий и научно-технической информации, наличие НИИ, консалтинговых, инжиниринговых, венчурных и других фирм).
3. Экономическая и финансовая сфера (налоги, льготы на проведение НИОКР, инвестиционный климат на федеральном уровне, наличие заинтересованных в инновационных разработках инвесторов).
4. Политическая и правовая сфера (федеральные и региональные планы и программы, законодательная база, регулирующая проведение НИОКР).

Составляющие инновационного микроклимата предприятия подразделяются также на четыре основные зоны.

1. Зона хозяйствования, сегмент рынка: скорость появления инновации на данном сегменте рынка, уровень конкуренции, отношения с потребителями, поставщиками и партнерами.
2. Зона капиталовложений – инвестиции в развитие новых технологий.
3. Зона новых технологий и научно-технических информационных ресурсов.
4. Зона трудовых ресурсов – рынок труда специалистов, менеджеров, высококвалифицированных рабочих.

Задание:

- проанализировать достижения зарубежной науки и техники, направлений НТП, патентных и лицензионных материалов;
- изучить:
 - организацию научно-технического и производственного сотрудничества с зарубежными предприятиями с целью практического использования новейших достижений науки и техники, передового производственного опыта;
 - обеспечение правовой защиты внешнеэкономических интересов предприятия;
 - предложения по командированию специалистов предприятия за границу и руководство их деятельностью за рубежом, прием иностранных специалистов и пр.
 - подготовку и проведение деловых переговоров, участие в заключении внешнеторговых контрактов;
 - обеспечение приема иностранных партнеров, клиентов, специалистов;
 - процесс поиска и проверки надежности зарубежных партнеров и т. д.
 - содействие повышению технологического уровня производства посредством импорта современного оборудования и технологий;
 - разработку и осуществление мероприятий по техническому обслуживанию экспортируемой продукции;
 - подготовить предложения и рекомендации по совершенствованию инновационной деятельности предприятия.

Раздел 8. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной диагностики его потенциала

Стратегическое управление - процесс принятия и реализации стратегических решений, основанных на сопоставлении экономического потенциала организации с возможностями внешнего окружения.

Назначение стратегического управления - своевременное и адекватное реагирование на изменения внешней среды.

Наличие у предприятия обоснованной стратегии развития позволяет уменьшить степень неопределенности и риска при осуществлении рыночной деятельности, обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях, четко координировать свои решения и действия в области производства и сбыта продукции.

Задание:

- на основе проведенной комплексной диагностики экономического потенциала предложить рекомендации по его повышению в зависимости от выбранных стратегий устойчивого роста предприятия, в т. ч.:
 - стратегического потенциала;
 - экономического (имущественного) потенциала;
 - финансового потенциала;

- организационного потенциала;
 - рыночного потенциала;
 - информационный потенциал;
 - инновационного потенциала.
- оценить экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий.