

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ЗАОЧНОГО ОБУЧЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ

по производственной практике по получению
профессиональных умений и опыта
профессиональной деятельности
ООО «Тихоокеанское Содружество»,
г. Владивосток

Студент
Группы ЗДБМН-20- УБ



Д.С. Артеменкова

Руководитель
канд. экон. наук, доцент



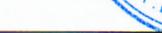
И.В. Попова

Руководитель от предприятия
Зам.ген.директора



М.Н. Гордиенко

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доцент



И.В. Попова



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ВВГУ)

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
на производственную практику по получению профессиональных умений и опыта
профессиональной деятельности

Студент: Артеменкова Дарья Сергеевна
Группы: ЗДБМН-20-УБ

Срок сдачи: 10.03.2024г.

Содержание отчета по производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности:

Введение:

Задание 1: определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения; объект и предмет исследования, а также его информационная база

Раздел 1 Краткая характеристика организации

Задание 2: Дать краткое описание предприятия: организационно-правовая форма, виды деятельности, выпускаемая продукция, опыт работы на рынке, стратегические цели и задачи, организационная культура. Организационная структура (ПК-1).

Задание 3: Определить специфику деятельности структурного подразделения, выделить особенности организационных коммуникаций, в том числе с точки зрения разрешения конфликтных ситуаций и провести (ПК-2).

Задание 4: Провести аудит человеческих ресурсов: проанализировать кадровый состав структурного подразделения/организации (должностные и квалификационные характеристики, социальные характеристики персонала, качественные и количественные показатели). Определить теории мотивации/лидерства и власти, которые используются в организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач (ПК-1).

Задание 5: Описать круг деловых партнеров, с которой у организации заключены договоры сотрудничества. Выявить особенности поэтапного контроля реализации условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов (ПК-7).

Раздел 2 Стратегический анализ

Задание 6: Провести отраслевой анализ, включающий: определение экономических характеристик отраслевого окружения (фаза жизненного цикла отрасли; реальный и потенциальный размер рынка; темпы роста отрасли и тенденции ее развития; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; среднеотраслевая прибыль); оценку степени конкуренции (модель «5 сил Портера», ключевые факторы конкурентного успеха; заключение о степени привлекательности отрасли; SNW-анализ; PESTLE –анализ (ПК-3).

Задание 7: Установить виды реализуемых функциональных стратегий, оценить уровень их взаимосвязи и сбалансированности распределения (ПК-5).

Раздел 3 Индивидуальное задание (выбрать один вариант)

Задание 8: Провести анализ (по одному из вариантов. Задание может быть скорректировано с учетом специфики деятельности организации) (ПК-4) и выявить возможность проведения организационных изменений (ПК-7)

Вариант 2

Провести анализ платежеспособности и анализ ликвидности предприятия, рассчитать коэффициенты платежеспособности и ликвидности (ПК-4).

Задание 9: Подготовить управленческие решения с целью совершенствования деятельности с применением методов проектного управления (проект совершенствования деятельности предприятия по результатам проведенного анализа) (ПК-6).

Заключение:

Задание 10: сделать вывод об эффективности принятых управленческих решений в организации и возможные пути совершенствования деятельности.

Список использованных источников (не менее 20-ти позиций):

Задание 11: Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов.

Задание 12: Оформить отчет в соответствии с требованиями организации (ПК-8).

Руководитель практики

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления _____

Попова И.В.

Задание получил: _____

Артеменкова Д.С.

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации

Зам.ген.Директора

ООО «Тихоокеанское Содружество» _____

Гордиенко М.Н.



РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент _____ Артеменкова Дарья Сергеевна _____
Фамилия Имя Отчество

Кафедра экономики и управления _____ гр. ЗДБМН-20-УБ _____

Руководитель практики _____ Попова Инна Викторовна _____
Фамилия Имя Отчество

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел


 _____ Гордиенко М.Н.
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен _____
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	08.01.2024	выполнено
	Инструктаж по технике безопасности	09.01.2024	выполнено
2. Практический	Сбор информации об организации. Проведение анализа внутренней и внешней среды.	10.01.2024-15.01.2024	выполнено
	Проведение стратегического анализа деятельности организации	16.01.2024-25.01.2024	выполнено
	Выполнение индивидуального задания	26.01.2024-05.02.2024	выполнено
	Подготовить проект управленческих решений с целью совершенствования деятельности с применением методов проектного управления	06.02.2024-29.02.2024	выполнено
	Сделать вывод об эффективности принятых управленческих решений в организации и возможные пути совершенствования деятельности	01.03.2024-07.03.2024	выполнено
3. Заключительный	Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов	08.03.2024	выполнено
	Оформить отчет в соответствии с требованиями университета	09.03.2024	выполнено
	Подготовка и сдача отчета	10.03.2024	выполнено

Руководитель учебной практики
 Канд. экон. наук, доцент, доцент

_____ Попова И.В.

Зам.ген.Директора
 ООО «Тихоокеанское Содружество»

_____ Гордиенко М.Н.



Отзыв-характеристика

На студента 4 курса, группы ЗДБМН-20-УБ, направления Менеджмент заочной формы обучения с применением дистанционной технологии, кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО ВВГУ.

Артеменкова Дарья Сергеевна с 08.01.2024 года по 16.03.2024 года прошла производственную практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности в ООО «Тихоокеанское Содружество», г. Владивосток, помощником начальника отдела кадров.

Во время прохождения практики Артеменкова Дарья Сергеевна показала отличный уровень теоретической подготовки, отличное умение применить и использовать знания, полученные в университете, для решения поставленных перед ней практических задач. Программа практики выполнена полностью.

В целом работа Артеменковой Дарьи Сергеевны заслуживает оценки «отлично».

Зам.ген.Директора
ООО «Тихоокеанское Содружество»



Гордиенко М.Н.

Содержание

Введение	3
1 Краткая характеристика ООО «Тихоокеанское Содружество»	4
1.1 Организационно-правовая форма, виды деятельности, выпускаемая продукция, опыт работы на рынке, стратегические цели и задачи, организационная культура	4
1.2 Специфика деятельности структурного подразделения, особенности организационных коммуникаций, разрешения конфликтных ситуаций	10
1.3 Аудит человеческих ресурсов. Определить теории мотивации /лидерства и власти, которые используются в организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач	14
1.4 Круг ключевых деловых партнеров организации	21
2 Стратегический анализ	23
3 Индивидуальное задание	31
3.1 Анализ проведения организационных изменений	31
3.2 Управленческое решение с целью совершенствования деятельности ООО «Тихоокеанское Содружество» с применением инструментов проектного управления	35
Заключение	41
Список использованных источников	43
Приложение А. Выписка из ЕГРЮ	46

Введение

Целью практики является закрепление и углубление теоретической подготовки студентов в области менеджмента, приобретение профессиональных навыков, практического опыта самостоятельной профессиональной деятельности.

Задачами практики являются:

- 1) приобретение умений и навыков на основе знаний, полученных в процессе теоретического обучения;
- 2) закрепление навыков использования компьютерных методов поиска, сбора, хранения и обработки управленческой информации;
- 3) ознакомление с нормативно-правовой базой работы предприятий.

Методы, использованные для выполнения задач учебной практики:

- метод наблюдения - это метод сбора информации путем непосредственного, целенаправленного и систематического восприятия фактов поведения сотрудников и деятельности организации;

- метод сравнения - важнейший метод анализа, позволяющий оценивать ход и результаты деятельности организации;

- метод изучения - сбор информации из различных источников информации. Уставные документы организации, бухгалтерская, финансовая и статистическая отчетность организации.

В период 08.01.2024 по 16.03.2024гг. пройдена производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.

Базой производственной практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности послужило ООО «Тихоокеанское Содружество», г. Владивосток.

Юридический адрес: 690024, Приморский край, город Владивосток, Четвертая ул., д. 11, офис 8.

1 Краткая характеристика ООО «Тихоокеанское Содружество»

1.1 Организационно-правовая форма, виды деятельности, выпускаемая продукция, опыт работы на рынке, стратегические цели и задачи, организационная культура

ООО «Тихоокеанское Содружество» зарегистрирована 11 октября 2018 г. Межрайонной инспекцией ФНС России № 12 по Приморскому краю.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью [1].

ООО - это разновидность предпринимательской деятельности в форме организации, учреждаемой несколькими людьми, созданное при помощи капитала, который состоит из долей, внесенных участниками [1].

Сокращенное название - ООО «Тихоокеанское Содружество», полное наименование - общество с ограниченной ответственностью ООО «Тихоокеанское Содружество», г. Владивосток.

Руководитель организации: генеральный директор Чемерис Станислав Игоревич.

Юридический адрес ООО «Тихоокеанское Содружество» - 690024, Приморский край, город Владивосток, Четвертая ул., д. 11, офис 8.

Юридическому лицу присвоены ОГРН 1182536035901 от 11 октября 2018 г, ИНН 2543130711, КПП 254301001.

Статус ООО «Тихоокеанское Содружество», микропредприятие.

ООО «Тихоокеанское Содружество» было создано в целях получения прибыли, может вести многообразную деятельность, которая не запрещена по закону и отражена в уставе организации [1].

Компания ООО «Тихоокеанское Содружество» успешно работает в сфере оптовой торговли более 5 лет и зарекомендовала себя как надежный партнер.

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

Дополнительные виды деятельности:

- деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом;
- деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе

Цель предпринимательской деятельности общества - получение прибыли и насыщение рынка товарами и услугами [1].

Для достижения своих целей общество руководствуется федеральными законами и иными нормативными актами:

- Конституция РФ; [5]
- Трудовой кодекс Российской Федерации; [6]
- Налоговый кодекс; [4].
- О бухгалтерском учете; [7]
- Гражданский кодекс Российской Федерации часть; [8]
- ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью»; [9]
- ФЗ РФ «О лицензировании отдельных видов деятельности»; [10]
- закон РФ «О защите прав потребителей»; [11]
- ФЗ РФ «О защите конкуренции» [12].

Перечень оказываемых услуг и производство продукции ООО «Тихоокеанское Содружество» представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Виды услуг и перечень выпускаемой продукции
ООО «Тихоокеанское Содружество»

Показатель	Деятельность ООО «Тихоокеанское Содружество»
Мясо и мясные продукты	Оптовая торговля
Мясо и мясо птицы, включая субпродукты	Оптовая торговля
Консервы из мяса и мяса птицы	Оптовая торговля
Мучные кондитерские изделия	Оптовая торговля
Рыба, ракообразные и моллюски, консервы и пресервы из рыбы и морепродуктов	Оптовая торговля

Продолжение таблицы 1.1.

