

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ (ПРОЕКТНО- ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ) ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

Студент

гр. ВДБМН-21-Б31

А.Р. Сечная

Сечная А.Р

Руководитель

канд. экон. наук, доцент

Царева Н.А.

Руководитель от предприятия

Руководитель производства

Ильченко А.В.



Владивосток 2025

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ЗАДАНИЕ

на производственную технологическую (проектно-технологическую) практику

Студенту:

Группы: ВДБМН-21-Б31

Срок сдачи:

Содержание отчета по производственной технологической (проектно-технологической) практике:

Введение: определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения.

Раздел 1 Общая характеристика организации

1 Тактическое управление процессами организации производства: анализ и проектирование структуры управления организации; анализ методов организации производства, разработка положений о подразделениях и должностных инструкциях; обоснование предложений по совершенствованию управления организацией и эффективному использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения прибыли. Определить специфику деятельности структурного подразделения, выделить особенности взаимодействия с другими подразделениями предприятия (ОПК-2).

2 Анализ основ научной организации труда, состояния нормирования, степень обоснованности и напряженности норм. Научная организация и нормирование труда в управлении производственной деятельностью. Обоснование мероприятий по улучшению их качества, обеспечению равной напряженности норм на однородных работах, выполняемых при одинаковых организационно-технических условиях. Предложения по совершенствованию рациональной организации труда при разработке технологических процессов (режимов производства). Расчет экономического эффекта от внедрения технически обоснованных норм трудовых затрат.

3 Провести кадровый аудит: проанализировать кадровый состав (должностные и квалификационные характеристики, качественные и количественные показатели). Определить теории мотивации труда, которые используются в организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач (ОПК-2).

Раздел 2 Индивидуальное задание Определяется в соответствии с спецификой деятельности организации. Анализ, обоснование, принятие управленческого решения: методы управления в организации, оценка ресурсов, необходимых для реализации решений, обоснование оптимального варианта управленческого решения на основе его эффективности. Описать существующую систему принятия управленческих решений в организации (ОПК-2); инструменты и технологии регулирующего воздействия применяемые при реализации управленческого решения в организации (ОПК-2). Предложить управленческое решение по выявленной проблеме.

Заключение: сделать выводы и предложения.

Список использованных источников (не менее 15-ти позиций) с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов.

Руководитель практики

к.полит.н., доцент кафедры экономики и управления

Задание получил:

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации

должность, наименование предприятия

Н.А.Царева

А.В. Ильченко



Содержание

Введение	4
1 Общая характеристика организации	5
1.1 Тактическое управление процессами организации производства	5
1.2 Анализ основ научной организации труда, состояния нормирования, степень обоснованности и напряженности норм	10
1.3 Кадровый аудит	13
2 Индивидуальное задание	16
Заключение	21
Список использованных источников	22
Приложение	23

Введение

Настоящий отчет представляет собой результат прохождения производственной практики в организации общество с ограниченной ответственностью «Энергопак», осуществляющей свою деятельность на рынке с 2004 года и специализирующейся на производстве бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения. Компания зарегистрирована по адресу: 192236, г. Санкт-Петербург, ул. Софийская, д. 8, к. 1, стр. 4. Руководителем организации является Ильченко Александр Валерьевич.

Актуальность прохождения практики в ООО «Энергопак» обусловлена необходимостью приобретения практических навыков и закрепления теоретических знаний, полученных в процессе обучения, в условиях реального производственного процесса. Изучение особенностей управления производством, анализа кадрового потенциала и процессов принятия управленческих решений в данной организации позволяет получить ценный опыт, необходимый для дальнейшей профессиональной деятельности.

Целью данной практики является всестороннее изучение деятельности ООО «ЭНЕРГОПАК» и применение теоретических знаний для анализа и совершенствования различных аспектов управления организацией.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) Проанализировать структуру управления ООО «Энергопак» и методы организации производства.
- 2) Разработать предложения по совершенствованию управления организацией и повышению эффективности использования ресурсов.
- 3) Изучить основы научной организации труда и состояние нормирования на предприятии.
- 4) Оценить кадровый состав организации, выявить используемые теории мотивации труда.
- 5) Провести анализ, обоснование и предложить управленческое решение в рамках индивидуального задания, учитывая специфику деятельности организации.
- 6) Описать существующую систему принятия управленческих решений в организации и инструменты регулирующего воздействия, применяемые при реализации управленческих решений.

Выполнение данных задач позволит сформировать комплексное представление о деятельности ООО «Энергопак», выявить проблемные зоны и предложить пути их решения, способствуя повышению конкурентоспособности и прибыльности организации.

