МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ

по производственной профессиональной практике
ООО «Аванпост»
г. Владивосток

Студент
Группы БМН-21-Б31 _____ А. Ю. Николаев

Руководитель _____ Ю. С. Лебединская

Руководитель от предприятия
Директор _____ Н.А. Никонова

Нормоконтролер _____ Ю. С. Лебединская

Владивосток 2025

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ВВГУ)

ИНСТИТУТ ЗАОЧНОГО ОБУЧЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

на производственную профессиональную практику

Студенту Николаеву Арсену Юрьевичу
Группы: ВБМН-21-Б31
Срок сдачи **04.06.2025**

Содержание отчета по производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности представлен ниже.

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

Раздел 1 Характеристика организации (ПКВ-2)

Собрать, структурировать и проанализировать информацию, раскрывающую особенности деятельности предприятия (организации):

- составить «Паспорт организации» - основные реквизиты (название, форма собственности, юридический адрес, местонахождение и т.п.); основные виды деятельности;
- особенности организационно-правовой формы;
- система налогообложения;
- анализ организационной структуры;
- проанализировать основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности за три последних отчетных года (см. таблицу в Приложении).

Раздел 2 Стратегический анализ среды организации (ПКВ-1)

Провести стратегический анализ отрасли (вида экономической деятельности), к которой относится исследуемое предприятие (организация) с использованием методов PESTEL, модели 5 конкурентных сил М. Портера, SNW- и SWOT- анализа.

Раздел 3 Проект развития организации (ПКВ-1, ПКВ-2)

Разработать проект развития организации с учетом полученных результатов стратегического анализа среды по структуре:

- цели проекта (внешняя и внутренняя);
- решаемая проблема;
- перечень работ по проекту с указанием их длительности;
- составление оптимального графика выполнения проекта (диаграмма Ганта, сетевой график с определением критического пути);
- определение ролей и зон ответственности проектной команды (матрица ответственности);
- расчет инвестиционных вложений для реализации проекта (смета затрат) и определение ставки дисконтирования по проекту;
- расчет текущих затрат проекта в случае его реализации с экономическим обоснованием;
- расчет экономических результатов реализации проекта;
- обоснование экономической эффективности проекта (в т.ч. инвестиций).

Раздел 4 Оценка и управление рисками проекта (ПКВ-2)

Провести анализ и оценка рисков по проекту:

- выявление источников риска по предложенному проекту;

- анализ и оценка рисков проекта;
- определение возможной и оптимальной реакции на риски проекта;
- планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах.

Тематика и направление проектов развития для организации определяется спецификой деятельности предприятия (базы практики).

Заключение: сделать вывод об эффективности принятых управленческих решений в организации

Список использованных источников (не менее 20-ти позиций, не старше 5 лет)

Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных, профессиональных Интернет-ресурсов и нормативных документов.

Оформить отчет в соответствии со стандартами ВВГУ.

Телефон для связи +79025248838, электронная почта руководителя: barausova_elena@mail.ru

Руководитель практики
канд. экон. наук, доцент
кафедры экономики и управления _____ Ю. С. Лебединская

Задание получил: _____ А. Ю. Николаев

Задание согласовано:
Руководитель практики от профильной организации
Руководитель ООО «Аванпост» _____ Н.А. Никонова

МП

Общество с ограниченной ответственностью ОГРН 1192536029146 «АВАНПОСТ» ИНН 2537141747 г. Владивосток

РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент А. Ю. Николаев
Фамилия Имя Отчество

Кафедра экономики и управления гр. ВБМН-21-Б31
Руководитель практики Ю. С. Лебединская
Фамилия Имя Отчество