Показатель	Деятельность ООО «Тихоокеанское Содружество»
Мука и макаронные изделия	Оптовая торговля
Неспециализированные пищевые продукты, напитки и табачные изделия	Торговля оптовая неспециализированная
Замороженные пищевые продукты	Торговля оптовая неспециализированная
Пищевые продукты, напитки и табачные изделия.	Торговля розничная в специализированных магазинах
Мясо и мясные продукты	Торговля розничная в специализированных магазинах
Рыба, ракообразные и моллюски	Торговля розничная в специализированных магазинах
Прочие пищевые продукты	Торговля розничная в специализированных магазинах
Деятельность автомобильного грузового транспорта	Услуги по перевозкам
Деятельность по складированию и хранению	Складирование, хранение
Транспортная обработка грузов	Услуги по перевозкам, складирование, хранение
Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками	Услуги по перевозкам

Из таблицы видно, что виды услуг и перечень выпускаемой продукции компании достаточно велик и разнообразен. Компания занимается поставкой, оптовой продажей, розничной продажей в специализированных магазинах различных видов продукции, различная пищевая продукция, напитки и табачные изделия, также компания осуществляет деятельность по предоставлению услуг по перевозкам грузовым транспортом, складированию и хранению различных грузов. [1].

Организационная структура управления Общества, представляет собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения установленных целей.

Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию.

ООО «Тихоокеанское Содружество» линейная организационная структура управления.

Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления.

Высшим звеном управления ООО «Тихоокеанское Содружество» является общее собрание участников (учредителей), регулярно собирающийся для решения главных стратегических, финансовых и хозяйственных вопросов.

Организационное управление ООО «Тихоокеанское Содружество» г. Владивосток осуществляет директор Общества, который назначается высшим органом управления - учредителем [13].

Организационная - управленческая структура ООО «Тихоокеанское Содружество» г. Владивосток представлена на рисунке 1.1.

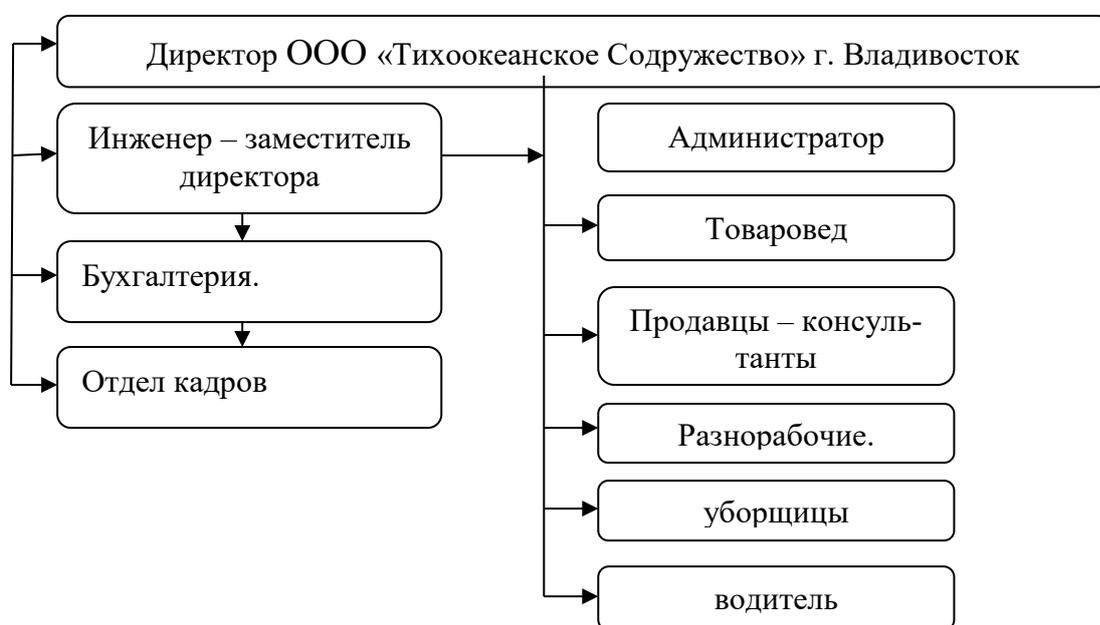


Рисунок 1.1 - Организационная - управленческая структура ООО «Тихоокеанское Содружество» г. Владивосток

Директор филиала несет полную ответственность за организацию хозяйственной деятельности Общества, исполнение договоров и соглашений, рассматривает жалобы, в рамках деятельности предприятия.

Бухгалтерия ООО «Тихоокеанское Содружество» осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности компании.

Отдела кадров способствует достижению целей предприятия путем обеспечения предприятия необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала работников.

Администратор осуществляет связь с клиентами, обеспечивает соблюдение работниками производственной и трудовой дисциплины, вносит предложения о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей, организует работу по повышению квалификации рабочих и проводит воспитательную работу в коллективе принимает и передает заявки на приобретение необходимого сырья и принадлежностей.

Товаровед осуществляет руководство работами по приему, хранению и отпуску товарно-материальных наиболее рационального использования складских площадей, облегчения ценностей на складах, по их размещению с учетом ускорения поиска и отпуска, а также сохранности товарно-материальных ценностей.

Продавец-консультант осуществляет прием товара по соответствующим документам, распаковывает товар, проверяет маркировку, очищает товар от загрязнения, проверяет комплектность, изучает особенности новых товаров.

Подготавливает рабочее место к работе, размещает товары, оформляет витрину (товарную линейку), проверяет наличие торговых и рабочих документов, ценников и правильность их заполнения, размещает рекламные материалы. Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу.

Разнорабочие осуществляют погрузку – разгрузку товаров, обеспечивают хозяйственную деятельность организации.

Уборщица осуществляет уборку всех помещений организации.

Отдел кадров в организационной структуре ООО «Тихоокеанское Содружество» представляет собой управленческую единицу.

Отдел кадров является важным звеном в управлении организации.

Кадровая документация - второй шаг после регистрации организации при открытии и завершающий - при ликвидации [13].

Создание приказов о приёме и увольнении с отражением в трудовой книжке также входит в обязанности кадрового отдела.

Ошибки в работе кадров приводят к искажению информации службами, следующими за кадрами, подобно нитке за иголкой.

Например, неправильное заполнение таблиц использования рабочего времени приводит к искажению в начислении заработной платы, несвоевременности выдачи отпускных, обеспечивая недовольство сотрудников и штрафные санкции проверяющих.

Грамотное ведение документооборота приобретает всё большую значимость, а должностная инструкция специалиста отдела кадров обрывает новыми требованиями, касающимися обеспечения учёта в электронном виде, изучения нормативной литературы и способности теоретически и практически следовать «в ногу со временем».

К основным должностным обязанностям сотрудников отдела кадров на предприятии относятся:

- определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений;
- анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести;
- внедрение систем мотивации труда;
- подготовка штатного расписания предприятия;
- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов;
- проведение операций с трудовыми книжками (прием, выдача, заполнение и хранение документов);
- ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков в соответствии с действующим трудовым законодательством;
- организация аттестаций сотрудников;
- подготовка планов повышения квалификации сотрудников [14].

Методы организации работы коллектива Общества.

В данной организации используют следующие методы работы коллектива организации:

- организационно-административные - включают в себя указы, приказы, методические рекомендации, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка;

- экономические методы - это премирование, дополнительные льготы, надбавки.

Этот метод характерен тем, что сотрудник приобретает глубокий, собственный интерес к конечному результату своего труда;

- социально-психологический метод - это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в коллективе организации, а также на социальные процессы, протекающие в них.

К ним относятся:

- отношение руководства компании;
- профессиональный рост;
- неформальное общение;
- объявление благодарности;
- формирование корпоративного духа.

Они базируются на обязательном подчинении нижестоящих вышестоящим по занимаемой должности, на дисциплинарной ответственности, на принципе единоначалия [15].

1.2 Специфика деятельности структурного подразделения, Особенности организационных коммуникаций, разрешения конфликтных ситуаций

Практическая деятельность проходила в отделе кадров ООО «Тихоокеанское Содружество», в должности специалиста отдела.

Отдел кадров в организационной структуре ООО «Тихоокеанское Содружество» представляет собой управленческую единицу и является важным звеном в управлении организации. Кадровая документация - второй шаг после регистрации организации при открытии и завершающий - при ликвидации.

Создание приказов о приёме и увольнении с отражением в трудовой книжке также входит в обязанности кадрового отдела. Ошибки в работе кадров

приводят к искажению информации службами, следующими за кадрами, подобно нитке за иголкой.

Например, неправильное заполнение таблиц использования рабочего времени приводит к искажению в начислении заработной платы, несвоевременности выдачи отпускных, обеспечивая недовольство сотрудников и штрафные санкции проверяющих. Грамотное ведение документооборота приобретает всё большую значимость, а должностная инструкция специалиста отдела кадров ООО «Тихоокеанское Содружество» обрастает новыми требованиями, касающимися обеспечения учёта в электронном виде, изучения нормативной литературы и способности теоретически и практически следовать «в ногу со временем».

К основным должностным обязанностям сотрудников отдела кадров в организации относятся:

- определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений;
- анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести;
- внедрение систем мотивации труда;
- подготовка штатного расписания предприятия;
- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов;
- проведение операций с трудовыми книжками (прием, выдача, заполнение и хранение документов);
- ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков в соответствии с действующим трудовым законодательством [13].

К актам общего действия кадровой службы относятся Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы (Об информации, информатизации и защите информации» и др.), указы Президента РФ, постановления Правительства РФ [4] [14].

В ходе организационной деятельности учреждения, отделу кадров приходится взаимодействовать со всеми без исключения подразделениями компании.

Типичные ситуации, при которых кадровая служба ООО «Тихоокеанское

Содружество» взаимодействует с другими подразделениями представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Взаимосвязь отдела кадров с другими отделами

Подразделение	Отдел кадров получает	Отдел кадров представляет
Бухгалтерия	Сведения о заработной плате работников (для оформления справок)	<ul style="list-style-type: none"> - Табель учета рабочего времени; - копии приказов по личному составу на работников, практикантов и на все виды выплат (прием, увольнение, перевод, отпуск, командировка и др.); - записки-расчеты отпусков и увольнения; - документы на компенсацию затрат за прохождение медицинского освидетельствования при приеме на работу, копии справок МСЭ на работающих инвалидов труда.
Все службы и отделы	<ul style="list-style-type: none"> - Предложения по внесению изменений и дополнений в штатное расписание; - проекты положений о структурных подразделениях, должностных и рабочих инструкций; - сведения об отсутствиях работников; - табели учета рабочего времени; - задания на командировку; - графики очередных отпусков; - графики работ сменного персонала; - заявки на подбор рабочих и специалистов; - характеристики на работников по запросу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Копии распорядительных документов, - копии типовых положений о структурных подразделениях и типовых должностных и рабочих инструкций; - утвержденные положения о структурных подразделениях, должностные и рабочие инструкции; - распорядительную документацию по организации труда, оплате труда и личному составу.

Особенности организационных коммуникаций в ООО «Тихоокеанское Содружество».

В данной организации используют следующие методы работы коллектива организации:

- организационно-административные - включают в себя указы, приказы, методические рекомендации, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка;

- экономические методы - это премирование, дополнительные льготы, надбавки.