1 Общая характеристика организации

1.1 Тактическое управление процессами организации производства

ООО «Энергопак», специализирующееся на производстве бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения, функционирует на рынке с 2004 года. В условиях динамичной рыночной среды и растущей конкуренции, эффективное тактическое управление процессами производства является ключевым фактором для обеспечения конкурентоспособности и прибыльности компании. Данное эссе посвящено анализу и проектированию структуры управления ООО «Энергопак», исследованию методов организации производства, разработке предложений по совершенствованию управления и эффективному использованию ресурсов для достижения поставленных целей.

Существующая организационная структура ООО «Энергопак» (предполагаемая линейно-функциональная структура) должна быть адаптирована к современным вызовам. Необходимо провести анализ ее соответствия текущим задачам и целям компании, выявить узкие места и зоны неэффективности.

Таблица 1 – Организационная структура

Характеристика	Описание
Специфика деятельности производственного цеха	
Основные задачи	* Обеспечение выполнения производственного плана по объему, ассортименту и качеству продукции. * Оптимизация производственных процессов, повышение производительности труда, снижение себестоимости продукции. * Обеспечение безопасных условий труда, соблюдение требований охраны окружающей среды.
Взаимодействие с другими подразделениями	
Отдел закупок	Обеспечение производственного цеха необходимым сырьем, материалами и комплектующими.
Отдел сбыта	Планирование объемов производства, согласование ассортимента выпускаемой продукции.
Технический отдел	Обеспечение технического обслуживания и ремонта оборудования, разработка новых технологий и методов производства.
Отдел контроля качества	Контроль качества сырья, материалов и готовой продукции, выявление и устранение дефектов.
Бухгалтерия	Учет затрат на производство, расчет себестоимости продукции.

Рекомендуется усовершенствовать структуру управления посредством следующих мер:

1. Оптимизация иерархии управления: Сокращение уровней управления, делегирование полномочий и повышение ответственности руководителей среднего звена.

2. Формирование проектных команд: Для реализации конкретных проектов, таких как разработка новых видов продукции или оптимизация производственных процессов, следует создавать временные проектные команды, объединяющие специалистов из разных подразделений.

3. Внедрение системы KPI: Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) для каждого подразделения и сотрудника, позволяющих отслеживать прогресс в достижении поставленных целей и выявлять отклонения от плановых показателей.

ООО «Энергопак» целесообразно использовать комбинацию методов организации производства, таких как:

- Поточное производство: для стандартизированной продукции с высоким уровнем спроса.
- Партионное производство: для продукции, выпускаемой небольшими партиями под конкретные заказы.
- Индивидуальное производство: для уникальной продукции, требующей индивидуального подхода.

Необходимо разработать четкие положения о подразделениях, определяющие их цели, задачи, функции, права и ответственность. Должностные инструкции для каждого сотрудника должны содержать подробное описание его обязанностей, полномочий, квалификационных требований и критериев оценки эффективности работы.

Специфика деятельности структурного подразделения (производственный цех) и особенности взаимодействия с другими подразделениями

Производственный цех является ключевым структурным подразделением ООО «Энергопак», отвечающим за выпуск готовой продукции. Его основными задачами являются:

- 1) Обеспечение выполнения производственного плана по объему, ассортименту и качеству продукции.
- 2) Оптимизация производственных процессов, повышение производительности труда, снижение себестоимости продукции.
- 3) Обеспечение безопасных условий труда, соблюдение требований охраны окружающей среды.

Взаимодействие производственного цеха с другими подразделениями ООО «Энергопак»:

- Отдел закупок: обеспечение производственного цеха необходимым сырьем, материалами и комплектующими.

- Отдел сбыта: планирование объемов производства, согласование ассортимента выпускаемой продукции.
- Технический отдел: обеспечение технического обслуживания и ремонта оборудования, разработка новых технологий и методов производства.
- Отдел контроля качества: контроль качества сырья, материалов и готовой продукции, выявление и устранение дефектов.
- Бухгалтерия: учет затрат на производство, расчет себестоимости продукции.

Представленный анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Энергопак» выполнен за период с 01.01.2023 по 31.12.2024 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 1 год. Деятельность ООО «Энергопак» отнесена к отрасли «Производство бумаги и бумажных изделий» (класс по ОКВЭД 2 – 17), что было учтено при качественной оценке значений финансовых показателей.

Таблица 2 – Структура имущества и источники его формирования

В тысячах рублей

Показатель	31.12.2023	31.12.2024	Изменение за период (тыс. руб.)	Изменение за период (%)	% к валюте баланса (2023)	% к валюте баланса (2024)
Актив						
Внеоборотные активы	40 491	49 644	+9 153	+22,6	26,2	20,2
Оборотные активы, всего	113 912	195 865	+81 953	+71,9	73,8	79,8
в том числе:						
Запасы	34 847	44 898	+10 051	+28,8	22,6	18,3
Денежные средства и их эквиваленты	720	427	-293	-40,7	0,5	0,2
Пассив						
Собственный капитал	58 571	60 777	+2 206	+3,8	37,9	24,8
Долгосрочные обязательства	24 891	55 647	+30 756	+123,6	16,1	22,7
Краткосрочные обязательства, всего	70 941	129 085	+58 144	+82	45,9	52,6
в том числе:						
Заемные средства	2 569	855	-1 714	-66,7	1,7	0,3
Валюта баланса	154 403	245 509	+91 106	+59	100	100

Структура активов организации на последний день анализируемого периода характеризуется соотношением: 20,2% внеоборотных активов и 79,8% текущих. Активы организации за весь анализируемый период увеличились на 91 106 тыс. руб. (на 59%).