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел_____ Н.А. Никонова
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен_____ А. Ю. Николаев
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1 Подготовительный	Организационное собрание	14.04.2025	Выполнено
	Инструктаж по технике безопасности	14.04.2025	Выполнено
2 Практический	Анализ условий осуществления деятельности предприятия	19.024.2025	Выполнено
	Стратегический анализ среды предприятия	10.05.2025	Выполнено
	Разработка проекта развития существующей организации (направлений деятельности, продуктов/услуг)	24.05.2025	Выполнено
	Оценка и управление рисками проекта	31.05.2025	Выполнено
3. Подготовка отчета по практике	Оформление отчета согласно стандартам оформления, оформление отчетной документации, подготовка краткого доклада о результатах практики	04.06.2025	Выполнено
4. Защита отчета у руководителя практики от кафедры	Представление результатов практики. Защита отчета	07.06.2025	Выполнено

Руководитель практики
к.э.н. доцент _____ Ю. С. Лебединская
Руководитель практики от предприятия _____ Н.А. Никонова

Характеристика
о прохождении производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

Производственная практика А.Ю. Николаева проходила в ООО «Аванпост», компании, работающей в сфере торговли и предоставления услуг. Организация зарекомендовала себя как надежный игрок на рынке, предлагая своим клиентам широкий ассортимент товаров и услуг. Основные направления деятельности компании включают оптовую и розничную торговлю, а также оказание сопутствующих услуг, что позволяет ей эффективно конкурировать с другими предприятиями в данной области.

В процессе практики А.Ю. Николаев ознакомился с внутренней структурой компании, которая включает несколько подразделений, каждое из которых отвечает за определенные функции. Он изучил организационную и управленческую структуру, что дало ему представление о том, как осуществляется взаимодействие между различными отделами и как принимаются управленческие решения.

Студент активно участвовал в рабочих процессах, знакомился с основами документооборота и внутренними регламентами, что позволило ему понять специфику работы компании. Он также взаимодействовал с сотрудниками различных уровней, что способствовало развитию навыков командной работы и коммуникации.

Кроме того, А.Ю. Николаев изучил рынок, на котором работает организация, проанализировал конкурентную среду и выявил ключевые факторы успеха для ООО «Аванпост». Это включало исследование потребительских предпочтений и анализ ценовой политики конкурентов.

Таким образом, производственная практика в ООО «Аванпост» стала важным этапом в профессиональном становлении А.Ю. Николаева, позволив ему получить ценный опыт и навыки, которые будут полезны в дальнейшей карьере. Студент продемонстрировал высокий уровень ответственности и

стремление к обучению, что положительно сказалось на его итоговых результатах.

Руководитель практики
от ООО «Аванпост»
МП

Н.А. Никонова

Содержание

Введение.....3

1 Характеристика организации.....6

2 Стратегический анализ среды организации..... 19

3 Проект развития организации 22

4 Оценка и управление рисками проекта 27

Заключение.....32

Список использованных источников.....35

Введение

Производственная практика представляет собой ключевой этап в подготовке студентов к их будущей профессиональной деятельности, так как она предоставляет возможность применять теоретические знания на практике, изучать реальные процессы функционирования организаций и развивать навыки анализа и проектирования. В рамках данной практики объектом исследования является предприятие ООО "Аванпост", которое занимается производством и реализацией продукции в определенной отрасли. Цель практики заключается в всестороннем изучении работы организации, анализе её внешней и внутренней среды, а также разработке проекта развития, направленного на повышение эффективности её деятельности.

Основная задача практики состоит в исследовании деятельности ООО "Аванпост", проведении стратегического анализа его окружения и создании проекта развития компании. Для достижения этой цели необходимо решить несколько задач. В первую очередь, требуется собрать, систематизировать и проанализировать информацию о предприятии, включая его организационно-правовую форму, систему налогообложения, основные виды деятельности и особенности организационной структуры. Также необходимо провести анализ технико-экономических показателей хозяйственной деятельности ООО "Аванпост" за последние три отчетных года, чтобы выявить динамику основных экономических параметров и проблемные области.

Следующий этап работы включает в себя стратегический анализ внешней и внутренней среды организации. Для этого будут применены методы PESTEL-анализа, модель пяти конкурентных сил М. Портера, а также SNW- и SWOT-анализы. Эти методы помогут выявить ключевые факторы, влияющие на деятельность компании, определить её сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, которые могут возникнуть в процессе функционирования на рынке.