Этот метод характерен тем, что сотрудник приобретает глубокий, собственный интерес к конечному результату своего труда;

- социально-психологический метод - это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в коллективе организации, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они базируются на обязательном подчинении нижестоящих вышестоящим по занимаемой должности, на дисциплинарной ответственности, на принципе единоначалия. Управление конфликтной ситуацией в ООО «Тихоокеанское Содружество». В ООО «Тихоокеанское Содружество» существуют различные методы управления конфликтами в организации, которые разделяют на структурные и межличностные. Разрешение любого конфликта начинается с определения реальных причин его возникновения, а затем с учетом данного фактора используется соответствующая методика.

ООО «Тихоокеанское Содружество» использует следующие структурные способы управления конфликтами, таблица 1.3.

Таблица 1.3 - Способы управления конфликтами в ООО «Тихоокеанское Содружество»

Показатель	Разъяснение
Четкое разъяснение требований к выполняемой работе	Использование данного метода позволяет разрешать конфликты, возникающие между сотрудниками и отделами из-за противоречий в выполняемых функциях и заданиях, и предполагает разъяснение ожидаемых результатов как от отдельного работника, так и группы в общем. При этом созданы соответствующие должностные инструкции, системы полномочий и ответственности.
Интеграция и координация совместной работы	Суть этого метода заключается в создании иерархической системы полномочий для упорядоченного взаимодействия сотрудников. Таким образом, при возникновении каких-либо разногласий работники всегда могут обратиться к их общему начальнику, который примет решение.

Конфликтов в рабочей деятельности невозможно избежать, так как все люди индивидуальны и имеют свое собственное мнение. Но правильное приме-

нение различных методик управления конфликтами в ООО «Тихоокеанское Содружество» позволяет устранить или минимизировать причины конфликта, скорректировать поведение его участников и поддерживать контролируемый уровень конфликтности в организации [15].

1.3 Аудит человеческих ресурсов. Определить теории мотивации /лидерства и власти, которые используются в организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач

Персонал организации и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены с абсолютными и относительными показателями.

При проведении кадрового анализа в организации брались за основу такие показатели как, анализ численности персонала по категориям, удельного веса отдельных категорий, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы [13].

Состав и структура по категориям сотрудников приведены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Состав и структура персонала
ООО «Тихоокеанское Содружество» по категориям

В человеках

Категории персонала	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2022-2021	2023-2022	2022 / 2021	2023/ 2022
Численность персонала, в т.ч.	17	19	22	2	4	11,8	23,5
руководители	1	1	1	0	0	0	0
специалисты	6	7	8	1	2	16,7	33,3
обслуживающий персонал	10	11	12	1	2	10	20

Данные, приведенные в таблице, указывают на то, что общая численность персонала увеличилась в 2023 году по сравнению с 2021 годом на 5 человек и составила на конец 2022 года 22 сотрудника. Данное увеличение произошло, за счет специалистов и технических исполнителей, увеличившись с 6 человек в

2021 году, до 8 человек в 2023 году и с 10 до 12 сотрудников, что объясняется расширением деятельности Общества [13].

Состав и структура работников ООО «Тихоокеанское Содружество» по половозрастному и квалификационному составу приведены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Состав и структура работников по половозрастному и квалификационному составу

В человеках

Годы	Среднесписочная численность	Женщины	Возрастной состав		Квалификационный состав		
			до 30 лет	от 30 лет и выше	высшее образование	средне – техническое образование	среднее образование
2021	17	7	4	13	6	8	3
2022	19	8	4	15	7	9	3
2023	22	8	5	17	8	10	3

Согласно данным таблицы 1.5 количество работников в возрасте до 30 лет в 2023 году по сравнению с 2021 годом увеличилось на 1 сотрудника.

Также произошло увеличение работников старше 30 лет на 4 человека. Данная категория работников составляет наибольший удельный вес в численности сотрудников.

Штат сотрудников предприятия представлен в основном мужским коллективом. Так из 22 человек, 13 из них мужчины.

Директор филиала, администраторы, кадровики и бухгалтер имеют высшее образование, товаровед и продавцы-консультанты средне - техническое образование, остальные сотрудники имеют среднее образование.

Руководство предприятием заинтересовано в повышении образования сотрудников, что сказывается на их квалификации.

Чем выше образованность у персонала, тем выше их квалификация [13].

Анализ персонала организации по стажу работы приведен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Анализ персонала организации по стажу работы в
ООО «Тихоокеанское Содружество»

В человеках

Показатель	2021		2022		2023		Отклонения 2021-2019		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Абс. (+/-)	Отн. (%)	Уд. ве- сов
									Абс. (+/-)
Персонал всего	17	100	19	100	22	100	5	29,4	3
До 1 года	1	5,9	1	5,3	2	10	1	100	2,3
До 5 лет	12	70,6	13	68,4	15	68,2	3	25	4
До 10 лет	4	23,5	5	26,3	5	22,7	1	25	1
Больше 10 лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Данные таблицы 1.6 показывают, что персонал увеличился за период с 2021г по 2023г на 5 сотрудников или 29.4 %. Сотрудников по стажу до 1 года, увеличилось на 1 человек, в процентном соотношении это составило 100 % от общего числа.

Сотрудников по стажу до 5 лет, произошло увеличение на 3 человека по сравнению с 2021г. или на 25%. В общем удельном весе, на 2023г. их доля составила 68,2 % от общего числа персонала организации. Структура работников по стажу до 10 лет увеличилась на 1-го сотрудника, и доля составила 22,7% по сравнению с 2021г.

Доля сотрудников до 5 лет составляет наибольшую численность сотрудников компании. Такие работники являются опытными профессионалами, которые часто выполняют роль наставников по отношению к молодым сотрудникам. Их опыт и знания являются бесценным ресурсом в деятельности ООО «Тихоокеанское Содружество» [13].

При анализе использования рабочего времени в организации, сопоставлялись отчетные данные с плановыми показателями, таблица 1.7.

Особое внимание уделяется видам потерь и источникам их образования: больничные, прогулы, простои из-за отсутствия сырья и материалов, простои из-за неисправности оборудования, сбой в подаче электроэнергии и т.д.

Таблица 1.7 - Анализ использования рабочего времени
ООО «Тихоокеанское Содружество»

В человеках

Показатель	2023(фа кт)	2022		Отклонения	
		план	факт	от 2021	от плана
Среднегодовая численность рабочих	19	23	22	2	1
Отработано за год 1 работником (в среднем):					
дней	247	248	230	-17	-18
часов	1970	1979	1829	-141	-150
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7,98	7,98	7,95	-0,03	-0,03
Фонд рабочего времени, ч	220759	217694	199307	-21452	-18387
Число работников x Среднее число отработанных дней за год 1 работником x Средняя продолжительность раб. дня)					
В том числе сверхурочно отработанное время, ч			290	-90	+290

Данные таблицы 1.7 показывает, что фактические показатели несколько ухудшились по сравнению с плановыми:

Фактический фонд рабочего времени меньше планового на 18387 часов.

В среднем каждый работник отработал 230 часов вместо планируемых 248. Сверхплановые целодневные потери рабочего времени на 1 работника составили 18 дней, а на весь рабочий персонал - 396 дней (22×18). В часах это составило 3160 ч ($7,98 \times 396$). Внутрисменные потери рабочего времени за 1 день составляют 0,03 часа, а за все отработанное время всеми сотрудниками предприятия - 151,8 часа ($0,03 \times 230 \times 22$). Общие потери рабочего времени составляют 3339,6 часов ($151,8 \times 22$).

Ситуацию ухудшает и то, что фактический фонд отработанного времени включает в себя и сверхурочно отработанные часы – 290 часов. С их учетом общие потери составят 3629,6 часов ($290 + 3339,6$) [13]. Расчет показателей движения кадров в ООО «Тихоокеанское Содружество» приведен таблице 1.8.

Таблица 1.8 - Анализ текучести кадров в ООО «Тихоокеанское Содружество»

В человеках

Показатель	2021	2022	2023
Среднесписочная численность	17	19	22
Число уволившихся с работы	3	2	1
в т.ч. число уволившихся по собственному желанию и по причине сокращения штата	3	1	1

Продолжение таблицы 1.8

Показатель	2021	2022	2023
Число принятых на работу, чел.	5	2	1
Коэффициенты движения кадров			
Коэффициент постоянства кадрового состава	0,95	0,97	0,97
Коэффициент текучести	0,04	0,02	0,02
Коэффициент оборота по приему	0,07	0,09	0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,05	0,03	0,03

Как показывают данные таблицы 1.8 в коллективе очень низкий коэффициент текучести кадров - 3%. Он соответствует нормативам (до 5%), которые предусматривают увольнение по объективным причинам, например, уход на пенсию, по состоянию здоровья, переезд в другую местность на постоянное место жительства.

Коэффициент постоянства кадрового состава достаточно высокий - 0,97 (97%), что свидетельствует о стабильности коллектива, что позволяет сделать вывод о том, что условия трудовой деятельности благоприятны и устраивают работников, что предопределяет их желание работать именно в данной организации. Эффективность использования трудовых ресурсов измеряется показателями производительности труда. Производительность труда является важным показателем, свидетельствующем о степени эффективности деятельности организации.

Эффективность использования трудовых ресурсов измеряется показателями производительности труда.

Производительность труда является важным показателем, свидетельствующем о степени эффективности деятельности организации.

Повышение производительности труда во многом предопределяет изменение всех качественных показателей, характеризующих эффективность производства: прибыль, рентабельность, себестоимость, материалоёмкость и др.

Мотивация - это создание внутренних побуждающих факторов, которые действуют через самосознание. Под стимулированием понимаются внешние инструменты активизации работников, то есть побуждение с помощью материальной или нематериальной заинтересованности.

Методы стимулирования в организации разделены на два крупных комплекса, рисунок 1.2



Рисунок 1.2 - Методы стимулирования в ООО «Тихоокеанское Содружество»

Материальные методы признаны мощным способом для стимулирования работников. Именно они чаще всего применяются руководителями подразделений в организации. Системы оплаты труда на предприятии, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются в соответствии с ТК РФ, Коллективным договором и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

В организации применяется сдельно-премиальная система оплаты труда - сдельный заработок, начисленный по расценкам и текущей премии. Сдельная расценка устанавливается на каждую определенную работу (операцию), исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду работы, и норм времени на данную работу. Премирование производится в соответствии с Положением о премировании работников ООО «Тихоокеанское Содружество» по итогам производственно-экономической деятельности за месяц [17].

А также персональная премия в размере 15%, выплачивается работникам по единоличному решению генерального директора организации с учетом ходатайств руководителей подразделений в отношении подчиненного персонала, оформленных в виде служебных записок.

К нематериальным стимулам на предприятии относятся:

- присвоение наград, «доска почета» к профессиональному празднику;
- публикация информации о достижениях работника в локальных СМИ;
- профессиональные конкурсы.

Среди методов морально-психологического стимулирования следует отметить также оптимизацию рабочего места в соответствии с нормами. Организация праздников: Новый год, 23 февраля, 8 марта, профессиональный праздник. Используются дополнительные льготы, гарантии и компенсации.