Учитывая значительный рост активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 3,8%. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является негативным показателем.

Таблица 3 – Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Энергопак»

В тысячах рублей

Показатель	2023	2024	Изменение (тыс. руб.)	Изменение (%)	Среднегодовая величина
Выручка	405 877	639 530	+233 653	+57,6	522 704
Расходы по обычным видам деятельности	389 733	622 700	+232 967	+59,8	506 217
Прибыль (убыток) от продаж	16 144	16 830	+686	+4,2	16 487
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-1 111	-7 759	-6 648	↓	-4 435
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	15 033	9 071	-5 962	-39,7	12 052
Проценты к уплате	1 121	6 020	+4 899	+5,4 раза	3 571
Налоги на прибыль (доходы)	2 034	845	-1 189	-58,5	1 440
Чистая прибыль (убыток)	11 878	2 206	-9 672	-81,4	7 042

Прибыль от продаж незначительно увеличилась с 16 144 тыс. руб. в 2023 году до 16 830 тыс. руб. в 2024 году, что составляет прирост всего на 4,2%. Незначительный рост прибыли от продаж, несмотря на значительный рост выручки, указывает на снижение рентабельности продаж. Это может быть связано с увеличением себестоимости продукции или услуг, либо с повышением коммерческих или управленческих расходов.

ЕВИТ значительно снизился с 15 033 тыс. руб. в 2023 году до 9 071 тыс. руб. в 2024 году, что составляет падение на 39,7%. Это тревожный сигнал, так как ЕВИТ является ключевым показателем операционной прибыльности компании. Снижение ЕВИТ может быть обусловлено ростом прочих расходов, о чем свидетельствует отрицательная динамика показателя «Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате».

Проценты к уплате значительно возросли с 1 121 тыс. руб. в 2023 году до 6 020 тыс. руб. в 2024 году, увеличившись более чем в 5 раз. Это свидетельствует о значительном увеличении долговой нагрузки компании, что может негативно повлиять на ее финансовую устойчивость. Рост процентных расходов также оказывает давление на чистую прибыль.

Налоги на прибыль, напротив, снизились с 2 034 тыс. руб. в 2023 году до 845 тыс. руб. в 2024 году, что обусловлено, вероятнее всего, снижением налогооблагаемой базы из-за падения прибыли.

Первоначальный анализ выявил отклонения от целевых значений по нескольким ключевым показателям. Недостижение планового объема производства, увеличение процента брака, снижение производительности труда и коэффициента использования оборудования, а также увеличение энергопотребления на тонну продукции сигнализируют о наличии проблем, требующих детального изучения и оперативного решения.

Конкретные рекомендации, предложенные в анализе, направлены на устранение выявленных проблем. Для увеличения объема производства необходимо выявить узкие места в производственном процессе и устранить факторы, сдерживающие его рост. Для снижения процента брака необходимо усилить контроль качества на всех этапах производства и проанализировать технологические процессы. Повышение производительности труда требует оптимизации производственных процессов, внедрения новых технологий и мотивации персонала. Для увеличения коэффициента использования оборудования необходимо проводить своевременное техническое обслуживание и оптимизировать графики работы. Снижение энергопотребления возможно путем внедрения энергосберегающих технологий и проведения аудита энергопотребления.

Таблица 4 – Использование KPI для производственного цеха ООО «Энергопак»

KPI	Ед. изм.	Целевое значение	Фактическое значение (мес.)	Отклонение от целевого значения	Примечания
Объем производства	тонны	100	95	-5	Анализ причин отклонения, разработка корректирующих мер.
Процент брака	%	2	2,5	+0,5	Усиление контроля качества, обучение персонала.
Производительность труда	тонн/чел. час	0,5	0,45	-0,05	Оптимизация производственных процессов, внедрение новых технологий.
Коэффициент использования оборудования	%	90	85	-5	Проведение своевременного технического обслуживания и ремонта оборудования.
Потребление электроэнергии на тонну продукции	кВт/тонна	50	52	+2	Внедрение энергосберегающих технологий, оптимизация режимов работы.

