

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

## ОТЧЕТ

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

Студент  
группы БМН-19-УБ1



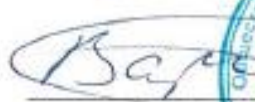
Варчук В.О.

Руководитель  
кандидат экон. наук, доцент



Пашук Н.Р.

Руководитель от предприятия  
директор



Варчук О.О.

Нормоконтролер  
кандидат экон.наук, доцент



Пашук Н.Р.



*Отлично* 

Владивосток 2023

26.01.23

## Содержание

Введение	3
1 Краткая характеристика организации	5
1.1 Краткое описание предприятия	5
1.2 Специфика деятельности структурного подразделения	12
1.3 Аудит человеческих ресурсов	13
1.4 Характеристика деловых партнеров и контролей заключения контрактов	18
2 Стратегический анализ	20
2.1 Анализ отрасли	20
2.2 Реализуемые функциональные стратегии.	29
3 Индивидуальное задание	32
3.1 Анализ платежеспособности и ликвидности ООО «ИНСОЛ»	32
3.2 Управленческие решения с целью совершенствования деятельности общества	34
Заключение	37
Список использованных источников	38
Приложение А. Баланс ООО «ИНСОЛ»	41

## Введение

Практика была пройдена на предприятии общество с ограниченной ответственностью «ИНСОЛ». На данный момент в экономике происходит кризис, в связи с чем необходимо проанализировать деятельность данного предприятия для того, чтобы выявить предложения в рамках проектной деятельности, с целью дальнейшего сотрудничества с предприятием, а также потенциального трудоустройства студентов.

Целью практики является закрепление и углубление теоретической подготовки студентов в области менеджмента, приобретение профессиональных навыков, выработка умений применять их при решении конкретных управленческих и экономических задач, формирование у обучающихся навыков самостоятельной профессиональной деятельности и практического опыта. Задачами практики являются:

- 1) совершенствование умений и навыков проведения аудита человеческих ресурсов и анализа системы мотивации;
- 2) совершенствование умений и навыков использования инструментов финансового менеджмента для обоснования управленческих решений;
- 3) формирование практических навыков самостоятельной работы, навыков самостоятельного формулирования выводов, полученных по результатам собственных расчетов;
- 4) совершенствование навыков оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности и выявления новых рыночных возможностей [1].

Основные методы, необходимые для достижения целей:

- 1) Анализ - метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования.
- 2) Синтез - процесс соединения или объединения ранее разрозненных вещей или понятий в целое или набор.
- 3) Дедукция - метод мышления, следствием которого является логический вывод, истинность которого гарантируется истинностью посылок.

4) Индукция - это процесс логического вывода на основе перехода от частного положения к общему.

5) Наблюдение - это метод сбора информации путем непосредственного, целенаправленного и систематического восприятия и регистрации социально-психологических явлений

6) Сравнение - метод сопоставления двух и более объектов (явлений, идей, результатов исследований и т. п.), выделение в них общего и различного с целью классификации, и типологии.

7) Интервьюирование - психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в проведении разговора.

8) Визуализация - общее название приёмов представления числовой информации или физического явления в виде, удобном для зрительного наблюдения и анализа.

Данные методы были использованы при прохождении практики.

ООО «ИНСОЛ» функционирует в строительной отрасли, специализация предприятия – строительство светопрозрачных конструкций, на данный момент предприятие занимает одно из лидирующих положений на территории Приморского края.

Во время прохождения практики были выполнены работы: составлена расчётная таблица в Excel для анализа затрат по различным проектам, затраты были разбиты на различные категории и проанализированы, созданы реестры договоров за два года и внесены все необходимые данные, также была создана модель в Excel для расчета стоимости проектов, была усовершенствована форма коммерческого предложения (новый дизайн, формулировки), также был проведен операционный анализ предприятия, поиск точки безубыточности, анализ затрат, операционный рычаг и запас финансовой прочности, все эти данные руководство предприятия может использовать в будущем для аналитики и построения стратегии деятельности предприятия.

## 1. Анализ условий осуществления деятельности предприятия

### 1.1 Краткое описание предприятия

Название компании: Общество с ограниченной ответственностью «ИНСОЛ». Инсол, ООО зарегистрирован по адресу 690911, г. Владивосток, ул. Адмирала Горшкова, д. 34, квартира 103. директор организации общество с ограниченной ответственностью "ИНСОЛ" Варчук Олег Олегович. Основным видом деятельности компании является Торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями. Также ООО «ИНСОЛ» работает еще по 12 направлениям. Размер уставного капитала 10 000 руб.

Общество с ограниченной ответственностью "ИНСОЛ" присвоен ИНН 2543083243, КПП 254301001, ОГРН 1152543021608, ОКПО 39876429

Действует с 18.11.2015

Вид деятельности (по ОКВЭД): 46.73.6 - Торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями

Дополнительные (12)

16.23.1 Производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий

16.23.2 Производство сборных деревянных строений

23.19 Производство и обработка прочих стеклянных изделий, включая технические изделия из стекла

25.11 Производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей

25.12 Производство металлических дверей и окон

25.61 Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы

46.13.2 Деятельность агентов по оптовой торговле строительными материалами

46.47.1 Торговля оптовая бытовой мебелью

46.49 Торговля оптовая прочими бытовыми товарами

46.73.3 Торговля оптовая санитарно-техническим оборудованием

46.73.4 Торговля оптовая лакокрасочными материалами

#### 46.73.5 Торговля оптовая листовым стеклом [2].

Компания «Инсол» специализируется на разработке, изготовлении и монтаже светопрозрачных конструкций. Светопрозрачные конструкции создаются с использованием комплектующих мировых производителей.

Опыт работы на рынке – 7 лет. Общество начало деятельность в 2015 году.

Стратегическая цель в компании заключается в том, чтобы к 2025 году занять 40% доли рынка производства алюминиевых конструкций, а также развивать направление ретейла.

Деятельность компании разделяется на несколько основных направлений: стеклянные перегородки, входные группы, ограждения из стекла, стеклянные двери, роллетные системы, раздвижные перегородки, фасадное остекление, комплексный ремонт офисных помещений, офисная мебель

Полный ассортимент продукции: алюминиевые внутренние двери, глухие стационарные перегородки, комбинированные стационарные перегородки, стеклянные перегородки двойного витража с жалюзи, стеклянные перегородки одинарного витража, цельностеклянные двери, цельностеклянные перегородки на зажимном профиле, цельностеклянные перегородки точечного крепления, звукоизоляционные раздвижные перегородки, мягкие раздвижные перегородки, раздвижные стеклянные двери, раздвижные цельностеклянные перегородки, офисная мебель, кресла и стулья, входные группы из теплого алюминия, окна из теплого алюминия, спайдерная система, стоечно-ригельная система, структурная система, стеклянные козырьки на опорах, стеклянные козырьки на тросах, пенозаполненный профиль, решетчатый профиль, роллетные ворота, экструдированный профиль, детские сантехнические перегородки, сантехнические перегородки из ЛДСП, сантехнические перегородки из стекла, душевая кабина Акваслайд, душевая кабина Вектор, душевая кабина с распашной дверью, стеклянные ограждения на профиле, точечное крепление ограждений, цельностеклянные ограждения на министойках, облицовка стен и колонн стеклянными панелями, стеклянные полочки, стеклянные полы и потолки.

Ассортимент продукции довольно широкий. В основном продукция изготавливается из алюминия и стекла, но также используются и такие материалы как ЛДСП, ДСП, гипсовинил, оргстекло, резина. Ассортимент каждый год расширяется, в мире создаются все новые и новые интересные конструкции, которые можно применять в качестве функциональных элементов декора офисов, квартир, торговых центров и прочих общественных пространств. Цены на данные конструкции зависят от их размеров, материалов, срочности работ и прочих условий и пожеланий заказчиков.

Были взяты для анализа самые распространенные и часто продаваемые позиции в таблице 1.1.