Систему мотивации персонала ООО «Тихоокеанское Содружество» необходимо рассматривать как совокупность действий, направленных на решение главной задачи - поиск таких факторов, которые по-настоящему важны для персонала. Необходимо выработать определенные цели, задачи, понять, кто, чем хочет заниматься, а чем - нет. Также для решения стратегических и оперативных управленческих задач на предприятии применяется теория мотивирующего лидерства.

Теория предполагает определенную структуру лидерского процесса, включающую:

1) Типы лидерского поведения, которые подразделяются на:

- поддерживающее лидерство. Сюда относятся дружеские отношения руководителей подразделений с подчиненными, интерес к их потребностям и статусу;
- директивное лидерство. Оно включает в себя регламентирующее и контролирующее действия, издание приказов, директив;
- разделенное лидерство. Сюда входит консультирование с персоналом отдела по поводу принятия управленческого решения;
- лидерство, направленное на получение конкретной цели. Здесь основное внимание направлено на наиболее качественный результат.

Различные типы поведения могут быть использованы одним и тем же руководителем (лидером) в различных ситуациях.

2) Установки и поведение подчиненных (последователей), включающее

удовлетворение или неудовлетворение работой, одобрение руководителя, мотивацию поведения;

3) Ситуативные факторы: индивидуальные черты подчиненных; фактор окружающей среды (поставленная задача, система власти в подразделении и т.п.). При помощи теории мотивирующего лидерства появляется возможность не только предположить, какой стиль будет являться наиболее эффективным в различных ситуациях, но и позволяет подробно объяснять, почему [18].

1.4 Круг ключевых деловых партнеров организации

ООО «Тихоокеанское Содружество» является современным коммерческим хозяйствующим субъектом г. Владивостока, более 10 лет успешно оказывает услуги по розничной и оптовой торговле.

Основными деловыми партнерами ООО «Тихоокеанское Содружество» являются ООО «Обруч»; ООО «Умай»; ООО «Магнат»; ООО «Домосфера»; ООО «Восход».

При заключении контрактов, договоров с различными организациями поставщиками продукции, руководство ООО «Тихоокеанское Содружество» руководствуется Конституцией РФ, ГК РФ, НК РФ и другими нормами, и актами регламентирующими это действие.

При заключении договоров, руководство ООО «Тихоокеанское Содружество» отражает в них следующие пункты:

Существенные условия:

- условия о предмете договора, контракта;
- условия которые указаны в законе или иных правовых актах, как существенно необходимые для договоров данного вида;
- все условия, относительно которых, по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

Обычные условия:

- условия, предусмотренные правовыми нормами и автоматически вступающие в силу, если стороны не установили другое.

В договоре так же может быть предусмотрено, что его общие условия определяются примерными условиями. Они могут иметь различную форму (общие условия договора, его текст, типовый договор) Примерный условия носят рекомендательный характер и становятся обязательными в случае специального указания об этом в договоре. Возмездный договор имеет условие о цене.

Договоры, заключаемые предприятием ООО «Тихоокеанское Содружество» исполняются по цене:

- установленной соглашением сторон;
- установленной государственными органами (тарифы, расценки, ставки);
- взимаемой за аналогичные товары, работы, услуги если цена в договоре не предусмотрена и не может быть определена из условий договора.

Изменение цены возможно в случаях и на условиях, предусмотренных договором или законом РФ, субъекта РФ. Договор вступает в силу и становится обязательным с момента его заключения, с этого же момента договор подлежит исполнению [5].

Так как данное предприятие имеет специфику деятельности, в некоторых заключаемых договоров и соглашений прописываются эта специфика.

Если заключение договора предусматривалось поэтапное его осуществление, то в договоре заключаемым ООО «Тихоокеанское Содружество» прописывается поэтапный порядок реализации обязательств.

При такой поставке в контракт включается график исполнения контракта, по которому проводится приёмка. График включает перечень работ, продолжительность их выполнения и сроки сдачи. Там же содержится информация, когда начинается второй этап государственного контракта и когда заканчивается предыдущий. Если договор заключаемый ООО «Тихоокеанское Содружество» с контрагентами предусматривает выплату аванса, то его рассчитывают исходя из цены отдельной фазы работ и перечисляют поэтапно. [20].

Также в некоторых договорах заключаемой организацией включаются пункты о третейской оговорке, позволяющей разрешать споры не в арбитражных судах, а в третейских [5].

2 Стратегический анализ

Торговля - один из наиболее важных социально-экономических процессов, который начался еще до нашей эры. Роль торговли в современном обществе огромна.

Как отрасль торговля отличается от других отраслей хозяйства низкой фондоемкостью, широким применением живого труда, высокой потребностью в оборотных средствах и более быстрой их оборачиваемостью.

Информацию о деятельности торговой организации в бухгалтерской отчетности показывают обобщенно, она ориентирована прежде всего на внешних пользователей и проведение финансового анализа.

В Приморском крае наблюдаются высокие темпы роста числа торговых предприятий, таблица 2.1.

Таблица 2.1 - Статистика роста торговых предприятий в Приморском крае

Торговые предприятия	2020г.	2021г.	2022г.
1. Оптовые базы:			
В т.ч. склады	267	272	288
холодильники	55	69	60
2. Розничная сеть:			
гипермаркеты	-	-	1
супермаркеты	59	72	78
Специализированные продовольственные магазины	2552	2607	2711
универмаги	16	17	18
Торговые дома	12	12	14
Торговые комплексы	17	19	24
Торговые центры	120	130	139
3. Мелкорозничная торговая сеть:			
палатки	72	87	101
киоски	1089	1298	1394
павильоны	866	913	1088
лотки	386	526	579
4. Рынки:			
Универсальные	65	71	79
Специализированные	16	18	25

По данным Департамента торговли и лицензирования Приморского края, за последние 3 года, с 2020 по 2022 г., произошло увеличение числа торговых предприятий на 16,48%.

Оптовые базы, за исследуемый период увеличились на 8,2 %. Розничная сеть показало рост в 7.5%. Предприятия мелкорозничной сети показывают

наиболее высокий рост их числа среди остальных видов торговли, который составляет 31,1%. Наблюдается постоянное увеличение количества рынков. С 2020 по 2022 г. количество рынков увеличилось на 28,3%.

Для наглядности рост числа торговых предприятий за период в три года, с 2020г. по 2022г. отобразим на диаграмме, рисунок 2.1.



Рисунок 2.1 - Доля увеличения торговых предприятий за три года в Приморском крае

Наряду с ростом числа торговых предприятий также наблюдается увеличение количества торговых площадей в Приморском крае.

В продовольственном секторе розничного потребительского рынка Приморского края осуществляют деятельность известные и зарекомендовавшие себя сети магазинов компаний «ВЛ-Март», сети супермаркетов «Пять +» и «Парус», «Ратимир», «Владхлеб» [21].

Таким образом, можно выделить основные тенденции и направления развития розничных торговых сетей на рынке Приморского края:

- развитие розничных торговых сетей за счет увеличения количества торговых предприятий и, как следствие, за счет увеличения торговых площадей розничных торговых сетей;
- увеличение торговых площадей розничных торговых сетей за счет выхода на региональные рынки;

- дальнейшее усиление конкуренции за счет выхода федеральных сетей и увеличения количества региональных сетей;
- дальнейший переход на новые форматы торговых предприятий в рамках розничных сетей (например, переход от прилавочной формы торговли к форме самообслуживания (мини-маркеты, супермаркеты); перевод киосков в категорию «павильоны» и т.д.;
- региональная экспансия федеральных сетей на рынке розничных продаж промышленного назначения;
- совершенствование систем лояльности клиентов розничных торговых сетей (ввод не только дисконтных систем лояльности, но и бонусных);
- использование CRM-систем;
- использование мерчандайзинга как деятельности, направленной на повышение удобства процесса покупки для покупателя и на увеличение продаж торгового предприятия;
- увеличение спектра услуг за счет предоставления дополнительных услуг;
- повышение уровня потребительских запросов к качеству обслуживания в сетях.

Входе организационной деятельности компании на нее оказывают воздействие элементы внешней и внутренней среды и от складывания тех или иных элементов внутренней и внешней среды, выбирается и внедряется стратегия развития организации.

Внешняя среда - это все, что происходит вне компании и может оказать влияние на бизнес. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала.

К внешним факторам относятся: экономические, правовые, социальные, технологические. На деятельность организации прямым образом влияют следующие факторы внешней среды:

- 1 потребители - спрос на услуги, потребности, платежеспособность;
- 2 конкуренты - цены, предлагаемый ассортимент, сервис;

3 поставщики - условия поставок товара, закупочная цена;

4 государственное регулирование - принятие новых законодательств и положений о торговой деятельности.

Для оценки степени конкуренции на рынке юридических услуг был проведен конкурентный анализ по методике «5 сил конкуренции» Майкла Портера. Эта модель отражает влияние различных агентов рынка на интенсивность соперничества между конкурентами на определённом рынке. Виды конкурентных сил, имеющих значение для определения уровня конкуренции на рынке услуг, представлены на рисунке 2.2.

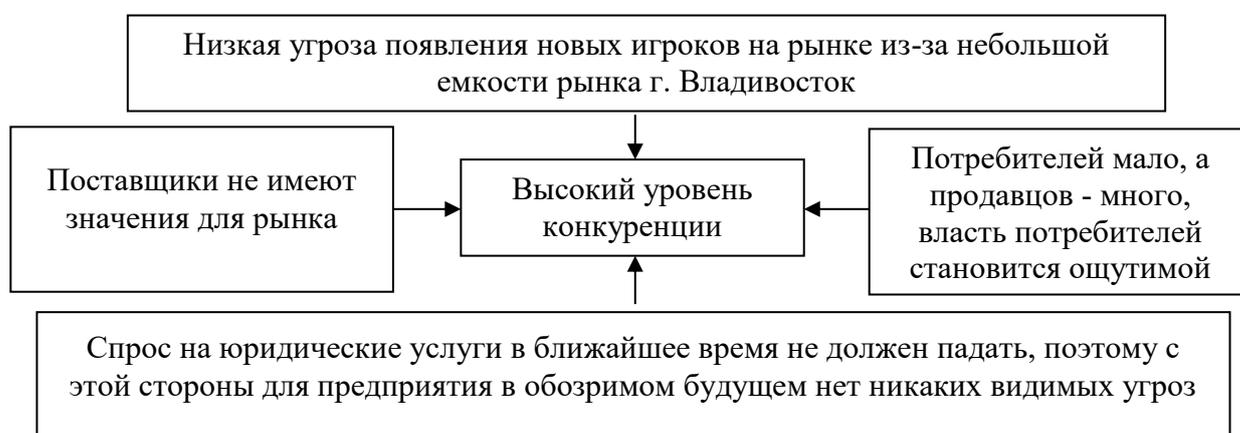


Рисунок 2.2 - Модель пяти сил конкуренции на рынке услуг г. Владивосток

Основной угрозой является высокая конкуренция, но она нивелируется оптимальным соотношением цены и качества услуг ООО «Тихоокеанское Содружество». Для оценки влияния факторов внутренней среды на деятельность ООО «Тихоокеанское Содружество» был проведен SNW-анализ, представленный в таблице 2.2. Мы отмечаем значимость фактора для нашего бизнеса знаком «X», знаком «S» - сильная сторона, знаком «N» - нейтральная сторона, а знаком «W» - слабая сторона.