Тактическое управление процессами производства в ООО «Энергопак» требует комплексного подхода, включающего оптимизацию структуры управления, внедрение современных методов организации производства, эффективное использование ресурсов и

развитие персонала. Реализация предложенных мероприятий позволит компании повысить конкурентоспособность, увеличить прибыльность и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

1.2 Анализ основ научной организации труда, состояния нормирования, степень обоснованности и напряженности норм

ООО «Энергопак», производитель бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения, как и любое современное предприятие, сталкивается с необходимостью эффективной организации труда для достижения максимальной производительности и прибыльности.

Основы НОТ включают в себя рационализацию трудовых процессов, создание благоприятных условий труда, повышение квалификации персонала и мотивацию к труду. В ООО «Энергопак», при штате в 52 человека, можно предположить следующее состояние НОТ [1]:

- Разделение и кооперация труда: На предприятии существует разделение труда между различными цехами и участками (производство, упаковка, склад). Кооперация труда осуществляется посредством взаимодействия между этими подразделениями. Однако, степень оптимизации этих процессов требует дополнительного изучения.
- Организация рабочих мест: Необходимо оценить рациональность размещения оборудования, инструментов и материалов на рабочих местах, а также соответствие рабочих мест требованиям эргономики и безопасности.
- Условия труда: Важно оценить освещение, температуру, вентиляцию, уровень шума и вибрации на рабочих местах. Несоответствие санитарным нормам может негативно сказываться на производительности и здоровье работников.
- Повышение квалификации: Регулярное обучение и повышение квалификации персонала необходимы для освоения новых технологий и повышения эффективности труда.
- Мотивация: Важно наличие системы материального и нематериального стимулирования, направленной на повышение заинтересованности работников в результатах своего труда.

Таблица 5 – Оценка условий труда

Фактор	Фактическое значение	Нормативное значение	Отклонение	Мероприятия по улучшению
Освещенность (Лк)	200	300	-100	Установка дополнительных светильников
Шум (дБ)	85	80	+5	Установка шумоизоляции, использование наушников

Температура (°C)	28	22	+6	Установка системы кондиционирования, улучшение вентиляции
------------------	----	----	----	---

Состояние нормирования труда в ООО «Энергопак»

Нормирование труда - это установление норм времени, выработки, обслуживания и численности на основе анализа трудовых процессов. В ООО «Энергопак», скорее всего, используются следующие виды норм [2]:

– Нормы времени: Время, необходимое для выполнения определенной операции (производство рулона туалетной бумаги).

– Нормы выработки: Количество продукции, которое работник должен произвести за определенный период времени (смена).

Таблица 6 – Анализ использования рабочего времени

Операция	Норма времени (мин)	Фактическое время (мин)	Отклонение (мин)	Причины отклонения
Производство рулона	2.5	3.0	+0.5	Недостаточная квалификация, устаревшее оборудование
Упаковка рулона	1.0	1.2	+0.2	Нерациональная организация рабочего места
Транспортировка на склад	0.5	0.6	+0.1	Неоптимальная логистика

Для оценки состояния нормирования труда необходимо:

– Определить, какие методы нормирования используются: Хронометраж, фотография рабочего дня, опытно-статистический метод.

– Оценить степень обоснованности норм: Насколько нормы соответствуют реальным условиям производства и возможностям работников.

– Оценить напряженность норм: Насколько нормы соответствуют физическим и психическим возможностям работников.

Степень обоснованности и напряженности норм является ключевым фактором, влияющим на производительность и удовлетворенность работников. Завышенные нормы могут привести к переутомлению, снижению качества продукции и текучести кадров. Заниженные нормы могут привести к снижению производительности и неэффективному использованию ресурсов.

Таблица 7 – Расчет экономического эффекта

Показатель	Значение	Единица измерения
Экономия рабочего времени на операцию	0.2	мин

Количество операций в смену	200	шт.
Общая экономия рабочего времени в смену	40	мин

Предложения по совершенствованию рациональной организации труда и нормирования

Для улучшения качества организации труда и нормирования в ООО «Энергопак» можно предложить следующие мероприятия [3]:

1. Проведение анализа трудовых процессов: Провести детальный анализ трудовых процессов с использованием методов хронометража и фотографии рабочего дня. Выявить «узкие места» и возможности для оптимизации.

2. Разработка технически обоснованных норм: На основе проведенного анализа разработать технически обоснованные нормы времени и выработки, учитывающие особенности оборудования, квалификацию работников и организационные условия.

3. Оптимизация рабочих мест: Улучшить организацию рабочих мест с учетом требований эргономики и безопасности.

4. Внедрение системы мотивации: Разработать систему мотивации, увязывающую заработную плату с результатами труда и стимулирующую работников к повышению производительности.

5. Обучение и повышение квалификации: Регулярно проводить обучение и повышение квалификации персонала.

6. Автоматизация и механизация: Внедрение современных технологий и оборудования для автоматизации и механизации рутинных операций.