Таблица 1.1. – Описание ассортимента ООО «ИНСОЛ»

Наименование	Описание
Стационарные перегородки	Данный вид перегородок относится к среднему ценовому сегменту, используется в офисных и иных зданиях для разграничения пространства.
Цельностеклянные перегородки	Данный вид перегородок относится к высокому ценовому сегменту, устанавливается в основном в офисах крупных компаний для разграничения пространства и визуального единства помещения.
Душевые кабины	Данный вид продукции в основном устанавливается в частных домах.
Туалетные перегородки	Устанавливается в офисных помещениях и общественных пространствах (кино, театры, ТЦ)
Фасады зданий	Внешняя облицовка здания, используется для обновления фасада. Устанавливается как в офисных зданиях, так и в частных домах.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ассортимент продукции довольно широк и представляет из себя как товары категорий «эконом», которые просты в установке и эксплуатации, так и товары премиум класса, которые требуют уже большего профессионализма в сборке. Также большой ассортимент может являться проблемой как для потребителя, которому сложно разобраться во всех нюансах отдельно взятого продукта, так и для руководства и работников,

которым нужно поддерживать высокое качество работ и материалов среди всего многообразия форм и вариаций продукции.

Организационная культура – это культура членов организации, направленная на достижение целей организации. Это иерархическая система, в вершине которой стоят коллективные базовые представления, затем ценности и идеалы, затем артефакты [3]. Причем, видимым слоем организационной культуры являются, только артефакты – предметы, ритуалы и т.д. И вовсе не всегда эти артефакты истинно отображают сущность организационной культуры – иногда желаемое выдается за действительное. Глубинные уровни скрыты в нашем сознании и могут быть выявлены только в конкретном поведении группы [4].

Для удобства диагностики, измерения и изменения организационной культуры зарубежными исследователями Кимом Камероном и Робертом Куинном была предложена типология организационной культуры, для разработки которой изначально была построена рамочная конструкция конкурирующих ценностей [5].

Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от других критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Сама рамочная конструкция конкурирующих ценностей изображена на рисунке. 1.1.

Эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации, корпорации, вообще любом экономическом объекте.





Рисунок 1.1. – Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Как таковых документов, характеризующих организационную культуру на предприятии, нет, поэтому проанализировать ее можно только с помощью наблюдения и опроса сотрудников. Так наблюдение показало, что организационная культура ООО «ИНСОЛ» относится к клановой.

Клановую культуру характеризует преданность делу, разделение ценностей и целей, сплоченность, соучастие, организация бригадной работы, доверие друг к другу, традиции, высокая степень сплоченности коллектива, восприятие потребителей как партнеров, забота о повышении квалификации работников. Именно данная форма организационной культуры тесно связана с понятием приверженности и использует наиболее эффективные методы при ее построении и поддержании. Можно выделить следующие механизмы достижения и поддержания приверженности в клановых культурах: минимальное количество иерархических уровней; неофициальность и самоуправление; собственность наемных работников; длительная гарантия занятости; бригадная форма работы; участие наемных работников в принятии решений; ротация участников выполнения заданий; поощрение частных и прямых связей; организация большого количества обязательных для всех служащих церемоний и поддержание командного духа; распространение и поддержание неформальных связей между сотрудниками.

Итак, клановая культура напоминает большую семью, где ценность каждого «члена семьи» чрезвычайно велика.

Одним из элементов являются фирменные цвета компании – графитовый и оранжевый, они присутствуют в логотипе компании, в офисе компании, на визитках и каталогах, на оборудовании, для того чтобы не потерять и не перепутать.

Логотип компании довольно минималистичный, динамичный и современный. Он полностью передает дух предприятия, его ценности и особенности, только взглянув на логотип можно понять, что из себя представляет компания. На логотипе изображено сокращенное название предприятия в корпоративных цветах, Innovative solutions (полное название) – INSOL (сокращенное название) – IN (изображены на логотипе). Инновационные решения – перевод названия, которое означает что компания ищет необычные, современные, креативные решения для обустройства пространства офисных, торговых, жилых помещений.

Дресс-код на предприятии для административного персонала деловой, но строго не регламентирован, для рабочего персонала также не регламентирован, но предполагает удобную, практичную для физических задач одежду.

Правила поведения для внутренней коммуникации ограничиваются простыми нормами приличия и правилами этики, стиль общения между персоналом неформальный, как среди рабочего персонала, так и среди административного. Это характерно для клановой организационной культуры, в которой считается, что персонал предприятия – это большая семья. Для внешних коммуникаций используется деловой формализованный стиль общения и правила поведения.

Правила поведения для рабочего персонала: добросовестно работать и придерживаться требований должностной инструкции; соблюдать условия, закреплённые трудовым, дополнительными соглашениями; выполнять свою норму труда и рабочего времени; обучаться охране труда, гражданской обороне и пожарной безопасности, проходить все необходимые проверки и применять

безопасные методы труда на практике; соблюдать правила внутреннего трудового распорядка; бережно относиться к имуществу работодателя и сообщать ему о возникновении ситуаций, угрожающих сохранности имущества и оборудования, а также жизни и здоровью других людей.

Также предусмотрены наказания за разного рода проступки: замечание — наказание за незначительные проступки; выговор/штраф — более строгая мера, чем замечание; увольнение — самое строгое наказание, применяется только к работникам, неоднократно нарушавшим дисциплину или однократно совершившим грубый проступок (например, прогул без предупреждения или появление на работе в пьяном виде). Мера наказания определяется директором.

На предприятии ООО «ИНСОЛ» линейная структура управления. Директор предприятия ведет контроль за деятельностью всего предприятия, занимается коммуникацией с клиентами, подрядчиками и поставщиками, ведет документооборот, контролирует отдельные крупные проекты.

Коммерческий директор, в его обязанности входит коммуникация с клиентами, просчет проектов, разработка проектов и технических планов, проработка проектов с дизайнерами, замеры объектов и разработка технической документации, контроль монтажников, коммуникация с поставщиками.

Менеджер, в его обязанности входит, визуализация проектов, расчет стоимости конструкций, подготовка коммерческих предложений, работа с корреспонденцией, документооборот, учет затрат по проектам.

На данном предприятии присутствуют как постоянные рабочие-монтажники, так и работники, которые нанимаются для каких-то масштабных, крупных проектов. В их задачи входит доставка материалов от поставщиков на склад, нарезка, подгонка и частичная сборка конструкций, затем доставка на объекты и там уже полноценная сборка и наладка конструкции, затем сдача объекта.

Организация работы коллектива в целом проста, на каждый объект назначается группа монтажников, кладовщик осуществляет доставку материалов сначала на склад, а оттуда по необходимости на объекты. Распоряжения

руководства отдаются в группе в WhatsApp, также, как и отчеты монтажников о проделанной работе в конце каждого дня или рабочей недели, таким образом экономится время и возможно оперативно отслеживать результаты работы и отдавать поручения.

В целом организационная структура построена так, чтобы оперативно принимать решения и отдавать распоряжения, постоянная согласованность действий, четкая система связей, личная ответственность руководителя.

Из минусов можно выделить то, что решение оперативных проблем доминирует над стратегическими, что в долгосрочной перспективе может негативно сказаться на состоянии предприятия.

## 1.2 Специфика деятельности структурного подразделения

Практика в ООО «ИНСОЛ» была пройдена в административном подразделении. Специфика деятельности данного подразделения в том, чтобы осуществлять контроль и координацию деятельности остальных подразделений (снабженческого и строительного), заключение контрактов, закупки, бухгалтерский учет. Основная особенность взаимодействия с другими подразделениями состоит в контроле, из офиса сложно контролировать, как продвигаются работы на строительном объекте. Для контроля строительных процессов административному персоналу приходится постоянно перемещаться по объектам, общаться с заказчиками, согласовывать какие-то моменты и указывать на них рабочим, но из-за этого теряется эффективность в других задачах подразделения.

Также в специфику данного подразделения входит общение с клиентами, которые зачастую бывают довольно проблемные, для них в офисе компании имеется очень много макетов и образцов, которые можно презентовать при личной встрече, для того, чтобы продемонстрировать все многообразие изготавливаемой продукции и различных технических и дизайнерских решений.

Еще одна особенность – это проектирование, сложный и творческий процесс, который требует мозгового штурма от всех административных сотрудников.

Конфликтные ситуации встречаются также нередко, но они быстро решаются благодаря четкому распределению ролей и функций членов коллектива, что немаловажно в рабочем процессе.

Одним из важных способов разрешения конфликта является коммуникативная технология (организация общения) - честная и конструктивная реакция на критику и претензии.