Таблица 2.2- Степень влияния факторов внутренней среды на ООО «Тихоокеанское Содружество»

Факторы влияния	S	N	W
Обучение персонала		X	
Условия труда		X	
Мотивация и стимулирование персонала		X	
Текучесть кадров	X		
Квалификация персонала		X	
Оценка качества работы персонала		X	
Социальный пакет		X	
Организация планирования		X	
Уровень технической оснащенности		X	
Информационное обеспечение		X	
Качество продукции		X	
Организация обслуживания клиентов	X		
Организационная структура предприятия			X
Ассортимент продукции		X	
Численность персонала			X
Зарботная плата		X	
Имидж (деловая репутация) предприятия		X	
Психологический климат в коллективе	X		
Финансовая устойчивость предприятия		X	
Ценовая политика		X	
Объемы продаж		X	
Сроки выполнения заказов		X	
Зависимость от поставщиков		X	
Ориентация на потребителя		X	
Стратегия развития предприятия		X	

Проведенный SNW-анализ показывает, что слабыми сторонами предприятия являются: непроработанная организационная структура предприятия, а также недостаточная численность персонала, приводящая к высокой загруженности работников. К сильным сторонам можно отнести: отсутствие текучести кадров, ориентированную на клиентов организацию обслуживания и благоприятный психологический климат в коллективе. Остальные факторы SNW-анализа можно считать нейтральными, т.е. их состояние одинаковое у всех представителей данной отрасли.

Для оценки влияния факторов окружающей среды на ООО «Тихоокеанское Содружество» был проведен PEST-анализ, представленный в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Степень влияния факторов внешней среды на ООО «Тихоокеанское Содружество»

Фактор влияния	Оценка степени влияния	Вес
Политические факторы		
Правительственная стабильность	3+	0,02
Изменение законодательства	4+	0,04
Налоговая политика	5+	0,1
Социальные факторы		
Рост населения	5+	0,2
Увеличение доходов	5+	0,2
Отношение населения к труду	4+	0,05
Социальная мобильность населения	2+	0,01
Активность потребителей	4+	0,09
Экономические факторы		
Экономическая ситуация в стране	3-	0,1
Курс национальной валюты	1-	0,01
Уровень инфляции	3-	0,03
Уровень безработицы	4-	0,03
Стоимость энергоресурсов	1-	0
Технологические факторы		
Технология продажи товаров	4+	0,1
Состояние торгового оборудования	3+	0,02

Проведенный PEST-анализ показал, что наиболее значимыми факторами влияния внешней среды для ООО «Тихоокеанское Содружество» являются изменение законодательства, позволяющее пользоваться благоприятными возможностями для завоевания ниш на рынке и расширения сферы деятельности, а также налоговая политика, из социальных факторов - рост численности населения, увеличение доходов, отношение населения к труду, из экономических - экономическая ситуация в стране, уровень инфляции и безработицы, из технологических - технология продажи товаров.

Одной из важнейших аналитических задач при разработке конкурентной стратегии организации является выявление ключевых факторов успеха. Правильное определение КФУ дает возможность воспользоваться значительным преимуществом перед конкурентами. Ключевые факторы успеха есть общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Определение и оценка КФУ в юридической отрасли была проведена на основе интервью 6 экспертов в данной области. Результаты экспертного интервью представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Перечень ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха	1	2	3	4	5	6	Итого
Гибкое ценообразование на юридические услуги	x	x	x				3
Возможность расширения рынка сбыта	x	x	x	x	x	x	6
Широкий ассортимент услуг		x		x		x	3
Высокая квалификация сотрудников		x		x	x	x	4
Благоприятный имидж/репутация фирмы у клиентов	x	x	x	x			4

По данным таблицы 2.4 самым значимым ключевым фактором успеха является возможность расширения рынка сбыта. На втором месте находятся такие КФУ, как высокая квалификация персонала и благоприятный имидж торговой фирмы. Третье место занимают гибкое ценообразование и широта ассортимента предоставляемых услуг. Тем самым, ООО «Тихоокеанское Содружество» для разработки стратегии повышения своей конкурентоспособности рекомендуется работать над проектами в сфере расширения рынков сбыта.

Далее необходимо оценить уровень конкурентоспособности ООО «Тихоокеанское Содружество». Для оценки конкурентоспособности воспользуемся построением многоугольника конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности ООО «Тихоокеанское Содружество» проводилась по следующим параметрам:

- продукт,
- цена,
- продвижение товара,
- менеджмент.

Баллы по оценке всех конкурентов ООО «Тихоокеанское Содружество» давались исходя из анализа данных, полученных в ходе исследования и экспертных оценок сотрудников компании (таблица 2.5). В качестве конкурентов были выбраны 3 фирмы, имеющие примерно одинаковый набор оказываемых услуг, объемы продаж и расположенные в территориальной близости к офису ООО «Тихоокеанское Содружество».

Таблица 2.5 Оценка конкурентоспособности
ООО «Тихоокеанское Содружество»

Показатель конкурентоспособности	ООО «Тихоокеанское Содружество»	Конкуренты		
		А	В	С
1. Продукт				
1.1 Ассортимент услуг	2	3	1	3
1.2 Качество услуг	2	3	1	2
1.3 Скорость обслуживания	2	2	1	4
1.4 Уникальность	3	4	1	4
1.5 Надежность	3	3	2	3
1.6 Сопутствующие услуги	2	3	2	3
1.7 Обслуживание	2	3	1	3
1.8 Возможность отказа	2	2	2	2
СУММА ПО ГРУППЕ 1	18	23	11	24
2. Цена				
2.1 Уровень цен	3	4	2	4
2.2 Возможные скидки	3	4	2	4
2.3 Возможность рассрочки	3	4	2	4
СУММА ПО ГРУППЕ 2	9	12	6	12
3. Продвижение				
3.1 Использование СМИ	4	4	2	4
3.2 Использование соцсетей	2	3	2	3
3.3 «Сарафанное радио»	2	3	1	3
СУММА ПО ГРУППЕ 3	8	10	5	10
4. Менеджмент				
4.1 Возможности для развития рынка	2	4	1	3
4.2 Мониторинг внутренней среды	2	3	2	3
4.3 Контроль за трудовой дисциплиной	3	3	2	3
4.4 Контроль за качеством предоставляемых услуг	3	2	2	3
СУММА ПО ГРУППЕ 4	10	12	7	12
ОБЩАЯ СУММА БАЛЛОВ	45	61	31	62

Из таблицы 2.5 видно, что фирмы имеют различные позиции на рынке. ООО «Тихоокеанское Содружество» занимает предпоследнюю позицию среди рассматриваемых конкурентов, что свидетельствует о необходимости работы над повышением конкурентоспособности. В таблице 2.6 представлены взвешенные показатели с учетом степени важности каждого показателя для клиента.

Таблица 2.6 - Взвешенная оценка конкурентоспособности
ООО «Тихоокеанское Содружество»

Показатель конкурентоспособности	Значи- мость по- казателя	ООО «Ти- хоокеан- ское Содру- жество»	Конкуренты		
			А	В	С
1. Продукт					
1.1 Ассортимент услуг	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1
1.2 Качество услуг	0,05	0,1	0,15	0,05	0,1
1.3 Скорость обслуживания	0,2	0,4	0,4	0,2	0,8
1.4 Уникальность	0,1	0,3	0,4	0,1	0,4
1.5 Надежность	0,3	0,9	0,9	0,6	0,9
1.6 Сопутствующие услуги	0,15	0,3	0,45	0,3	0,45
1.7 Обслуживание	0,05	0,1	0,15	0,05	0,15
1.8 Возможность отказа	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1
СУММА ПО ГРУППЕ 1	1,0	2,4	2,85	1,7	3,0
2. Цена					
2.1 Уровень цен	0,2	0,6	0,8	0,4	0,8
2.2 Возможные скидки	0,4	1,2	1,6	0,8	1,6
2.3 Возможность рассрочки	0,4	1,2	1,6	0,8	1,6
СУММА ПО ГРУППЕ 2	1,0	3,0	4,0	2,0	4,0
3. Продвижение услуг					
3.1 Использование СМИ	0,2	0,8	0,8	0,4	0,8
3.2 Использование соцсетей	0,5	1	1,5	1	1,5
3.3 «Сарафанное радио»	0,3	0,6	0,9	0,3	0,9
СУММА ПО ГРУППЕ 3	1,0	2,4	3,2	1,7	3,2
4. Менеджмент					
4.1 Возможности для развития рынка	0,2	0,4	0,8	0,2	0,6
4.2 Мониторинг внутренней среды	0,3	0,6	0,9	0,6	0,9
4.3 Контроль за трудовой дисциплиной	0,2	0,6	0,6	0,4	0,6
4.4 Контроль за качеством предоставляемых услуг	0,3	0,9	0,6	0,6	0,9
СУММА ПО ГРУППЕ 4	1,0	2,5	2,9	1,8	3,0

По группе «Продукт» лидером является конкурент А. ООО «Тихоокеанское Содружество» немного уступает и находится на втором месте. По критерию цен лидерами являются конкуренты А и С. ООО «Тихоокеанское Содружество» также занимает второе место. Такая же ситуация складывается по группе показателей «Продвижение». По группе показателей «Менеджмент» ООО «Тихоокеанское Содружество» находится на третьем месте из четырех, что говорит о

необходимости совершенствования данного направления деятельности юридические фирмы. Заключительный этап - укрупненная оценка конкурентоспособности путем построения многоугольника конкурентоспособности на основании таблицы 2.7.

Таблица 2.7 - Оценка конкурентоспособности ООО «Тихоокеанское Содружество» на основании групповых показателей

Показатель конкурентоспособности	ООО «Тихоокеанское Содружество»	Конкуренты		
		А	В	С
Продукт	2,4	2,85	1,7	3,0
Цена	3,0	4,0	2,0	4,0
Продвижение	2,4	3,2	1,7	3,2
Менеджмент	2,5	2,9	1,8	3,0
ИТОГО	10,3	12,95	7,2	13,2

Групповые показатели таблицы 2.7 демонстрируют общий рейтинг конкурентоспособности рассматриваемых предприятий юридической отрасли. ООО «Тихоокеанское Содружество» занимает третье место среди анализируемых юридических фирм. Наибольшую оценку ООО «Тихоокеанское Содружество» имеет по параметру «цена», т.к. данная организация стремится к обеспечению доступности своих услуг для потенциальных клиентов и имеет гибкую ценовую политику. Наименьшее значение имеет оценка ООО «Тихоокеанское Содружество» по параметру «Менеджмент». Это свидетельствует о недостатках в организации управления данным предприятием [22].

На основании данных таблицы 2.7 построен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2.3).