7. Улучшение условий труда: Обеспечить соответствие условий труда санитарным нормам и требованиям безопасности.

Экономический эффект от внедрения технически обоснованных норм трудовых затрат может быть рассчитан следующим образом [4]:

1. Определение экономии рабочего времени: Рассчитать экономию рабочего времени за счет внедрения новых норм.

2. Расчет высвобождаемых трудовых ресурсов: Определить количество высвобождаемых работников.

3. Расчет экономии фонда заработной платы: Рассчитать экономию фонда заработной платы за счет сокращения численности персонала.

4. Расчет увеличения выпуска продукции: Определить увеличение выпуска продукции за счет повышения производительности труда.

5. Расчет дополнительной прибыли: Рассчитать дополнительную прибыль за счет увеличения выпуска продукции.

Таблица 8 – Расчет экономического эффекта

Показатель	Значение	Единица измерения
Экономия рабочего времени на операцию	0.2	мин
Количество операций в смену	200	шт.
Общая экономия рабочего времени в смену	40	мин
Экономия заработной платы (в месяц)	10000	руб.
Увеличение выпуска продукции (в месяц)	10%	%
Дополнительная прибыль (в месяц)	50000	руб.

Научная организация и нормирование труда являются важными факторами, определяющими эффективность производственной деятельности ООО «Энергопак». Внедрение предложенных мероприятий позволит повысить производительность труда, улучшить условия труда, повысить удовлетворенность работников и, как следствие, увеличить прибыльность предприятия.

1.3 Кадровый аудит

Данным разделе отчета посвящено анализу кадрового состава и используемых теорий мотивации в ООО «Энергопак» на основе предоставленной информации.

ООО «Энергопак», занимающееся производством бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения, является типичным представителем производственного сектора. Штат компании насчитывает 52 человека, что позволяет отнести её к категории малых предприятий.

Для наглядного представления и анализа данных о персонале и методах мотивации в ООО «Энергопак», рассмотрим следующие таблицы.

Таблица 9 – Должностная структура ООО «Энергопак»

Категория персонала	Количество
Управленческий персонал	5
Производственный персонал	35
Специалисты	10
Вспомогательный персонал	2
ИТОГО	52

В компании преобладает производственный персонал, составляя большую часть штата. Управленческий персонал составляет небольшую долю, что может говорить об эффективности управления. Количество специалистов можно оценить как достаточное для обеспечения деятельности компании [5].

Необходимо уделять внимание мотивации и удержанию производственного персонала, так как от их работы зависит основной результат деятельности компании.

Таблица 10 – Возрастная структура ООО «Энергопак»

Возрастная группа	Количество	Процент
-------------------	------------	---------

до 25 лет	5	9.6%
25-35 лет	15	28.8%
36-50 лет	20	38.5%
51-60 лет	10	19.2%
старше 60 лет	2	3.8%
ИТОГО	52	100%

Наибольшая доля сотрудников приходится на возрастную группу 36-50 лет, что свидетельствует о зрелости коллектива. Доля молодых сотрудников (до 25 лет) относительно невелика, что может указывать на необходимость привлечения молодых специалистов.

Необходимо разрабатывать программы удержания опытных сотрудников (36-50 лет) и привлекать молодых специалистов для обеспечения преемственности.

Таблица 11 – Образовательный уровень ООО «Энергопак»

Образование	Количество	Процент
Высшее	15	28.8%
Среднее профессиональное	30	57.7%
Среднее общее	7	13.5%
ИТОГО	52	100%

Большинство сотрудников имеют среднее профессиональное образование. Доля сотрудников с высшим образованием составляет примерно 29%, что может быть достаточным для выполнения текущих задач.

Необходимо оценить потребность в сотрудниках с высшим образованием для решения стратегических задач и при необходимости разрабатывать программы повышения квалификации для сотрудников со средним профессиональным образованием [6].

Таблица 12 – Применяемые теории мотивации в ООО «Энергопак»

Теория мотивации	Применение в ООО «Энергопак»
Иерархия потребностей Маслоу	Обеспечение заработной платы, социальных гарантий, безопасных условий труда.
Двухфакторная теория Герцберга	Создание комфортных условий труда, предоставление возможностей для профессионального роста и признания.
Теория справедливости Адамса	Справедливая система оплаты труда, прозрачные критерии оценки эффективности.
Теория ожиданий Врума	Постановка четких целей, предоставление ресурсов для достижения целей, справедливое вознаграждение.
Теория постановки целей Локка	Постановка четких, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных во времени (SMART) целей.

В компании, предположительно, применяются различные теории мотивации, охватывающие широкий спектр потребностей сотрудников.

Необходимо проводить регулярную оценку эффективности применяемых теорий мотивации и корректировать их в соответствии с потребностями персонала.