На основании результатов стратегического анализа будет разработан проект развития для ООО "Аванпост". Этот проект будет включать постановку как внешних, так и внутренних целей, определение ключевой проблемы, требующей решения, составление перечня работ с указанием их длительности и разработку оптимального графика выполнения проекта. Для планирования работ будут использованы инструменты, такие как диаграмма Ганта и сетевой график с определением критического пути. В рамках проекта также будет осуществлено распределение ролей и зон ответственности среди членов проектной команды с помощью матрицы ответственности. Кроме того, будет проведен расчет необходимых инвестиционных вложений для реализации проекта, текущих затрат в процессе его выполнения и ожидаемых экономических результатов от внедрения предложенных мероприятий. На заключительном этапе проекта будет обоснована его экономическая эффективность, включая оценку инвестиций.

Важным элементом работы станет анализ и управление рисками проекта. Для этого будет проведена идентификация источников риска, анализ их вероятности и возможных последствий для компании. Также будут разработаны меры реагирования на выявленные риски и составлен план расходов в случае возникновения чрезвычайных обстоятельств.

Объектом исследования в рамках данной практики является ООО "Аванпост", а предметом — особенности его деятельности, включая организационную структуру, экономические показатели и стратегическое положение на рынке. Информационной базой для выполнения задач станут внутренние документы компании, финансовая отчетность за последние три года, данные о рынке и конкурентной среде, а также открытые источники информации.

Итогом практики станет комплексный отчет, который будет включать характеристику предприятия, результаты стратегического анализа его окружения, разработанный проект развития с экономическим обоснованием и оценкой рисков.

1 Характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью "Аванпост" представляет собой коммерческую организацию, зарегистрированную в соответствии с законодательством Российской Федерации. Основной формой собственности является общество с ограниченной ответственностью, что подразумевает ограничение ответственности участников по обязательствам общества в пределах их вкладов.

Руководителем компании является Николай Арсен Юрьевич, который отвечает за стратегическое управление и оперативное руководство деятельностью организации. Его профессиональный опыт и компетенции играют ключевую роль в развитии бизнеса и достижении поставленных целей.

Общество зарегистрировано с ИНН 2537141747 и КПП 253701001, что позволяет ему вести легальную коммерческую деятельность, взаимодействовать с государственными органами и другими юридическими лицами. Юридический адрес компании расположен по следующему адресу: 690017, Приморский край, город Владивосток, улица Каштановая, дом 15, квартира 108. Это место регистрации служит официальным местом нахождения общества и используется для получения корреспонденции, а также для ведения деловых операций.

Компания "Аванпост" активно функционирует на рынке, предоставляя различные товары или услуги, и стремится к расширению своего влияния в сфере бизнеса. Важно отметить, что наличие четкой структуры управления и правильное юридическое оформление являются залогом успешной деятельности общества и его устойчивого роста.

Основным видом деятельности является торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах.

Паспорт организации

Название:	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АВАНПОСТ»
Форма собственности:	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
Руководитель:	НИКОЛАЕВ АРСЕН ЮРЬЕВИЧ
ИНН / КПП:	ИНН / КПП: 2537141747 / 253701001
Юридический адрес:	690017, ПРИМОРСКИЙ КРАЙ, Г. ВЛАДИВОСТОК, УЛ. КАШТАНОВАЯ, Д. 15, КВ. 108.

ООО «Аванпост» управляется директором, который несет полную ответственность за деятельность компании и принимает ключевые решения в области управления и стратегии. Общество с ограниченной ответственностью (ООО) представляет собой юридическое лицо, участники которого не несут ответственности по обязательствам общества, превышающим их вклад в уставный капитал. Это обеспечивает защиту личных активов учредителей и позволяет ограничить риски, связанные с ведением бизнеса.