Также можно добавить информационную технологию (ликвидация дефицита информации, устранение различных слухов), социально-психологическую (работа с неформальными лидерами, укрепление социально-психологического климата).

### 1.3 Аудит человеческих ресурсов

На основании штатного расписания организации можно проанализировать кадровый состав предприятия по категориям в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Структура кадрового состава предприятия по категориям

Подраздел/категории	Должность	Нормативная численность [кол-во чел.]	Фактическая численность [кол-во чел.]
Административно управленческий персонал	Директор	1	1
	Коммерческий директор	1	1
Специалисты	Проектный менеджер	1	1
	Проектировщик-сметчик	1	0
Производственный персонал	Кладовщик	1	1
	Монтажник	6	6
Итого		11	10

На рисунке 1.2 представлен кадровый состав предприятия по категориям.



Рисунок 1.2 – Кадровый состав предприятия по категориям

На основании диаграммы можно выявить основную категорию – производственный персонал. Анализ данных показывает, что в компании штатный состав заполнен не полностью на 81,8%, вакансии есть в категории специалистов.

На рисунке 1.3 представлена структура кадрового состава по возрасту.

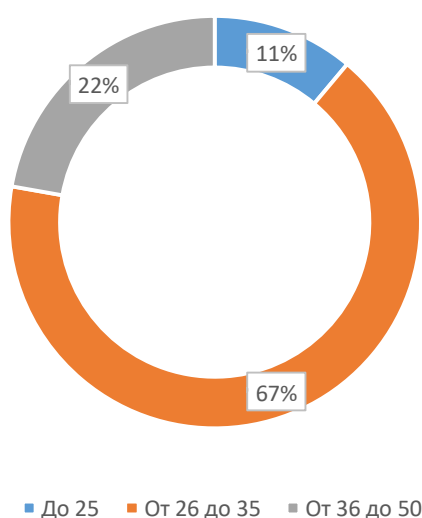


Рисунок 1.3 – Структура кадрового состава по возрасту

Преобладают мужчины в возрасте от 26 до 35 лет, что связано в первую очередь со спецификой деятельности предприятия: частые физические нагрузки, умение обращаться с инструментами.

Для более полного понимания особенностей кадрового состава предприятия ниже представлены анализы кадрового состава по категориям. В таблице 1.3 представлен анализ кадрового состава по уровням образования.

Таблица 1.3 - Анализ кадрового состава по уровням образования

Уровень образования	Количество, чел	% от общего числа сотрудников
Высшее	1	10%
Неоконченное высшее	1	10%
Среднее профессиональное	8	80%
Всего	10	100%

Среднее специальное образование имеет 80% работников предприятия.

Ниже в таблице 1.4 представлен анализ кадрового состава по стажу работы на предприятии и в отрасли в целом.

Таблица 1.4. - Анализ кадрового состава по стажу работы

Лет	Общий стаж			Стаж работы на предприятии		
	До 5	От 5 до 10	От 10	До 1	От 1 до 3	От 3 до 6
Кол-во чел	1	1	8	2	2	6

Таким образом, общий стаж большинства работников от 10 лет в отрасли.

На рисунке 1.3 представлен анализ персонала по гендерному составу.

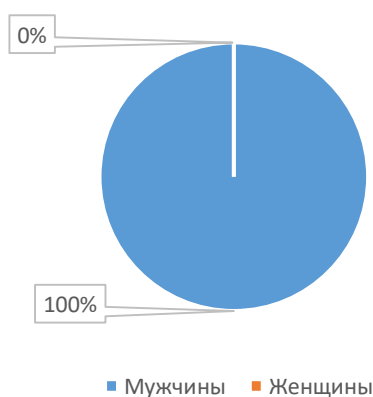


Рисунок 1.3 –Анализ персонала по гендерному составу

Преобладают мужчины – 100%, в связи с особенностями строительной отрасли.

Таблица 1.5 – Показатели движения персонала.

Наименование показателя	2020	2021	2022
Среднесписочная численность	9	8	10
Количество уволенных в том числе	3	1	0
по собственному желанию	0	1	0
по другим причинам	3	0	0
Количество принятых	0	2	2
Коэффициент прибытия	0,00	0,25	0,20
Коэффициент выбытия	0,33	0,13	0,00
Коэффициент постоянства	0,67	0,75	0,80

Таким образом, коэффициент постоянства в 2022 году равен 80%, т.е. 80% кадрового состава остается неизменным по сравнению с 2021 годом.

По мнению Э.Е. Старобинского и Х. Хекхаузена, важнейшей составляющей профессиональной мотивации является степень удовлетворенности сотрудниками своей профессиональной деятельностью. Удовлетворенность трудом является выражением их общего отношения к работе. Известно, что мотивация является движущей силой любой деятельности. Решением различных вопросов психологии мотивации занимались такие ученые, как В.Г. Асеев, К. Замфир, Е.П. Ильин, А. Маслоу, Х. Хекхаузен, В.Врум, Ф. Герцберг, В.Э. Мильман и др. [6].

Рассматривая теории мотивации, которые используются на предприятии можно выделить теорию Замфира. К. Замфир в своей концепции исходит из представления о трех составляющих мотивации: внутренней мотивации, внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации. Под внутренними мотивами автор полагает то, что порождается в сознании человека самой трудовой деятельностью: понимание ее общественной полезности, удовлетворение, которое приносит работа, то есть результат и процесс труда. Внешняя мотивация не связана с содержанием определенной деятельности, она обусловлена внешними по отношению к субъекту обстоятельствами: заработок, боязнь осуждения, стремление к престижу. К внешней положительной мотивации относятся: материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со



стороны коллег и коллектива, престиж, то есть те стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия. К внешней отрицательной мотивации автор относит наказания, критику, осуждение, штрафы [7]

Можно провести исследования по методике Замфира, данная методика предлагает провести тестирование работников используя всего 7 вопросов и в результате руководители компании могут определить какая мотивация преобладает и по итогам этой оценки разработать систему стимулов индивидуально для каждого работника.

Теории X и Y характеризуют два возможных варианта отношения человека к труду. В соответствии с первым вариантом [теория X] совокупность характеристик работника выглядит следующим образом: средний индивид туповат, стремится увильнуть от выполнения своих обязанностей, работу не любит, пассивен, предпочитает быть руководимым, не желает принимать на себя риск и ответственность, ориентируется только на личную безопасность и материальную выгоду, т. е. это «экономический человек». Исходя из этого, большинство людей необходимо принуждать, строго контролировать, чтобы обеспечить достижение целей организации. В противоположность руководителям теории X, считающими своей главной обязанностью управлять служащими, руководители теории Y стремятся помогать служащим овладеть навыками самоуправления.

Теория Y предполагает, что есть другая категория работников. Для них затраты физического и умственного труда так же естественны и необходимы, как игра или отдых, поэтому они не избегают трудовых усилий. Такие работники не только не увильнут от ответственности, но и стремятся к ней, не нуждаются в контроле и способны сами себя контролировать, проявляют фантазию, изобретательность, инициативу.

Управляющий, по мнению Д. МакГрегора, должен, исходя из соответствующих предположений относительно человеческой мотивации, придерживаться определенного стиля руководства: авторитарного в первом случае и демократического – во втором. Авторитарный стиль (вариант мотивации

по теории X) – это жесткий контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материальное стимулирование. Демократический стиль (вариант мотивации по теории Y) делает упор на использовании творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, самоконтроль, участие в управлении, моральное стимулирование [8].

Согласно этой теории, работники делятся на две группы и применяются те методы управления, которые соответствуют данным группам. В ООО «ИНСОЛ» в основном работники категории X, поэтому руководство использует авторитарный режим управления, контролирует весь процесс для достижения поставленных целей.

#### 1.4 Характеристика деловых партнеров и контролей заключения контрактов

Можно выделить несколько категорий клиентов и исходя из профессионального суждения руководящего состава выделить доли в выручке от различных категорий: юридические лица (средний и малый бизнес) – доля 40%, торговые центры и рынки – доля 20%, государственные учреждения и банки – доля 30%, частные клиенты (физические лица) – доля 10%.