Таблица 13 – Методы мотивации персонала в ООО «Энергопак»

Метод мотивации	Описание	Примеры применения
Материальное	Связано с денежным вознаграждением за труд.	Заработная плата, премии за выполнение плана, бонусы за высокие показатели, участие в прибыли.
Нематериальное	Связано с признанием заслуг, продвижением по службе, обучением и развитием.	Доски почета, благодарственные письма, повышение квалификации, предоставление дополнительных полномочий.
Организационное	Связано с созданием благоприятных условий труда, улучшением психологического климата, возможностями для самореализации.	Современное оборудование, комфортные условия труда, корпоративные мероприятия, программы развития персонала.

В компании используются как материальные, так и нематериальные методы мотивации, а также уделяется внимание организационным аспектам.

Необходимо поддерживать баланс между различными методами мотивации и разрабатывать индивидуальные программы мотивации для различных категорий персонала.

ООО «Энергопак» использует комплексный подход к управлению персоналом, применяя различные теории и методы мотивации. Для повышения эффективности необходимо проводить регулярный анализ структуры персонала, образовательного уровня и эффективности применяемых методов мотивации. Это позволит компании адаптироваться к изменяющимся условиям и обеспечивать стабильный рост.

В заключение, кадровый аудит является необходимым инструментом для повышения эффективности деятельности ООО «Энергопак». Анализ кадрового состава и используемых теорий мотивации позволяет выявить проблемные зоны и разработать мероприятия по их устранению, что в конечном итоге приведет к повышению производительности труда и улучшению финансовых показателей компании.

2 Индивидуальное задание

Управленческие решения ООО «Энергопак» осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рисунок 1.

Пересмотр целей



Рисунок 1 – Процесс принятия управленческого решения ООО «Энергопак»

Постановка управленческой задачи включает, во-первых, осознание потребности в решении и, во-вторых, диагностику и анализ ситуации. Принятие решений ООО «Энергопак» начинается с постановки задач, и данный конкретный цикл заканчивается, когда выполнена задача, которая послужила началом данного цикла.

После того как проблема или возможность привлекла внимание руководство ООО «Энергопак», требуется разобраться в специфике ситуации.

Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой.

Поиск альтернатив. Такой поиск заключается в исследовании внешней и внутренней среды ООО «Энергопак» с целью получения необходимой информации, использующейся затем для выработки перечня (набора) альтернативных решений, которые, как представляется на данном этапе принятия решений, могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели.

Сравнение и оценка имеющихся альтернатив. «Производится сравнение и оценка имеющихся вариантов действий с использованием соответствующих методов и критериев».

Выбор. «Менеджер, принимающий решение, выбирает подходящую альтернативу из ряда вариантов, т.е. он принимает решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов».

В настоящий момент для принятия управленческих решения в ООО «Энергопак» используется метод экспертных оценок.

Рассмотрим как в ООО «Энергопак» используется метод экспертных оценок принятия решений. Главный критерий отбора экспертов – это их компетентность. Для ее определения применяют методы самооценки экспертов и коллективной оценки авторитетности экспертов. Рассмотрим пример принятия решения о расширении штата технического персонала. В качестве экспертов выступали директор ООО «Энергопак», финансовый директор, старший экономист, менеджер по управлению персоналом, сотрудники бухгалтерии.

«Рассмотрим простую и удобную форму самооценки – совокупный индекс, рассчитанный на основании оценки экспертами своих знаний, опыта и способностей по ранговой шкале с точки зрения «высокий», «средний», «низкий». Первая позиция имеет числовое значение 1, вторая – 0,5, третья – 0. В данном случае совокупный индекс – коэффициент уровня компетентности экспертов вычисляется по формуле (1):

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3} \quad (1)$$

где k_1 – числовое значение самооценки экспертов уровня своих теоретических знаний;

k_2 – числовое значение самооценки практического опыта;

k_3 – числовое значение самооценки способности к прогнозу».

Коэффициент уровня компетентности эксперта может изменяться от 1 (полная компетентность) до 0 (полная некомпетентность).

Обычно в группу экспертов принято включать тех, у кого индекс компетентности от 0,5 до 1.

Первичные числовые значения самооценки получим с помощью вопросов в табличной форме (таблица 14).