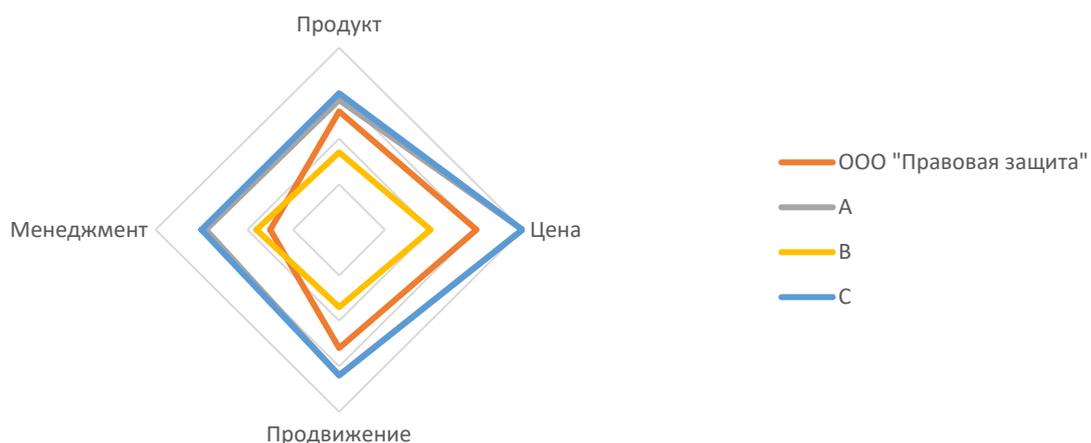


Рисунок 2.3 - Многоугольник конкурентоспособности

Проведенный анализ показал, что с учетом значимости каждой группы показателей ООО «Тихоокеанское Содружество» находится на среднем уровне конкурентоспособности. С учетом тенденций и прогнозов развития юридической отрасли от руководства ООО «Тихоокеанское Содружество» требуется осуществление действий, направленных на развитие предприятия и повышение его конкурентоспособности.

Проведем SWOT-анализ внешней среды ООО «Тихоокеанское Содружество», таблица 2.8.

Таблица 2.8 - SWOT-анализ внешней среды
ООО «Тихоокеанское Содружество»

Факторы внешней макросреды	Возможности	Угрозы
1. Экономические	Удорожание услуг конкурентов	Возможность активных действий конкурентов. Появление новых конкурентов.
2. Правовые	Усиление требований со стороны государственных органов.	Продвижение незрелых законопроектов в сфере торговли. Увеличение налоговой базы
3. Социальные	Увеличение списка клиентов.	Переход клиентов к конкурентам.
4. Технологические	Появление новой аппаратуры и технологий.	Нехватка компетенции сотрудников предприятия.

Сферу деятельности ООО «Тихоокеанское Содружество» регулирует правовой фактор и во многом ограничивает. Изменение правовой среды страны дало бы ООО «Тихоокеанское Содружество» расширить сферу своих услуг. Использование новых технологических разработок, для ООО «Тихоокеанское Содруже-

ство» означает оказывать наиболее высокий уровень услуг, что может быть затруднено в связи нехватки компетенции сотрудников.

Влияние экономического фактора для ООО «Тихоокеанское Содружество» показало, что в условиях мирового кризиса предприятия имеет угрозу не стабильного финансового состояния, что ведет к потерям сотрудников, ограничению рабочих мест, и уменьшение доли прибыли. Внутренняя среда ООО «Тихоокеанское Содружество» - это все, чем обладает организация, это ее внутренние технические и организационные условия, которые сформировались как результат, в последствие определенных управленческих решений [23].

К субъектам внутренней среды ООО «Тихоокеанское Содружество» относятся:

- собственники (доли в уставном капитале, степень их участия в управлении);
- руководство (менеджеры и их профессионализм);
- персонал (численность, образование, квалификация, интересы, потребность и мотивы и т.п.).

К объектам внутренней среды ООО «Тихоокеанское Содружество» относятся:

- материальные ресурсы: оборудование, обеспечение сырьем и материалом, номенклатура выпускаемой продукции и т.д.;
- нематериальные ресурсы: интеллектуальная собственность (патенты, бренды, торговые марки), программное обеспечение, информационные потоки;
- финансовые ресурсы: собственные источники финансирования, заемные и привлеченные источники финансирования, свободные денежные средства на счетах, финансовые вложения и т.п.;
- маркетинговые ресурсы: каналы распределения и сбыта продукции, реклама.

Условия внутренней среды:

- организация управления, то есть организационная структура и организационная культура;

- условия труда (стоимость труда, производительность труда, факторы вредного производства и т.п.);

- технологические условия (механизация и автоматизация производства.

Проведем SWOT-анализ внутренней среды ООО «Тихоокеанское Содружество»
таблица 2.9.

Таблица 2.9 - SWOT-анализ внутренней среды
ООО «Тихоокеанское Содружество»

1. Возможности	2. Угрозы
Продажа услуг: - мощности предприятия позволяют проводить совершенствование оказываемых услуг, повышать их качество; - возможность расширения ассортимента предоставляемых услуг.	- система налогообложения; - высокая степень конкуренции со стороны других компаний; - платежеспособность организации ограничена; - емкость рынка ограничена.
3. Сильные стороны	4. Слабые стороны
- географическое положение; - современное высокотехнологическое оснащение; - гибкие конкурентоспособные тарифы; - высокое качество услуг; - молодой квалифицированный персонал;	- существенная зависимость от рынка потребителей; - недостаточная рекламная политика предприятия; - малочисленность персонала; - малое время работы на рынке

Основной целью работы организации является ориентация на потребителя, его удовлетворенность, качественное предоставление услуг. Также немаловажное значение имеет профессиональный рост фирмы и её сотрудников.

Проведенный анализ внешней и внутренней среды ООО «Тихоокеанское Содружество», позволил выделить сильные и слабые стороны деятельности предприятия, а также оценить возможности и угрозы.

Выбор стратегии развития ООО «Тихоокеанское Содружество» на основе SWOT-анализа, таблица 2.10.

Таблица 2.10 - Стратегии развития организации на основе SWOT-анализа

Возможности, предопределяемые внешними факторами,	Угрозы рынка и внешних факторов
1. Возможность развития новых сегментов услуг	1. Сложность прогнозирования рынка охранных услуг в настоящей ситуации.
2. Оптимизация затрат, «очищение» бизнеса от изжитых технологий.	2. Развитие некоторых сегментов рынка, например, некоторые объекты управления ООО «Тихоокеанское Содружество» могут закрыться. Соответственно, некоторые направления деятельности приходится частично сокращать, оптимизировать кадровый состав, менять технологию работы.

Продолжение таблицы 2.10

Возможности, определяемые внешними факторами,	Угрозы рынка и внешних факторов
3. Оптимизация кадров и профессиональных компетенций (позволит оставить лучших работников).	3. Под угрозой оказываются другие объекты. Их риски возрастают, и это неминуемо сказывается на работе предприятия.
4. Возможность бросить освободившиеся силы и время на решение проблем, которые долго откладывались. Например, обучение, тренинги, аттестация, оптимизация организационной структуры.	4. Бизнес становится зависим от многих внешних факторов гораздо сильнее, что сказывается на финансовых результатах. К числу таких факторов относится ужесточение законов об деятельности управляющих компаний.
5. Поскольку управляющая компания, прежде всего, зарабатывает вознаграждение от сделки, общая выручка зависит от их количества. 6. Возможность выхода на новые рынки.	Угрозы, представляющие наибольшую опасность для организации и требующие немедленного и обязательного устранения: - усиление давления со стороны конкурентов.
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Отработанные единые технологии, и быстрое управление изменениями и их внедрение (разработаны и внедряются новые технологии работы с клиентом, меняются общефирменные процессы, формы мотивации сотрудников).	1 ООО «Тихоокеанское Содружество» на настоящем рынке, по большому счету, не властно над ситуацией. Иными словами, никакими своими действиями нельзя в кризисных условиях стимулировать клиентов обращаться за услугами в ООО «Тихоокеанское Содружество».
2. Единые корпоративные ресурсы дают возможность оптимизации и минимизации затрат.	2. Любые попытки разъяснительной работы, направленной на снижение панических настроений покупателей, неоправданных ожиданий малоэффективны.
3. Развиты все направления услуг и сегменты рынка.	3. Компаниям, занимающимся грузоперевозками характерна и такая особенность, как совпадение процесса оказания услуги с ее конечным результатом (полезным эффектом). При этом, полезный эффект неосязаем и это вызывает затруднения в количественном измерении оказанных услуг и качества.

Таким образом, на основании данных SWOT - анализа выявим стратегию развития, которое используется в ООО «Тихоокеанское Содружество», которая обеспечивает достижение целей организации.

Для ООО «Тихоокеанское Содружество» наиболее приемлемыми будет стратегия развития внутреннего роста, которая заключается в оказании нового вида услуги, с целью повышения рентабельности производства организации [25].

Виды функциональных стратегий развития, реализуемых на предприятии представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Виды функциональных стратегий развития в организации

Название	Действия по реализации стратегии
Производственная стратегия	
Планирование производства и контроль	<ul style="list-style-type: none"> - определение возможностей использования имеющегося оборудования и необходимости его реконструкции; - определение тенденций взаимоотношений с персоналом в области повышения квалификации и заработной платы, а также решении социальных вопросов; - проведение экспертизы деятельности других подразделений предприятия для обеспечения производственного процесса.
Повышение производительности труда	<ul style="list-style-type: none"> - проведение анализа факторов производительности труда и выявление «узких мест»; - повышение производительности труда путем улучшения системы и структуры управления предприятием; - разработку программы мероприятий по повышению производительности труда
Человеческий фактор на производстве	Эффективное участие работников в производственном процессе определяется многими факторами, включая начисление заработной платы, производственный микроклимат, моральное стимулирование, систему профессионального роста и обучения кадров, оборудование рабочего места и охрану труда и др.
Социальная стратегия	
Стратегия развития кадрового потенциала предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - планирование кадровых потребностей предприятия, стратегия формирования персонала предприятия, стратегия развития персонала предприятия, стратегия использования и сохранения персонала
Базовая социальная стратегия предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия, улучшение условия и охраны труда, укрепление здоровья работающих.
Экологическая стратегия	
ООО «Тихоокеанское Содружество» предусматривает разработку систем мероприятий по решению природоохранных проблем, направленных на	<ul style="list-style-type: none"> - рациональное использование ресурсов; - ограничение объемов выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую природную среду); - сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование); - производство безвредных продуктов, которые на протяжении всего жизненного цикла не представляют вреда с точки зрения выбросов и отходов, обладают низкой долей риска.

Отдельно выделим стратегию маркетинга - на предприятии она рассматривается как одна из ведущих функциональных стратегий развития. Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Вследствие чего, непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия. Финансовая стратегия развития ООО «Тихоокеанское Содружество»

предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет бухгалтерской службе организации создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия [26].