Можно выделить несколько типовых договоров, которые заключает ООО «Инсол» - договор подряда, договор поставки и договор оказания услуг. Процесс заключения контракта начинается с обращения клиента и предоставления технического задания, либо выезда на замеры в случае отсутствия планов и чертежей, затем формируется коммерческое предложение и высылается клиенту, затем процесс согласования, после этого составляется договор и спецификация (либо в отдельных случаях предварительная смета) к нему и подписывается с обеих сторон, со стороны ООО «Инсол» договор подписывается директором общества или лицом уполномоченным по доверенности, на всех этапах согласования договора процесс контролируется директором и коммерческим директором. Общество работает по предоплате, в большинстве случаев она устанавливается на уровне 70%, но бывают исключения для отдельных клиентов с которыми установлены длительные партнерские отношения, такие условия

согласуются с директором. После подписания договора выставляется счет на предоплату. После завершения работ или поставки составляются документы указанные в договоре, как правило это УПД, акт выполненных работ, либо товарная накладная. Также в отдельных случаях составляется финальная смета, которая подписывается с обеих сторон и только потом подписывается акт выполненных работ.

Процесс согласования дополнительных соглашений на увеличение работ и материалов схож с процессом согласования договора, также направляется коммерческое предложение и согласовывается с клиентом, затем также подписывается директором общества. В случае с дополнительным соглашением с уменьшением объёмов условия согласовываются с клиентом по электронной почте, либо при личном общении, затем по окончании работ выставляется счет на постоплату, уменьшенный на сумму, указанную в дополнительном соглашении.

Также для продажи товаров и материалов самых частых позиций устанавливается условная целевая маржа, для стекла – 30%, для строительных материалов – 30%, для алюминиевого профиля производства Freestyle – 40-45%, для алюминиевого профиля производства Alutech – 50%, для алюминиевых дверей – 25%.

Основными поставщиками являются такие компании как Фристайл технолоджи (алюминиевый профиль и двери), Alutech (алюминиевый профиль и двери), Титан (фурнитура для дверей), Эксполес (стекло и пр.), Помощник (строительные материалы и расходные материалы), Леруа Мерлен (строительные материалы и расходные материалы), ДНС (техника и инструменты).

Договора с основными поставщиками заключаются на долгий срок (больше года) с автоматической пролонгацией, если ни одна из сторон не изъявит о желании расторжения договора. Как правило такие поставщики предоставляют скидки и индивидуальные прайсы на свою продукцию, в зависимости от того, насколько долго компании сотрудничают и в каком объеме производятся закупки.

## 2. Стратегический анализ

### 2.1 Отраслевой анализ

Эффективность и обоснованность стратегических решений, принимаемых организацией, во многом зависит от качества информации, которая является базой для принятия управленческих решений. Оптимальную информационную базу возможно получить из результатов проводимого стратегического анализа деятельности. Являясь ключевым аналитическим элементом стратегического управления, стратегический анализ позволяет частично снизить неопределенность при принятии стратегических решений и обосновать выбор стратегий фирмы, адекватных рыночным условиям, что напрямую связано с конкурентоспособностью компаний.

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в базу данных для принятия стратегических решений [9].

По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней среды, делового окружения и ресурсного потенциала предприятия (возможностей) для определения текущего положения предприятия и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Отраслевой анализ, являясь важным элементом (звеном) стратегического анализа предполагает изучение внешней среды. Анализ отрасли необходим для того, чтобы определить участников рынка, увидеть тенденции развития отрасли, понять факторы успеха компаний. Анализ отрасли необходим для организации любой сферы деятельности, которая стремится быть успешной

По оценкам и расчетам группы анализа рынков MetalResearch, мировой рынок алюминиевых профилей в 2022 году показал малозаметное увеличение объема продаж в 2 квартале 2022 года. Аналитики оценивают это изменение в +9,8% по отношению к 1 кварталу 2022 года. Кроме того, если в 1 квартале 2020 года объем продаж на рынке алюминиевых профилей оценивался в 3 732 016 тыс.долл., то уже во 2 квартале 2022 года объем продаж оценили в 7 067 571

тыс.долл., что однако не показывает всю полноту изменения рынка за 2,5 года. При этом получилось, что показатель продаж был рекордно низким за период 2020 – 2 квартал 2022 года – в 2 квартале 2020 года, а рекордно высоким стал в 2 квартале 2022 года.

Сравнение 6 месяцев 2022 и 2021 года наиболее показательны с точки зрения понимания изменений, произошедших в 2022 году на рынке алюминиевых профилей, пока данные за полный 2022 год не появились. За 6 месяцев 2022 года по отношению к аналогичному периоду 2021 года, аналитики MetalResearch оценили изменение объема продаж на рынке алюминиевых профилей на +41,5% до уровня 7 067 571 тыс.долл. Конечно, если сравнивать в натуральном выражении, то показатель продаж алюминиевых профилей будет другой, как может быть и другая динамика. Однако более иллюстрирующая динамика наблюдается именно в денежном выражении, поскольку этот показатель оценивает количество денежных средств, оборачивающихся на данном рынке.

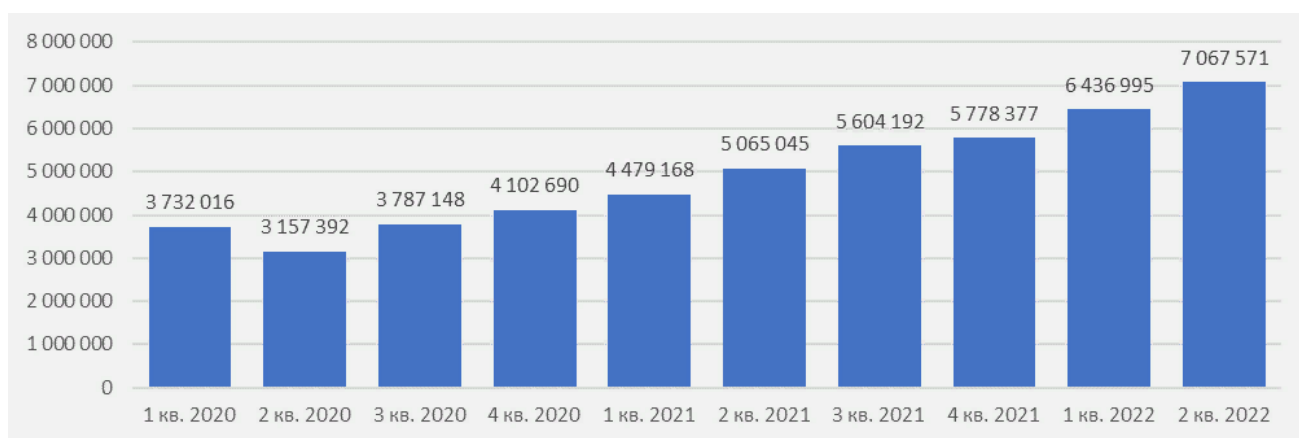


Рисунок 2.1 – Динамика продаж на мировом рынке алюминиевых профилей в 2020 - 2022 гг

Разнообразие выпускаемых профилей позволяет использовать их во многих отраслях народного хозяйства. На рисунке 2.2 представлена структура потребления алюминиевого профиля по отраслям.



Рисунок 2.2 - Структура потребления алюминиевого профиля

В структуре потребления алюминиевых профилей доминирует строительство (его доля равна 73%), за ним следует машиностроение (8%), авиастроение (7%) и производство товаров народного потребления (6%). В западных странах главенствующая роль принадлежит транспортному машиностроению (49%), строительство же занимает второе место (15%). Столь высокая доля потребления алюминиевых профилей в транспортном машиностроении обусловлена в основном значительными объемами выпуска автомобилей, а также большим удельным весом экструзионной продукции, применяемой в авиационном и железнодорожном транспорте. Российская же автомобильная отрасль значительно уступает по данным показателям.

Структура потребления профильной продукции в строительном секторе экономики представлена на рисунке 2.3.