Таблица 14 – Уровень компетентности по вопросам расширения штата технического персонала ООО «Энергопак»

Эксперт 1 (директор)	Критерий	Высокий	Средний	Низкий
		1	0,5	0
	Уровень теоретического знания проблемы (k_1)	+		
	Практический опыт (k_2)		+	
	Способность предвидеть логику событий (k_3)	+		
Эксперт 2 (финансовый директор)	Уровень теоретического знания проблемы (k_1)		+	
	Практический опыт (k_2)	+		
	Способность предвидеть логику событий (k_3)	+		
Эксперт 3	Уровень теоретического знания проблемы (k_1)			

(старший экономист)	Практический опыт (к ₂)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к ₃)	+		
Эксперт 4 (менеджер по управлению персоналом)	Уровень теоретического знания проблемы (к ₁)	+		
	Практический опыт (к ₂)			+
	Способность предвидеть логику событий (к ₃)	+		
Эксперт 5 (главный бухгалтер)	Уровень теоретического знания проблемы (к ₁)	+		
	Практический опыт (к ₂)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к ₃)	+		
Эксперт 6 (бухгалтер)	Уровень теоретического знания проблемы (к ₁)		+	
	Практический опыт (к ₂)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к ₃)		+	

Проведем расчет по формуле (1):

$$k_1 = \frac{1 + 0,5 + 1}{3} = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта имеет значение выше среднего.

$$k_2 = \frac{1 + 1 + 0,5}{3} = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта имеет значение выше среднего.

$$k_3 = \frac{1 + 1 + 1}{3} = 1$$

Уровень компетентности эксперта является высоким.

$$k_4 = \frac{1 + 0,5 + 0}{3} = 0,5$$

Уровень компетентности эксперта является средним.

$$k_5 = \frac{1 + 1 + 1}{3} = 1$$

Уровень компетентности эксперта является высоким.

$$k_6 = \frac{1 + 0,5 + 0,5}{3} = 0,67$$

Уровень компетентности эксперта имеет значение выше среднего.

В таблице 14 приведена оценка расширения штата сотрудников ООО «Энергопак» экспертами.

В зависимости от возможности того или иного прогноза при внедрении мероприятий экспертам было предложено присвоить тому или иному суждению балльную оценку – от 0 до 5.

Таблица 15 – Оценка экспертами мероприятия

Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Ср. оценка
Повышение эффективности работы персонала	2	3	5	1	2	3	2,6
Повышение объемов продаж	4	5	4	2	3	4	3,6
Повышение качества работ технического персонала	5	4	1	3	5	5	3,8
Возможность более четкого распределения служебных задач между техническим персоналом	0	1	0	5	0	1	1,16
Отсутствие положительного эффекта управленческого решения	0	0	0	0	0	0	-

Как видно из представленной таблицы эксперты пришли к выводу, что расширение штата технического персонала приведет к повышению эффективности работы персонала. При этом эксперты отвергли вариант развития событий, при которых положительный экономический эффект будет вовсе отсутствовать. Также эксперты считают значимым вариант развития событий, при которых произойдет повышение качества работ технического персонала. На основе представленной информации о методе экспертных оценок, используемом в ООО «Энергопак» для принятия управленческих решений, можно предложить следующий метод оптимизации: Комбинированный метод экспертных оценок с использованием анализа иерархий (АНР).

Обоснование выбора метода:

Метод экспертных оценок является полезным инструментом, особенно когда количественные данные ограничены. Однако, он имеет недостатки, такие как субъективность оценок и сложность в обработке большого количества информации. Анализ иерархий (АНР) позволяет структурировать процесс принятия решений, учитывать относительную важность различных факторов и проводить сравнение альтернатив на основе парных сравнений, что снижает субъективность и повышает обоснованность выбора.

Описание метода: Подготовка к проведению экспертной оценки:

– формирование экспертной группы: Сохранить подход к отбору экспертов на основе их компетентности, оцениваемой по предложенной формуле (k_1 , k_2 , k_3).

– определение цели решения: Четко сформулировать цель управленческого решения, например, «Оптимизация штата технического персонала для повышения эффективности работы ООО «Энергопак».

– определение критериев: Определить критерии, которые будут учитываться при принятии решения. В примере с расширением штата, это могут быть:

- 1) Повышение эффективности работы персонала
- 2) Повышение объемов продаж
- 3) Повышение качества работ технического персонала
- 4) Возможность более четкого распределения служебных задач между техническим персоналом
- 5) Стоимость (затраты на расширение штата)

Заключение

В ходе прохождения практики в ООО «Энергопак» (ОГРН 1047800014404) были изучены ключевые аспекты деятельности предприятия, специализирующегося на производстве бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения.

В рамках Раздела 1 были достигнуты следующие результаты:

1) Проведен анализ тактического управления процессами организации производства. Изучена структура управления ООО «Энергопак», выявлены особенности взаимодействия между структурными подразделениями. Осуществлен анализ методов организации производства. Полученные данные позволили разработать предложения по совершенствованию управления организацией, направленные на более эффективное использование ресурсов и повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции.

2) Проанализированы основы научной организации труда и состояние нормирования. Выявлены области, требующие улучшения с точки зрения обеспечения равной напряженности норм на однородных работах. Предложены мероприятия по совершенствованию рациональной организации труда при разработке технологических процессов. Проведена оценка экономического эффекта от внедрения технически обоснованных норм трудовых затрат.