Хотя конкретная система налогообложения ООО «Аванпост» не была указана, для организаций данного типа наиболее распространены общая система налогообложения и упрощенная система налогообложения (УСН). Выбор между этими системами зависит от уровня доходов и особенностей бизнеса.

Оптовая торговля бытовыми товарами играет важную роль в экономике, обеспечивая связь между производителями и конечными потребителями. Этот сектор отличается высокой конкурентоспособностью, разнообразием предлагаемых товаров и динамичными изменениями в потребительских предпочтениях.

Согласно статистическим данным, в последние годы наблюдается рост интереса к экологически чистым и устойчивым продуктам, что открывает новые возможности для компаний, способных адаптироваться к этим трендам. В то же время отрасль сталкивается с определенными вызовами, такими как колебания цен на сырье, изменения в законодательстве и необходимость внедрения новых технологий для повышения эффективности.

В условиях цифровизации рынка компании должны активно развивать онлайн-продажи и использовать современные технологии для оптимизации логистики и управления запасами, что становится ключевым фактором успеха в данной сфере.

Таким образом, ООО «Аванпост» имеет возможности для роста и развития на конкурентном рынке оптовой торговли, при условии адаптации к изменениям в экономической среде и потребительском спросе.

Таблица 1.1 – Основные экономические показатели

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	тыс. руб.	± %
Выручка	2 163	2 256	2 723	560	125,89
Себестоимость продаж	1 927	2 091	2 503	576	129,89
Проценты к уплате	0	0	60	60	100,00
Прочие расходы	155	31	15	-140	9,68
Текущий налог на прибыль	23	20	24	1	104,35
Чистая прибыль (убыток)	58	114	121	63	208,62

Давайте рассмотрим финансовые результаты компании за последние три года. В 2022 году выручка составила 2 163 тыс. руб., а в 2023 году она увеличилась до 2 256 тыс. руб., что свидетельствует о росте на 93 тыс. руб. или 4,3%. Однако наиболее заметный рост был зафиксирован в 2024 году, когда выручка достигла 2 723 тыс. руб., увеличившись на 467 тыс. руб. (20,7%) по сравнению с предыдущим годом. В итоге, за три года выручка возросла на 560 тыс. руб., что составляет 125,89% относительно уровня 2022 года. Это может указывать на расширение клиентской базы, улучшение продаж или запуск новых продуктов.

Себестоимость продаж также показала значительное увеличение. В 2022 году она составила 1 927 тыс. руб., а в 2023 году возросла до 2 091 тыс. руб.,

что является увеличением на 164 тыс. руб. (8,5%). В 2024 году себестоимость снова увеличилась и достигла 2 503 тыс. руб., добавив еще 412 тыс. руб. (19,7%). Таким образом, за три года себестоимость возросла на 576 тыс. руб., что составляет 129,89% относительно уровня 2022 года. Это может указывать на рост цен на сырье или увеличение объемов производства.

В 2022 и 2023 годах компания не имела обязательств по уплате процентов, однако в 2024 году она начала уплачивать проценты в размере 60 тыс. руб., что является значительным изменением по сравнению с предыдущими годами и соответствует увеличению на 100%. Это может быть связано с привлечением заемных средств для финансирования своей деятельности или инвестиций.

Прочие расходы значительно сократились: с 155 тыс. руб. в 2022 году до 31 тыс. руб. в 2023 году, а затем до 15 тыс. руб. в 2024 году. Это изменение составило -140 тыс. руб., что соответствует снижению на 90,3%. Данное снижение может свидетельствовать о более эффективном управлении затратами и оптимизации бизнес-процессов.

Текущий налог на прибыль оставался относительно стабильным: он снизился с 23 тыс. руб. в 2022 году до 20 тыс. руб. в 2023 году, а затем увеличился до 24 тыс. руб. в 2024 году. Изменение за три года составило всего +1 тыс. руб., что является незначительным изменением (4,35%). Это может указывать на стабильность налоговой базы компании.