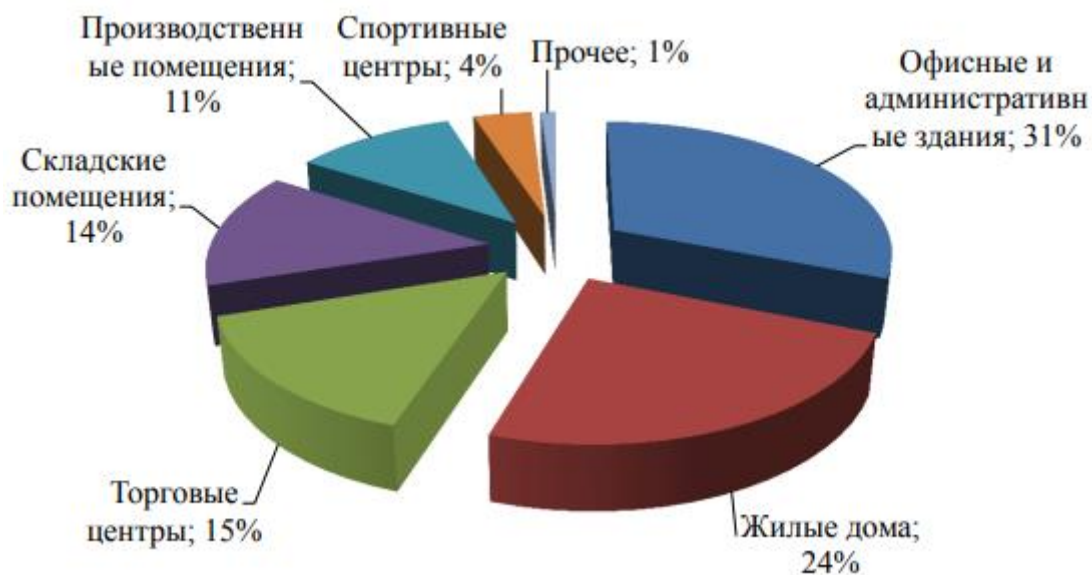


Рисунок 2.3 - Структура потребления профилей в строительном секторе

Строительные организации по-прежнему являются основными потребителями прессованной продукции и строительство в конечном счете является главным действующим фактором для развития рынка профильной продукции. В России строительный бум, начавшийся в Москве еще в конце прошлого столетия, постепенно охватил все крупные города центральной части страны, Урала, Сибири и Дальнего Востока. Структура конечного потребления алюминиевых профильных систем строительным рынком в зависимости от вида готовых строительных конструкций, представлена на рисунке 2.4

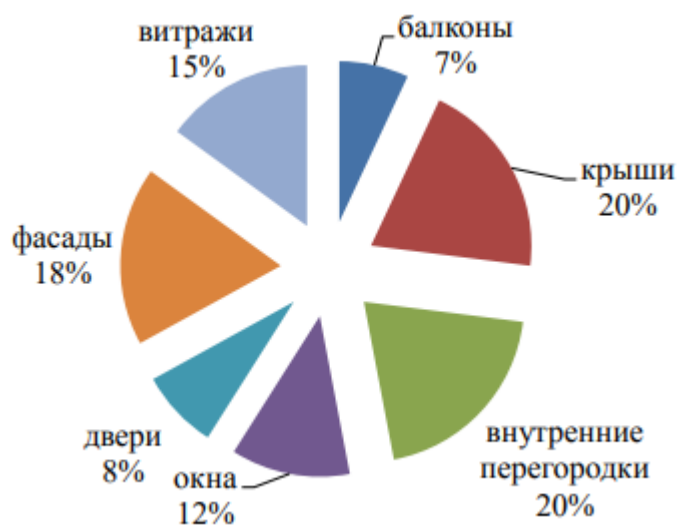


Рисунок 2.4 – Структура потребления архитектурного профиля в зависимости от вида конечных строительных конструкций

Выделяют следующие основные целевые группы потребителей алюминиевого профиля - строительные компании; - средний бизнес: производители светопрозрачных конструкций с объемом потребления до 50тн./мес. - мастерские, которые производят строительные конструкции

Из-за границы поставляются, в основном, профили высокой отделки (анодированный, с предварительной обработкой поверхности, полированный электрохимполированием или окрашенный в нестандартные цвета). Такой профиль в России начал производиться относительно недавно, и основные его поставки приходятся на зарубежных импортеров, Германию, Финляндию, Испанию, Германии, Голландии, Польшу и Турцию.

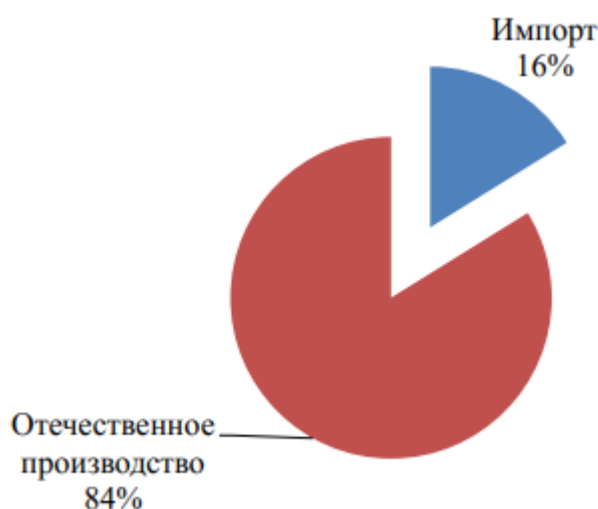


Рисунок 2.5 - Динамика внутреннего объема производства алюминиевого профиля в России

Производство алюминиевых профильных систем сконцентрировано в нескольких федеральных округах РФ – Центральном, Приволжском, Сибирском, Уральском, Южном и Дальневосточном. До 60% приходится на Европейский рынок, 20-22% -Уральский и Западно-Сибирский, остальные на Восточно-Сибирский и Дальний Восток [10].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на Дальнем Востоке данная отрасль находится в фазе роста, учитывая переориентацию российского бизнеса на восток в 2022 году и значительную долю использования данных конструкций в офисных и административных зданиях, торговых и производственных



помещениях можно с разумной уверенностью заявлять, что предприятия на Дальнем Востоке будут расширяться, будут открываться новые офисы и увеличиваться старые, будут расти производственные и торговые площади, что и создаст благоприятные условия для ведения бизнеса в отрасли производства и монтажа алюминиевых конструкций.

Майкл Портер разработал методику сравнительного анализа, согласно которой существует пять конкурентных сил, определяющих привлекательность рынка и степень соперничества игроков.

Эта модель используется в качестве стратегического бизнес-инструмента, который помогает опережать конкурентов за счет изучения внешней среды. Прикладные принципы, разработанные гарвардским профессором в 1979 году, актуальны по сей день благодаря их доказанной полезности и эффективности.

Цель использования пяти конкурентных сил Портера заключается в способности понимать, где бизнес может лучше всего конкурировать и получать прибыль в постоянно меняющихся условиях.

Понадобится таблица, в которой мы по 10-балльной шкале оценим влияние каждой из 5 сил. Судить будем по трем критериям: степень риска для компании; степень влияния на ее деятельность; возможность решения проблемы.

Таблица 2.1 – Модель 5 сил Портера.

Сила / Оценка	Выраженность риска	Степень влияния	Возможность решения	Итоговый рейтинг
Давление поставщиков	8	9	3	14
Давление покупателей	6	6	4	8
Давление действующих конкурентов	5	5	8	2
Угроза появления новых конкурентов	6	3	8	1
Давление товаров-заменителей	2	6	8	0

Таким образом, наибольшее влияние оказывает давление поставщиков, т.к. многие поставщики расположены в Центральной части России, то влияние данного фактора на бизнес очень велико в связи с невозможностью оперативной

работы и высоких транспортных издержек. Также оказывает влияние давление покупателей, но уже в меньшей мере, чем поставщиков. Покупатели как правило предпочитают сниженные цены быстрые сроки вместо качества, что влияет на принятие управленческих решений в организации и приводит к ряду проблем.

Одним из наиболее важных инструментов для обеспечения убедительной победы в конкурентной борьбе между предприятиями на целевом рынке являются выявление ключевых факторов успеха (КФУ) и управление ими.

Ключевые факторы успеха (КФУ) — некий состав элементов системы, реализация которых может обеспечить предприятию (организации) значительный экономический эффект в результате осуществления коммерческой деятельности на целевом рынке (в отрасли). КФУ представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 –Ключевые факторы успеха ООО «ИНСОЛ».