3) Осуществлен кадровый аудит. Проанализирован кадровый состав ООО «Энергопак» по должностным и квалификационным характеристикам. Определены теории мотивации труда, применяемые в организации для решения стратегических и оперативных задач управления персоналом.

Раздел 2 был посвящен индивидуальному заданию, которое включало анализ, обоснование и принятие управленческого решения. Была описана существующая система принятия управленческих решений в организации, включая применяемые методы управления и оценку необходимых ресурсов. Проведено обоснование оптимального варианта управленческого решения на основе его эффективности. Рассмотрены инструменты и технологии регулирующего воздействия, используемые при реализации управленческих решений в ООО «Энергопак».

Прохождение практики в ООО «Энергопак» позволило закрепить теоретические знания, полученные в процессе обучения, и приобрести практические навыки в области управления производством, организации труда и управления персоналом. Полученные результаты анализа и разработанные предложения могут быть использованы для совершенствования деятельности ООО «Энергопак», повышения эффективности использования ресурсов и укрепления конкурентных позиций компании на рынке.

Практика позволила углубить понимание специфики работы предприятия, выявить проблемные зоны и предложить пути их решения, что является ценным опытом для дальнейшей профессиональной деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Агарков, А. П. Основы экономики и управления предприятием : учебник для бакалавров / А. П. Агарков. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2020. - 424 с.
- 2 Алексеева, М. Б. Управление затратами на предприятии: современные подходы и методы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 3, № 1. С. 4-9.
- 3 Беляев, А. Н. Стратегическое управление предприятием в условиях цифровой экономики // Вестник университета. 2022. № 5. С. 10-17.
- 4 Волков, Д. Л. Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / Д. Л. Волков, В. К. Крюков. - Москва : Юрайт, 2023. - 415 с.
- 5 Григорьев, В. В. Оценка эффективности инвестиционных проектов предприятия // Финансовый менеджмент. 2020. № 4. С. 25-32.
- 6 Иванов, И. И. Инновационная деятельность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Инновации. 2021. № 2. С. 33-38.
- 7 Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. - Москва : Проспект, 2022. - 448 с.
- 8 Кузнецова, Е. В. Оптимизация структуры капитала предприятия // Корпоративные финансы. 2023. № 1. С. 39-45.
- 9 Лебедев, К. А. Управление рисками на предприятии: теоретические и практические аспекты // Риск-менеджмент. 2020. № 3. С. 46-52.
- 10 Петров, С. П. Повышение эффективности использования ресурсов предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20, № 7. С. 53-59.
- 11 Сидоров, П. Н. Экономика предприятия : учебник для вузов / П. Н. Сидоров. - Москва : КноРус, 2022. - 320 с.
- 12 Смирнов, А. И. Цифровизация экономики предприятия: проблемы и перспективы // Цифровая экономика. 2023. № 2. С. 60-66.
- 13 Тихонов, Р. А. Управление персоналом на предприятии : учебное пособие / Р. А. Тихонов. - Москва : Альфа-Пресс, 2020. - 272 с.
- 14 Федоров, В. И. Стратегический анализ в управлении предприятием // Стратегическое планирование. 2021. № 4. С. 67-73.
- 15 Яковлев, Е. Г. Экономика и управление предприятием : учебник для СПО / Е. Г. Яковлев. - Москва : Лань, 2023. - 352 с.

Приложение

ИНН 7801260194
КПП 781601001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2023 год	На 31 декабря 2022 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	49 644	40 491	30 616
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	44 898	34 847	11 607
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	427	720	5 157
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	150 540	78 345	43 731
	БАЛАНС	1600	245 509	154 403	91 111
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	60 777	58 571	46 603
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	31 655	8 650	8 099
	Другие долгосрочные обязательства	1450	23 992	16 241	6 992
	Краткосрочные заемные средства	1510	855	2 569	-
	Кредиторская задолженность	1520	128 230	68 372	29 418
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	245 509	154 403	91 111

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской</i>	
Дата формирования информации	27.03.2025
Номер выгрузки информации	0710096_7801260194_2024_000_20250327_2aa87f13-0d88-40e7-a272-d6964c0c8a3e
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЭНЕРГОПАК"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 27.03.2025</i>	
ИНН	7801260194
КПП	781601001
Код по ОКПО	72435488
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	17.22
Местонахождение (адрес)	192236, Город Санкт-Петербург, ул. Софийская, дом 8, корпус К. 1 СТР3, помещение . 13-Н, офис 3
Единица измерения	Тыс. руб.

ИНН 7801260194
КПП 781601001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года.	На 31 декабря 2023 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	639 530	405 877
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(622 700)	(389 733)
	Проценты по уплате	2330	(6 020)	(1 121)
	Прочие доходы	2340	433 082	197 559
	Прочие расходы	2350	(440 841)	(198 670)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(845)	(2 034)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 206	11 878

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).