3 Индивидуальное задание

3.1 Анализ проведения организационных изменений

Необходимость организационных изменений в компании может возникать в случае выявления тенденций к снижению качества реализации процессов либо в связи с важными переменами внутри или вне компании. Таким образом, полная совокупность факторов, которые необходимо учитывать, включает возможные изменения основных характеристик деятельности компании и элементов внутренней, а также внешней среды. Решения о целесообразности организационных изменений должны опираться на оценки важности этих изменений для деятельности, на оценки процесса их реализации и результатов. Состав показателей, которые должны использоваться при получении этих оценок, определяется прежде всего содержанием изменений.

Ключевой содержательной характеристикой организационных изменений является их важность для текущей и будущей деятельности компании. Выделяется четыре основных категории организационных изменений

-поддерживающие изменения воздействуют на достижение успеха в текущей деятельности, но их значение не является критическим для деятельности компании;

- ключевые операционные изменения оказывают определяющее влияние на достижение успеха в текущей деятельности компании;

- стратегически важные изменения критически значимы для реализации актуальной корпоративной стратегии или функциональных стратегий по направлениям деятельности;

- потенциально важные изменения требуются для достижения успеха в будущем, но эти ожидания могут не оправдаться.

Приведенный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Тихоокеанское Содружество» выполнен на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года с 2021 по 2022 года.

Бухгалтерский баланс ООО «Тихоокеанское Содружество» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Анализ бухгалтерского баланса
 ООО «Тихоокеанское Содружество» за 2020-2022 года

Статья	Сумма, тыс. руб.			Структура, %		
	2022	2021	2020	2022	2021	2020
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
ИТОГО по разделу I	0	0	0	-	-	-
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Дебиторская задолженность	10	25	15	76,92	80,65	100,00
Денежные средства	3	6	0	23,08	19,35	0,00
ИТОГО по разделу II	13	31	15	100,00	100,00	100,00
БАЛАНС	13	31	15	100,00	100,00	100,00
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	10	10	10	76,92	32,26	66,67
Нераспределенная прибыль	3	21	5	23,08	67,74	33,33
ИТОГО по разделу III	13	31	15	100,00	100,00	100,00
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
ИТОГО по разделу IV	0	0	0	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
ИТОГО по разделу V	0	0	0	-	-	-
БАЛАНС	13	31	15	100,00	100,00	100,00

Соотношение основных качественных групп активов организации характеризуется отсутствием внеоборотных средств при 100% текущих активов.

Активы организации за весь рассматриваемый период сначала увеличились на 16 тыс. руб., а затем уменьшились на 18 тыс. руб. При этом собственный капитал организации также изменился пропорционально активам организации (уменьшился на 18 тыс. руб. в 2022 году по сравнению с 2021 годом и увеличился в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 16 тыс. руб.). Снижение активов организации связано со снижением показателя по строкам «дебиторская задолженность» и «денежные средства». Одновременно, в пассиве баланса снижение произошло по строке «нераспределенная прибыль». Собственный капитал организации по состоянию на конец 2021 года равнялся 13 тыс. руб. За весь анализируемый период наблюдалось явное уменьшение собственного капитала, составившее 18 тыс. руб.

Такая структура баланса может считаться обычной для микропредприятий сферы юридических услуг. Расчеты показателей финансовой устойчивости ООО «Тихоокеанское Содружество» представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Показатели финансовой устойчивости
ООО «Тихоокеанское Содружество»

Наименование	Нормативное значение	2022	2021	2020
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2-0,5	1,00	1,00	1,00
Коэффициент финансовой устойчивости (финансовой независимости)		1,00	1,00	1,00
Коэффициент автономии	более 0,5	1,00	1,00	1,00
Коэффициент покрытия инвестиций	не менее 0,75, нормально 0,9 и более	1,00	1,00	1,00

Полученные значения коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость ООО «Тихоокеанское Содружество», говорят о неоправданно высокой доли собственного капитала (100%) в общем капитале. Организация слишком осторожно относится к привлечению заемных денежных средств. За рассматриваемый период значения коэффициентов не изменились.

Показатели ликвидности и платежеспособности ООО «Тихоокеанское Содружество» рассчитать не представляется возможным, т.к. в пассиве баланса предприятия отсутствуют заемные средства. Если коэффициенты ликвидности посчитать не представляется возможным, то анализ ликвидность баланса ООО «Тихоокеанское Содружество» представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Анализ ликвидности баланса
ООО «Тихоокеанское Содружество»

Актив	2022	2021	2020	Пассив	2022	2021	2020	Платежный излишек		
								2022	2021	2020
Наиболее ликвидные активы (A1)	3	6	0	Наиболее срочные обязательства (П1)	0	0	0	3	6	0
Быстро реализуемые активы (A2)	10	25	15	Краткосрочные пассивы (П2)	0	0	0	10	25	15
Медленно реализуемые активы (A3)	0	0	0	Долгосрочные пассивы (П3)	0	0	0	0	0	0
Трудно реализуемые активы (A4)	0	0	0	Постоянные пассивы (П4)	13	31	15	-13	-31	-15

Из таблицы 3.3 видно, что имеется идеальное соотношение активов ООО «Тихоокеанское Содружество» по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, т.к. соблюдаются 3 из 4 необходимых неравенств. Последнее неравенство можно не учитывать, т.к. ООО «Тихоокеанское Содружество» не имеет на балансе медленно реализуемых активов и долгосрочных заемных средств.

Далее рассмотрим формирование финансового результата ООО «Тихоокеанское Содружество» в таблице 3.4

Таблица 3.4 - Формирование финансового результата ООО «Тихоокеанское Содружество»

В тысячах рублей

Показатель	2020	2021	2022	Абсол. изменение, тыс. руб.		Относит. изменение, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Выручка	3527	3611	3374	84	-237	102,38	93,44
Себестоимость	2822	2990	2971	168	-19	105,95	99,36
Прибыль до налогообложения	705	621	403	-84	-218	88,09	64,90
УСН «(доходы - расходы) *15%»	105,75	93,15	60,45	-12,6	-32,7	88,09	64,90
Чистая прибыль	599,25	527,85	342,55	-71,4	-185,3	88,09	64,90

В рассматриваемом периоде выручка ООО «Тихоокеанское Содружество» находилась примерно на одном уровне, незначительно снизившись в 2021 году по сравнению с предыдущими годами. Прибыль до налогообложения ООО «Тихоокеанское Содружество» также примерно одинакова в 2020-2022 годах. Предприятие находится на упрощенной системе налогообложения по схеме «(доходы - расходы) *15%». Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении организации, в рассматриваемом периоде ежегодно снижается. Чистая прибыль ежегодно распределяется по соглашению между директором и учредителем ООО «Тихоокеанское Содружество» на финансирование потребностей развития предприятия.

Показатели рентабельности ООО «Тихоокеанское Содружество» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Показатели рентабельности
ООО «Тихоокеанское Содружество»

В процентах

Показатель рентабельности	Период			Абсол. изменение	
	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021
общая	16,99	14,62	10,15	-2,37	-4,47
собственного капитала	4609,62	1702,74	2283,67	-2906,87	580,92
услуг	21,23	17,65	11,53	-3,58	-6,12
продаж	19,99	17,20	11,94	-2,79	-5,25

Показатели рентабельности ООО «Тихоокеанское Содружество» стабильно положительны на протяжении всего рассматриваемого периода, однако имеется негативная тенденция их снижения. Это свидетельствует о недостаточной эффективности деятельности организации.

Т.к. актив баланса ООО «Тихоокеанское Содружество» в части оборотных средств в рассматриваемом периоде представлен только незначительными суммами дебиторской задолженности и денежных средств, то расчет показателей деловой активности не имеет целесообразности.

В целом можно сделать вывод об удовлетворительном финансовом состоянии ООО «Тихоокеанское Содружество».

3.2 Управленческое решение с целью совершенствования деятельности ООО «Тихоокеанское Содружество» с применением инструментов проектного управления

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда его качества.

Большинство предложенных мероприятий носят затратный характер и направлены на увеличение выручки и прибыли.

Ниже рассчитан бюджет предложенных мероприятий.

1 Разработка проекта управления карьерой.

Привлечение внешнего консультанта - 55000 руб.

2 Бюджет годового плана обучения персонала представлен в таблице.

Исходя из расчетов таблицы 3.5, бюджет внедрения мероприятия по подготовке и повышению квалификации персонала (30 сотрудников) за год. составит 175 000 руб. Ниже произведен расчет бюджета по разработке социальных пакетов для персонала. (Таблица 3.6)

Таблица 3.6 - Бюджет обучения персонала
ООО «Тихоокеанское Содружество» на 2023 год

В рублях

Категория	Сотрудники	Кол-во человек	Цена за один пакет обучения	Итого
Руководящий состав	Директор, зам. директора	2	18000	36000
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1	11000	11000
	Зам. главного бухгалтера	1	8000	8000
	Бухгалтер	1	5000	5000
	Бухгалтер кассир	1	5000	5000
Отдел логистики	Начальник отдела логистики	1	12000	12000
	Логисты	8	3000	24000
Отдел продаж	Начальник отдела продаж	1	9000	9000
	Ведущий менеджер	1	6000	6000
	Менеджеры по продажам	9	4000	36000
	Специалист по кадрам	2	3000	6000
	Программист	1	8000	8000
	Системный администратор	1	9000	9000
Итого:		30		175000

В рамках стимулирования мотивации персонала предлагается поощрение сотрудников социальными пакетами.

Стоимость первого пакета = 200000 (полис добровольного медицинского страхования) + 12000 (оплата сотовой связи) + 30000 (дополнительные выходные с сохранением оклада) = 242000 руб.

Стоимость второго пакета = 40000 (абонемент в фитнес-клуб) + 24000 (оплата обедов) = 64000 руб.

Стоимость третьего пакета = 150000 (оплата дополнительного образования) + 30000 (неделя больничного с сохранением оклада) = 180000 руб.

Первый пакет будет предоставлен 6 сотрудникам (по результатам оценки работы среди персонала со стажем работы от 16 - 20 лет).

Второй пакет будет предоставлен 10 сотрудникам (по результатам оценки работы среди персонала со стажем от 11 - 15 лет).

Третий пакет будет предоставлен 14 сотрудникам (по результатам оценки работы среди персонала со стажем работы 1 - 10 лет.) Бюджет внедрения данного мероприятия представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Бюджет внедрения социальных пакетов для персонала

В рублях

Стаж работы	Кол-во сотрудников	Цена пакета	Итого
16-20 лет	6	242000	1452000
11-15 лет	10	64000	640000
1-10 лет	14	180000	2520000
Итого	30		4612000

Таким образом, социальными пакетами различной категории будут обеспечены 30 сотрудников ООО «Тихоокеанское Содружество», бюджет данных мероприятий составит 742000 руб.

Сводный бюджет внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Сводный бюджет внедрения мероприятий

В рублях

Мероприятие	Статья затрат	Затраты
Разработка программы управления карьерой	Привлечение внешнего консультанта	55000
Программа обучения персонала	Курсы повышения квалификации Оплата дополнительного образования	175000
Социальные пакеты для сотрудников		4612000
Итого		4842000

Таким образом, бюджет предложенных мероприятий составит 4842000 рублей.