Сфера	Наименование факторов
Производство	Высокое качество продукции (низкий уровень брака, снижение потребности в ремонте, техническом обслуживании и т.п.) Высокая производительность труда Возможность изготовления товаров на заказ
Технологии	Использование новых разработок в отрасли Овладение современными технологиями Использование для коммерческой деятельности сети Интернет
Продажи	Квалификация персонала Сформированная постоянная и лояльная клиентская база Хорошая репутация компании у покупателей
Организационная	Эффективное управление изменениями на предприятии Аутсорсинг Стратегические альянсы
Организационные возможности	Быстрая реакция на изменение рыночной ситуации (налаженный процесс принятия оперативных управленческих решений) Использование сети Интернет для ведения бизнеса (коммерции) Быстрое обновление ассортимента и оперативный отклик на новые требования покупателей
Профессиональная подготовка	Высокий профессионализм работников Большой практический опыт работы в отрасли
Маркетинг	Высокий уровень обслуживания покупателей Точное выполнение заказов (низкое количество брака и ошибок) Широкий набор ассортиментных групп (видов) товаров Гарантии для покупателей Дисциплина и самоконтроль
Сбыт	Обоснованные цены на товары (услуги) Относительно высокая доля рынка Доброжелательность работников, контактирующих с потребителями

SNW-анализ — это анализ факторов внутренней среды, которые влияют на конкурентоспособность предприятия. К таким факторам относят организационную структуру, маркетинг, производство, логистику и т.д.

Факторы оцениваются по трем значениям: S — Strength — сильный; N — Neutral — нейтральный; W — Weakness — слабый. Анализ представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 –SNW анализ ООО «ИНСОЛ».

Критерии	S	N	W	Комментарии
1. Развитие стратегии компании			20	Стратегия организации разрабатывается только условно, нет стратегии доминирования на рынке, ничего не делается для позиционирования рынка
2. Состояние бизнес-стратегии компании			30	Предпринимаются шаги к реализации стратегии, находится на низком уровне
3. Структура управления	70			Достаточная на данном этапе развития предприятия
4. Уровень конкурентоспособности	70			Предприятие конкурентоспособно, есть возможность движения цен в меньшую сторону без ущерба компании
5. Рентабельность менеджмента		50		Нейтрально
6. Уровень инноваций		50		Новинки закупаются очень тяжело, цены на них высокие, руководство боится «прогадать» и потерять прибыль
7. Лидерские качества руководства	90			Харизма, уважение высокое, как к профессионалу и знатоку своего дела
8. Маркетинговые коммуникации		60		Выше среднего, использование инструментов маркетинга по продвижению услуг регулярное
9. Развитие менеджмента		50		Нейтрально
10. Бренд	70			Известен клиентам
11. Эффективность персонала		60		Нейтрально
12. Имидж на рынке	80			Высокая репутация.
13. Имидж руководителя	90			Высокая репутация
14. Взаимоотношения с конкурентами		50		Нейтральны. Борьбы и деления рынка нет
15. Психологический климат	70			Обучение на практике, коучинг, наставничество

Таким образом, большинство сторон организации являются нейтральными, сильные стороны представлены – имидж и профессионализм руководства, уровень ценовой конкурентоспособности и психологический климат. Категории по которым необходимо усиление – развитие стратегии компании.

Ниже в таблице 2.4 представлен PESTLE анализ общества.

Таблица 2.4 –PESTLE анализ.

Политические	Государственная стабильность / нестабильность Налоговая политика Регулирование конкуренции Регулирование / ограничения импорта-экспорта Внешняя политика государства
Экономические	Скорость роста Процентная ставка Уровень инфляции Наличие кредита Уровень располагаемого дохода Валовой внутренний продукт Тенденция безработицы Колебания цен Ситуация на фондовых рынках
Социальные	Доход на душу населения Средний располагаемый доход Отношение к работе Покупательские привычки Отношение к качеству продукции Отношение к обслуживанию клиентов
Технологические	Научно-исследовательская деятельность Технологические изменения Доступ к новым технологиям Уровень инноваций Технологическая осведомленность Интернет инфраструктура Инфраструктура связи
Окружающая среда	Климат Стихийные бедствия Стандарты переработки Отношение к зеленым продуктам
Правовые	Антимонопольные законы Законы о занятости Законы о защите прав потребителей Законы о здоровье и безопасности СНИПы ГОСТы

В целом, внешних факторов, влияющих на деятельность организации довольно много, но в основном они имеют косвенное отношение к организации, потому что в первую очередь организация зависит от поставщиков и уже факторы влияющие на них предаются обществу.

## 2.2 Реализуемые функциональные стратегии.

Сегодня многие начинающие коммерческие организации ведут свою деятельность «по наитию», не разрабатывая и, соответственно, не придерживаясь какой-либо стратегии развития. Обуславливается это тем, что начинающий предприниматель зачастую оказывается настолько занят, что у него не остается времени на разработку планов развития предприятия. Особенно эта проблема стала проявляться в условиях коронавирусной пандемии COVID19, во время которой внешнее окружение предприятий стало меняться непредсказуемым образом.

В свою очередь, для менеджеров крупных компаний характерной является склонность полагать, что в их случае возможно только формальное стратегическое планирование с последующим реагированием на возникающие трудности и проблемы. И не секрет, что даже на многих крупных предприятиях собственники и руководство бизнеса порой утверждают, что они бесппроблемно обходятся без разработки стратегии дальнейшего развития, полагая, что «не стоит придавать ей большого значения». [11].

Уделяя этому вопросу должное внимание, можно более результативно воздействовать как на величину вклада того или иного функционального подразделения в общее дело, так и на величину затрат на финансирование этого подразделения.

Каким бы ни было предприятие (по размерам и формам собственности), его функции (по составу) не изменяются. Меняется только структура функций, в зависимости от внешней среды предприятия и его целеполагания (внутренней направленности действий). Суть функциональной стратегии как раз и состоит в определении этой зависимости на ближайшую и отдаленную перспективу.

Функциональные стратегии ООО «ИНСОЛ» заключаются в нескольких ключевых функциях – маркетинг, производство, организационные изменения.

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.

На предприятии ведется сбор информации о целевых клиентах, создание связей и контактов с данными потребителями, так называемый в маркетинге «прогрев» и дальнейшая продажа. Таким образом стратегия заключается в том, что не обязательно продавать сразу при первом же контакте, когда клиент не нуждается в продукте, достаточно просто оказать небольшую услугу, составить чертежи на перспективу, обменяться контактами на будущее и уже впоследствии в будущем, когда клиенту понадобится продукт, он вспомнит к кому можно обратиться. Также при работе с юридическими лицами хорошо действует так называемое «сарафанное радио» - это когда один бывший клиент советует и рекомендует услуги организации знакомым или партнерам, можно сказать, что это основной маркетинг, который приводит клиентов в организацию.

Стратегия производства (производственная стратегия) предприятия связана с разработкой и реализацией основных направлений его деятельности в области выпуска продукции. При этом следует заметить, что производственный процесс - наиболее стабильный вид практической деятельности, а в случае возникновения нестабильности в производственной сфере потрясения на предприятии оказываются наиболее сильными. Следует отметить, что стратегию производства предприятия в качестве самостоятельного вида функциональной стратегии упускают виду даже западные специалисты по стратегическому планированию и управлению. Вместе с тем именно производственная деятельность является основной функцией предприятия, здесь создается продукт, реализация которого приносит прибыль. В процессе разработки стратегии производства происходит процесс обмена информацией между руководителями функциональных

подразделений, обеспечивающих реализацию базовой стратегии и координацию функциональных программ действий.

Производственная стратегия ООО «ИНСОЛ» заключается в том, чтобы находить и предлагать клиентам наиболее приемлемые предложения по цене и при этом без значительных потерь качества и функциональных характеристик. В нынешних условиях роста инфляции, роста цен на алюминий это актуально как никогда. Также благодаря этой стратегии и гибкой ценовой политике в периоды кризисов, когда люди не готовы тратить большие средства на алюминиевые конструкции, предприятие имеет защиту от рисков.

В современных условиях усиление процесса глобальной конкуренции и, как следствие, необходимость скорейшего улучшения использования ключевых факторов успеха (издержки, качество продукции, сроки выполнения заказов) требуют от предприятий повышения организационной гибкости и адаптационной способности. Организационные изменения должны обеспечивать для предприятия решение главной задачи - выживание на рынке.

Любое предприятие развивается в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае его способность к выживанию в условиях весьма динамичной внешней среды ставится под угрозу.

В ООО «ИНСОЛ» данная стратегия активно реализуется и заключается в том, чтобы обеспечить максимальную организационную гибкость. Многие функции предприятия выносятся на аутсорс, в первую очередь это бухгалтерия, во-вторых производственные рабочие. Благодаря аутсорсу предприятие становится гибким, например, данная отрасль как правило имеет сезонные колебания (большинство заказов приходится на весну-лето), таким образом имея рабочих на аутсорсе можно гибко планировать производственный процесс и подключать к работе людей только при загруженности основных рабочих, таким образом экономя на выплате зарплат в «не сезон», т.к. нет необходимости в том, чтобы постоянно держать штат рабочих.

Таким образом применяя данную стратегию предприятие сохранило конкурентоспособность в периоды двух кризисов.

### 3 Индивидуальное задание

#### 3.1 Анализ платежеспособности и ликвидности ООО «ИНСОЛ»

Платежеспособность – это способность предприятия своевременно и в полном объеме погашать свои обязательства перед заемщиками. Платежеспособность определяет финансовое состояние, в результате снижение уровня платежеспособности приводит к увеличению риска банкротства предприятия. Для оценки финансового состояния используют коэффициенты платежеспособности, дающие количественную характеристику предприятия.

Рассмотрим структуру активов предприятия, которая состоит из текущих и постоянных активов. Текущие активы предприятия – это активы, которые могут быть обращены в денежные средства в течение одного производственного цикла (1 года). Постоянные активы состоят из основных средств производства, и не участвуют непосредственно в производстве. Все активы предприятия ранжируются по степени ликвидности, т.е. в зависимости от скорости их реализации (продажи) и трансформации в денежные средства. Чем больше предприятие имеет высоколиквидных активов, тем выше ее платежеспособность. Ранжирование активов по степени скорости реализации:

Высоколиквидные активы предприятия формируют группу текущих активов и имеют максимальную скорость реализации и своей трансформации в денежные средства. К наиболее ликвидным активам относят: денежные средства в кассе, краткосрочные финансовые вложения в банк и ценные бумаги.

Быстро реализуемые активы предприятия относятся к группе текущих активов и включают в себя дебиторскую задолженность (<12 месяцев) и вклады в банк.

Медленно реализуемые активы входят в группу текущих активов предприятия и включают в себя: дебиторскую задолженность (> 12 месяцев), товарные запасы готовой продукции, сырья и материалов, незавершенная продукция и полуфабрикаты, НДС по приобретенной ценности.



Труднореализуемые активы являются постоянными активами предприятия и включают в себя: здания и сооружения, оборудование, транспорт, земля, нематериальные активы: патенты, торговые марки.

Ниже в таблице 3.1 представлено ранжирование активов по скорости реализации ООО «ИНСОЛ»

Таблица 3.1 – Активы по скорости реализации

Активы по скорости реализации	2019 (тыс.руб)	2020 (тыс.руб)	2021 (тыс.руб)	Абс. Откл. (тыс.руб)	Отн. Откл в %
Высоколиквидные активы А1	145	89	334	245	375,28%
Быстро реализуемые активы А2	1585	1754	1329	-425	75,77%
Медленно реализуемые активы А3	1921	2849	2808	-41	98,56%
Труднореализуемые активы А4	0	0	0	-	-

Уровень высоколиквидных и быстро реализуемых находится на довольно высоком уровне в отношении к обязательствам, что говорит о том, что предприятие платежеспособно.

Ниже в таблице 3.2 представлены коэффициенты ликвидности и платежеспособности ООО «ИНСОЛ».

Таблица 3.2 – Коэффициенты ликвидности и платежеспособности

Коэффициенты ликвидности	2019 (тыс.руб)	2020 (тыс.руб)	2021 (тыс.руб)	Абс. Откл. (тыс.руб)	Отн. Откл в %
Текущая ликвидность	1,26	1,23	1,31	0,08	106,44%
Быстрая ликвидность	0,60	0,49	0,49	0,00	100,79%
Абсолютная ликвидность	0,05	0,02	0,10	0,07	419,19%
Ликвидность ТМЦ	0,66	0,75	0,83	0,08	110,09%
Общая платежеспособность	1,26	1,23	1,31	0,08	106,44%

Таким образом, коэффициент текущей ликвидности показывает, что предприятие способно удовлетворить обязательства в полном объеме за счет всех оборотных активов. Уровень быстрой ликвидности находится на приемлемых

значениях – 0,49, и поддерживается второй год подряд, т.е. половина обязательств может быть удовлетворена за счет дебиторской задолженности и денежных средств. Коэффициент абсолютной ликвидности находится на довольно низких значениях, но от года к году растет и на данный момент за счет денежных средств и финансовых вложений может быть погашено 10% обязательств. За счет запасов может быть погашено 83% обязательств и с каждым годом количество запасов предприятия только увеличивается.

В общем и целом, можно говорить о том, что состояние платежеспособности предприятия удовлетворительно и общество может платить по своим обязательствам.

### 3.2 Управленческие решения с целью совершенствования деятельности общества

В настоящее время экономический кризис все больше и больше пагубно влияет на бизнес-сферу. Увеличивается стоимость производства комплектующих деталей, а также их доставка, из этого следует вывод о том, что в перспективе для ООО «ИНСОЛ» рационально создать собственное производство на территории Приморского края. После прохождения практики на предприятии была выявлена проблема. В последнее время все чаще используются нестандартные позиции дверей (нестандартные размеры и внешний вид), данные двери можно заказать в центральной части России, что зачастую требует долгого ожидания и просто дорого, либо собрать из комплектующих, но сборка без необходимого оборудования вызывает массу проблем: неэффективность такой сборки, плохой внешний вид конструкции, необходимость в постоянном контроле производства.

На данный момент компания производит такие двери, но без необходимого оборудования и в малых объемах, которые не покрывают спрос. Проведя анализ рынка, было выяснено, что в Приморском крае подобного рода производства нет. После анализа рынка были подсчитаны необходимые вложения в такое производство: помещение около 100 кв. м, копировально-фрезерный станок (пневматический, с охлаждением), автоматическая одноголовочная пила с нижней подачей диска, полуавтоматический измерительный рольганг с маховиком и

расходные материалы. Таким образом, одной из открывшихся рыночных возможностей является производство алюминиевых дверей и в связи с этим необходимо принимать управленческие решения, чтобы организовать производство.

Во-первых, необходимо правильно наладить производство, оно должно быть построено по системе канбан. Канбан (с японского — «бирка», «карточка», «знак») — японская система оптимизации и управления проектами и производством. Её придумали и впервые внедрили на заводах Toyota в начале 1960-х годов. Постепенно преимущества системы оценили и в других странах. Сейчас она применяется для управления проектами по всему миру.

Основа канбана — использование специальных карточек, на которых отражается вся информация о процессе работы. Работники на этих карточках отмечают каждый этап производства: сколько сырья выдано, сколько деталей сделано, кто отвечает за проверку деталей на брак, куда деталь будет передана дальше и так далее.

Система канбан помогает: выполнять задачи в срок; оптимизировать работу (исполнитель точно знает, какие задачи он должен выполнять); экономить ресурсы (делается только необходимая работа); производить продукт высокого качества.

Карты канбан делятся на два основных вида — карты заказа и карты отбора. На каждый продукт или выполняемую работу заводится одна карта заказа и одна карта отбора.

В карту заказа вносится информация о том, что нужно сделать на каждом этапе для конкретного результата. На каждом следующем этапе с помощью карточек определяется, какие задачи нужно выполнить, чтобы получить на выходе продукт.

Карты отбора содержат информацию о том, какие ресурсы необходимы для создания продукта или выполнения работы на каждом этапе.

Во-вторых необходим персонал, на начальных этапах достаточно два человека – фрезеровщик и сборщик. Эти работники будут на окладной системе оплаты труда и будут также задействоваться в других проектах предприятия.

В-третьих, закупки материалов и сбыт, у предприятия уже есть налаженные поставщики, которые предоставляют хорошие скидки и специальные прайсы, так что поиск поставщиков материалов не требуется. Также у предприятия много постоянных клиентов, которые и станут потребителями данной продукции и также данные двери можно запустить в розничную продажу через интернет.