Годовой объем выручки до проведения проектных мероприятий составляет 358385 тыс. руб.

Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на - 10 %.

Планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием рассчитывается по формуле (3.1).

$$P_v = \left(V_{rp} + (V_{rp} \times (P_{rv}/100)) \right), \quad (3.1)$$

где P_v – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

V_{rp} – выручка за последний период, руб.;

P_{rv} – планируемый прирост выручки вследствие реализации предложенной программы, %.

Итак, планируемый показатель выручки будет равен:

$$P_v = 358385 + (358385 \times 10) / 100 = 394223,5 \text{ тыс. руб.}$$

Различные методы управления персоналом и его мотивацией должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для предприятия, работающего в условиях рыночной экономики.

Поэтому при разработке методов управления мотивацией персонала следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Поэтому, говоря о проблеме эффективности управления персоналом, необходимо выяснить, что представляют собой затраты и что понимается под экономическим эффектом.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

Экономический эффект от внедрения мероприятий рассчитывается по формуле (3.2).

$$\mathcal{E} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп} , \quad (3.2)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп – выручка за последний период, руб.

Итак, экономический эффект от внедрения мероприятий будет равен:

$$\mathcal{E} = (394223500 - 4842000) - 358385000 = 30996500 \text{ руб.}$$

Эффективность затрат на реализацию предлагаемых мероприятий может быть определена с помощью показателя рентабельности (3.3).

$$P = (\mathcal{E}/\text{Зр}) \times 100\% , \quad (3.3)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.

Рентабельность предлагаемых мероприятий рассчитывается по формуле (3.4):

$$P = (30996500/4842000) \times 100 = 64\% \quad (3.4)$$

По полученному значению рентабельности 64%, можно сделать вывод, что предлагаемые предприятия будут финансово положительны для компании.

Необходимо рассчитать, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки (самоокупаемость) по формуле (3.5).

$$B = Z_p / (\mathcal{E} / 12) , \quad (3.5)$$

где B – время окупаемости затрат, за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

\mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

Используя вышеприведенную формулу 2.5, получаются следующие данные:

$$B = 4842000 / (30996500 / 12) = 1,87 \text{ мес.}$$

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию методов мотивации персонала приблизительно окупятся примерно через 2 месяца. Показатели эффективности проекта представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Планируемый показатель выручки	394223500 руб.
Экономический эффект	30996500 руб.
Рентабельность	64%
Срок окупаемости проекта	1,87 мес.

В результате, можно сделать вывод, что внедрение предложенной системы мотивации должно оказаться экономически эффективным для данного предприятия, поскольку экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 4842000 руб. позволят увеличить товарооборот на 30996500 руб.

Подводя итоги проделанной работы необходимо подчеркнуть, что именно фактор взаимоотношения данной системы мотивации должен положительно сказаться на прибыли ООО «Тихоокеанское Содружество», а также существенно повысить степень удовлетворенности работников от их деятельности на предприятии.

Заключение

Практическая деятельность проходила в ООО «Тихоокеанское Содружество», в должности специалиста отдела кадров.

Компания ООО «Тихоокеанское Содружество» успешно работает в сфере оптовой торговли более 5 лет и зарекомендовала себя как надежный партнер. ООО «Тихоокеанское Содружество» было создано в целях получения прибыли, может вести многообразную деятельность, которая не запрещена по закону и отражена в уставе организации, является юридическим лицом, имеет постоянный, самостоятельный баланс, обособленное имущество, фирменное наименование, круглую печать со своим наименованием, эмблему и товарный знак.

Организационное управление ООО «Тихоокеанское Содружество» осуществляет директор общества, который назначается высшим органом управления - учредителем.

Грамотное ведение документооборота приобретает всё большую значимость, а должностная инструкция специалиста отдела кадров ООО «Тихоокеанское Содружество» обрывает новыми требованиями, касающимися обеспечения учёта в электронном виде, изучения нормативной литературы и способности теоретически и практически следовать «в ногу со временем».

В ходе практики был проведен анализ кадрового персонала организации, был определен состав и структура по категориям сотрудников, проведен анализ состава и структуры работников ООО «Тихоокеанское Содружество» по половозрастному и квалификационному составу, произведен расчет показателей движения кадров в организации, сделан анализ текучести кадров и анализ динамики производительности труда в организации. Проведен анализ системы мотивации и даны рекомендации по совершенствованию.

Была дана оценка эффективности принятия управленческих решений, которая включала в себя:

- анализ эффективности управления активами организации;
- анализ эффективности управления структурой капитала;
- анализ эффективности деятельности организации.

Важными показателями, характеризующими структуру капитала и определяющими устойчивость ООО «Тихоокеанское Содружество», являются сумма чистых активов и их доля в общей валюте баланса. При проведении анализа обеспеченности ООО «Тихоокеанское Содружество» основным капиталом изучалось: достаточно ли у предприятия основных фондов и нематериальных активов, каково их наличие, динамика, состав, структура, техническое состояние, уровень производства и его организация.

При анализе оборотных средств особое внимание уделялось изменению состава и динамики оборотных активов, как наиболее мобильной части капитала, от состояния которых в значительной степени зависит финансовое состояние ООО «Тихоокеанское Содружество». Для анализа источников финансирования ООО «Тихоокеанское Содружество» были рассмотрены состав и структура внутренних и внешних источников. За весь рассматриваемый период отмечено весьма значительное, в 3,3 раза, повышение собственного капитала. а уставный капитал составляет незначительную долю собственных средств, не превышая 0,9% от общего размера.

В ходе исследования в ООО «Тихоокеанское Содружество» выявлены проблемы в области формирования ассортимента и сбыта продукции: анализ ассортимента проводится вручную, нет специального программного обеспечения, которое бы проводило автоматически расчет показателей ассортимента, мало внимания уделяется рекламно-информационной деятельности по сбыту товаров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Устав ООО «Тихоокеанское Содружество»: утв. единственным учредителем ООО «Тихоокеанское Содружество» от 11.10.2018г. // СПС «Rusprofile». – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/2551253> (дата обращения 09.03.2024г.).

2 Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (ред. от 01.07.2020 № 1-ФКЗ) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения 09.03.2024г.).

3 Гражданский кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 09.03.2024г.).

4 Налоговый кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 31 июля 1998 года № 146-ФЗ (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения 09.03.2024г.).

5 Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 18.11.2022г.).

6 О бухгалтерском учете: федеральный закон РФ от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ ((дата обращения 09.03.2024г.).

7 О защите прав потребителей: закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 25.02.2023г.).

8 О лицензировании отдельных видов деятельности: федеральный закон РФ от 04.05.2011 № 99-ФЗ (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения 25.02.2023г.).

9 Финансовая и бухгалтерская отчетность организации // СПС «Rusprofile». – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/2551254> ((дата обращения 09.03.2024г.).

10 Должностные инструкции сотрудников ООО «Тихоокеанское Содружество: утв. директором ООО «Тихоокеанское Содружество от 01.01.2022г. // СПС «Rusprofile». – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/2551255> (дата обращения 09.03.2024г.).

11 Положение об отделе кадров» ООО «Тихоокеанское Содружество: утв. директором ООО «Тихоокеанское Содружество // СПС «Rusprofile». – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/2551256> (дата обращения 09.03.2024г.).

12 Данные взяты с книги учета и движения сотрудников ООО «Тихоокеанское Содружество // СПС «Rusprofile». – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/2551259> (дата обращения 09.03.2024г.).

13 Гуськов Ю.В. Основы менеджмента: учебное пособие / Ю.В. Гуськов - Инфра-М, 2020г. – 263 – с. 14 Минева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебное пособие / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова - Инфра-М, 2020г. – 160 – с.

15 Крюкова Н. П. Документирование управленческой деятельности: учебное пособие / Н.П. Крюкова - Инфра-М, 2020г. - 268 – с.

16 Шапиро С. А., Вешкурова А. Б. Основы кадровой политики и кадрового аудита в компании: учебное пособие / С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова – Инфра – М, 2020г. – 71 – с.

17 Попов Ю. И., Яковенко О. В. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко - Инфра-М, 2020г - 208 – с.

18 Афонин, А.М. Управление проектами: учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2019г. - 184 с.

19 Бараненко, С.П. Управление проектами: учебное пособие / С.П. Бараненко. - М.: АП Наука и образование, 2018г. - 244 с.

20 Коваленко, С.П. Управление проектами: учебное пособие / С.П. Коваленко. – М.: Инфра, 2019г. - 192 с.

21 Анализ деятельности торговых предприятий в Приморском крае: // Официальный сайт Правительства Приморского края – URL: <https://www.primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/roads/> (дата обращения 09.03.2024г.).

22 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: учебное пособие / И. Ансофф. - СПб.: Изд-во «Питер», 2021г. – 121 с.

23 Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов - М.: Инфра-М, 2019г. – 68 с.

24 Зайцев А.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Экономист, 2020г. – 134 с.

25 Бердников, А. А. Анализ прибыли и рентабельности организации: учебное пособие / А.А. Бердников. - Молодой ученый. - 2020г. - №2. – 113 с.

26 Никольский А.А. Технология принятия управленческих решений: учебное пособие / А.А. Никольский - М.: МГАЛП, 2021г. – 176 с.

Приложение «А»

ВЫПИСКА

из Единого государственного реестра юридических лиц

09.02.2024

№ ЮЭ9965-
44898418

дата формирования выписки

Настоящая выписка содержит сведения о юридическом лице

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТИХООКЕАН-
СКОЕСОДРУЖЕСТВО"

полное наименование юридического лица

ОГРН

1 1 8 2 5 3 6 0 3 5 9 0 1

включенные в Единый государственный реестр юридических лиц по состоянию на

« 25 февраля 20 23

» Г.
числ о месяц прописью год

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя
1	2	3
Наименование		
1	Полное наименование на русском языке	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТИХООКЕАНСКОЕ СОДРУЖЕСТВО"
2	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1182536035901 11.10.2018
3	Сокращенное наименование на русском языке	ООО "ТИХООКЕАНСКОЕСОДРУЖЕСТВО"
4	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1182536035901 11.10.2018
Место нахождения и адрес юридического лица		
5	Место нахождения юридического лица	ПРИМОРСКИЙ КРАЙ, Г. ВЛАДИВОСТОК
6	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1182536035901 11.10.2018

7	Адрес юридического лица	690024, ПРИ-МОРСКИЙ КРАЙ, Г. ВЛАДИВОСТОК, УЛ. ЧЕТВЕРТАЯ, Д. 11, ОФИС 8
8	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1182536035901 11.10.2018
Сведения о регистрации		
9	Способ образования	Создание юридического лица
10	ОГРН	1182536035901
11	Дата регистрации	11.10.2018
12	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1182536035901 11.10.2018
Сведения о регистрирующем органе по месту нахождения юридического лица		
13	Наименование регистрирующего органа	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 15 по Приморскому краю
14	Адрес регистрирующего органа	,690012,, Владивосток г,, Пихтовая, 20,,
15	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1182536035901 11.10.2018