В-четвертых, ценовая политика на данные двери. Продукт должен стоить дешевле или равноценно, в отношении к аналогичному продукту привезенному с центральной России. Потребители будут выбирать его за скорость, отсутствие ожидания привоза из другого региона, а также за возможность заказать услугу установки и регулировки дверей.

## Заключение

Таким образом, организационная структура ООО «ИНСОЛ» в целом эффективна, но далека от идеала, предприятие находится в цикле развития. Присутствуют такие проблемы как нехватка специалистов, отсутствие долгосрочной стратегии развития предприятия, низкий уровень финансовой независимости.

Проектная работа выстроена достаточно эффективно, роли четко распределяются, командная работа проходит довольно эффективно, но имеются некоторые предложения, внедряя которые можно было бы эффективнее расходовать человеческие ресурсы и повысить производительность.

Организационная культура на предприятии выстроена на основе лояльности к сотрудникам, начальство лояльно относится к работникам, материально поощряет, нехватка нематериальных стимулов в последствии может негативно сказаться на производительности работников. Бизнес-процессы выстроены системно, имеются унифицированные формы документов и нормы их оформления, ресурсы предприятия используются эффективно.

Также присутствуют возможности масштабирования и диверсификации деятельности предприятия, в связи с этим компании необходимо выстроить долгосрочную стратегию, выделить цели, задачи, мероприятия, план перестройки бизнес-структуры организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Батурина О.А., РПД Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности - URL: <https://www.vvsu.ru/education/high/bach/profile/disciplines/programs/prog/2149000690/pln/17919/> (дата обращения 1.12.2022)

2 Страница ООО «ИНСОЛ», основная информация и бухгалтерская отчетность. - URL: <https://www.rusprofile.ru/finance/10219066> (дата обращения 1.12.2022)

3 Шэйн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – М.: Наука, 1989. - 456с.

4 А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов, Экономическая теория, Организационная культура – Текст: электронный/ А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Экономика и бизнес – 2012 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura> (дата обращения 03.12.2022)

5 Cameron K., Quinn R. Diagnosis and measurement of organizational culture / Per. from English. ed. IV Andreeva. - St. Petersburg.: Peter, 2001, P.32. – URL: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=559077c25e9d9768f68b4570&assetKey=AS%3A271750183489537%401441801700739> (дата обращения 03.12.2022).

6 Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М.: Смысл, 2003. 860 с.

7 Замфир К. Удовлетворенность трудом. М.: Просвещение, 1983. 246 с

8 Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2009.

9 Анализ отрасли как важная составляющая стратегического анализа деятельности организации, Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес», Желтова А.А., Фомичева Е.И. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-otrasli-kak-vazhnaya-sostavlyayuschaya-strategicheskogo-analiza-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения 14.12.2022)

10 [https://www.metalresearch.ru/aluminium\\_constructions\\_market.html](https://www.metalresearch.ru/aluminium_constructions_market.html)  
[Электронный ресурс] (дата обращения 2.12.2022)

11 Анализ проблем, возникающих при разработке функциональных стратегий деятельности организации, Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес», Подопригора М.Г., Костиков И.К. - Текст: электронный/ А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Экономика и бизнес – 2012 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-problem-voznikayuschih-pri-razrabotke-funktsionalnyh-strategiy-deyatelnosti-organizatsii/viewer> (дата обращения 16.12.2022)

12 Петрий П.В. Методология научного познания и исследования: содержание и современные представления – Текст: электронный/Петрий П.В. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-nauchnogo-poznaniya-i-issledovaniya-soderzhanie-i-sovremennye-predstavleniya>: (дата обращения 1.12.2022)

13 Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ (ред. от 09.03.2021) "О коммерческой тайне, статья 3 // СПС Консультант плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48699/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48699/) (дата обращения 1.07.2022)

14 Турчин С.А. Современный подход к организации групповой работы в проектной команде – Текст: электронный/ Турчин С.А.// Экономика и бизнес – 2020 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-podhod-k-organizatsii-grupповой-raboty-v-proektnoy-komande/viewer> (дата обращения 1.07.2022)

15 Анализ финансового состояния предприятия и принятие инвестиционных решений – URL: <https://edu.vvsu.ru/mod/lesson/view.php?id=178572> (дата обращения 1.07.2022)

16 <https://yilmazrus.ru/catalog/> [Электронный ресурс] (дата обращения 2.07.2022)

17 Сервис для проверки контрагентов, справочно-информационная система <https://e-ecolog.ru/entity/2543083243> [Электронный ресурс] (дата обращения 2.07.2022)

18 Гюльмагомедова Г.А., Магомедова Э.С., Ханмагомедова М.Х. Методики анализа финансового состояния коммерческих организаций – Текст: электронный / Гюльмагомедова Г.А., Магомедова Э.С., Ханмагомедова М.Х.// - Экономика и бизнес – 2021 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-analiza-finansovogo-sostoyaniya-kommercheskih-organizatsiy/viewer> (дата обращения 3.07.2022)



## Приложение А. Баланс ООО «ИНСОЛ»

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
<b>Актив</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Нематериальные активы	1110			
Основные средства	1150			
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100	0	0	0
<b>II. Оборотные активы</b>				
Запасы	1210	2808	2849	1921
Налог на добавленную стоимость по	1220			
Дебиторская задолженность	1230	1329	1754	1585
Финансовые вложения	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	334	89	145
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200	4471	4692	3651
Баланс	1600	4471	4692	3651
<b>Пассив</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1059	882	736
Итого по разделу III	1300	1069	892	746
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Резервы под условные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	0	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1510	151		
Кредиторская задолженность	1520	3251	3800	2905
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	3402	3800	2905
Баланс	1700	4471	4692	3651

Заверил директор ООО «ИНСОЛ»

Варчук О.О.

## РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ СТУДЕНТА ВГУЭС

Студент: Варчук Владислав Олегович  
Группа: БМН-19-У61  
Кафедра Экономики и управления ВГУЭС

Руководитель практики от организации:

Директор общества с ограниченной ответственностью «Инсол» Варчук Олег Олегович

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



(подпись уполномоченного лица, ИП)



Варчук О.О.

С правилами трудового распорядка ознакомлен

(подпись обучающегося)

Варчук В.О.


Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	07.11.2022	✓
	Инструктаж по технике безопасности	08.11.2022	✓
2. Практический	Рассмотреть особенности деятельности компании ООО «ИНСОЛ»: дать характеристику предприятия и структурного подразделения	08.11.2022 – 22.11.2022	✓
	Изучить применение современных технологий управления в ООО «ИНСОЛ»	22.11.2021 – 29.11.2022	✓
	Описать порядок организации проектной работы на ООО «ИНСОЛ»	29.11.2022 – 30.12.2022	✓
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	31.12.2022 – 23.01.2023	✓

Руководитель учебной практики  
ст. преподаватель



Пашук Н.Р.

Руководитель практики от организации (предприятия)



Варчук О.О.

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

Студенту: Варчуку Владиславу Олеговичу  
Группы: БМН-19-УБ1

Срок сдачи: 23.01-28.01.2023

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

**Задание 1:**

**Введение:** 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:**

**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 (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



Н.Р. Пашук

Задание получил:



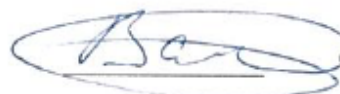
В.О. Варчук

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации

Генеральный директор

ООО "ИНСОЛ"



В.О. Варчук

ООО «ИНСОЛ»

## Отзыв-характеристика

Студент 4 курса группы БМН 19УБ1 кафедры экономики и управления ВГУЭС Варчук Владислав Олегович с 7 ноября 2022 г. по 28 января 2022 г. прошел учебную практику по получению первичных профессиональных умений и навыков в ООО «ИНСОЛ».

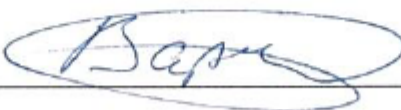
В период практики выполнял обязанности менеджера. А именно занимался составлением коммерческих предложений, подготовкой необходимых документов, делопроизводством, подсчитывал затраты по проектам и прочее.

За время прохождения практики Варчук В.О. показал высокий уровень теоретической подготовки, отличное умение применить и использовать знания, полученные в университете для решения поставленных задач.

Программа практики выполнена полностью.

В целом работа Варчук В.О. заслуживает оценки отлично.

Руководитель практики  
от организации



Варчук О.О., директор