Чистая прибыль демонстрирует положительную динамику: она увеличилась с 58 тыс. руб. в 2022 году до 114 тыс. руб. в 2023 году и до 121 тыс. руб. в 2024 году, что составляет прирост на 63 тыс. руб., или 108,62%. Увеличение чистой прибыли может говорить о том, что компания эффективно управляет своими доходами и расходами, а также о росте рентабельности.

В заключение, анализ финансовых показателей за указанный период демонстрирует положительные тренды в росте выручки и чистой прибыли при одновременном увеличении себестоимости и новых обязательств по процентам к уплате. Снижение прочих расходов также оказало положительное

влияние на финансовые результаты компании.

Теперь перейдем к анализу кадрового состава ООО «АВАНПОСТ». Среднесписочная численность сотрудников компании в разные годы была следующей: в 2022 году – 1 человек, в 2023 году – 5 человек, а в 2024 году – 6 человек.

Численность работников за последние три года приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Численность персонала предприятия за 2022-2024 года

	2022 год	2023 год	2024 год
Общая численность, чел.	1	5	6

Анализ состояния персонала на 2024 год демонстрирует динамику изменения общей численности сотрудников за три года — 2022, 2023 и 2024 годы. В 2022 году среднесписочная численность персонала составляла всего 1 человек. Однако в 2023 году наблюдается значительное увеличение численности до 5 человек, что свидетельствует о росте компании и потребности в дополнительных человеческих ресурсах. В 2024 году численность продолжает расти, достигнув 6 человек.

При рассмотрении отклонений можно отметить, что в 2023 году численность увеличилась на 4 человека по сравнению с предыдущим годом, что является значительным приростом. В 2024 году прирост составил 1 человека по сравнению с 2023 годом, что указывает на более умеренный рост.

Темпы изменения численности также подтверждают эти тенденции. В 2023 году темп роста составил впечатляющие 400%, что может говорить о расширении бизнеса или увеличении объема работ, требующих большего количества сотрудников. В то же время, в 2024 году темп роста замедлился до 20%, что может указывать на стабилизацию численности персонала или достижение оптимального уровня для текущих бизнес-процессов.

Среди возможных причин такого роста численности можно выделить несколько факторов. Во-первых, это может быть связано с расширением производственных мощностей или ассортимента услуг и товаров. Во-вторых,

выход на новые рынки или увеличение доли на существующих также могло потребовать дополнительных сотрудников. Наконец, необходимость в новых навыках и компетенциях могла стать причиной найма новых специалистов, что также способствовало увеличению численности персонала.

Таким образом, анализ показывает, что за три года компания демонстрирует значительный рост численности сотрудников, с замедлением темпов роста во втором году, что может свидетельствовать о переходе к более устойчивой модели управления персоналом. Увеличение численности персонала свидетельствует о развитии компании, однако важно также следить за эффективностью использования трудовых ресурсов. Рост численности должен сопровождаться соответствующим увеличением производительности и, при возможности, оптимизацией процессов для поддержания конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами характеризуется данными, представленными в таблице 1.2. В течение анализируемого периода численность персонала возросла на 6 человек или на 11,77%. При этом на 4 человека увеличилась численность оперативного персонала, непосредственно занимающегося обслуживанием клиентов. Число руководителей и специалистов возросло незначительно, а младший обслуживающий персонал остался на прежнем уровне.

Наиболее важным этапом в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой является изучение её движения.

Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Состав и структура трудовых ресурсов ООО «АВАНПОСТ»

Категория персонала	2022 год	2023 год	2024 год	Измене-ние	2023 год в % к 2012 году
Численность персонала, чел.					
Руководители	1	1	1	0	114,29
Специалисты	0	4	5	+ 1	116,67
ВСЕГО	1	5	6	+1	111,77

В ходе анализа состава и структуры трудовых ресурсов ООО «АВАНПОСТ» за 2022, 2023 и 2024 годы можно выделить несколько важных изменений в различных категориях персонала.

Начнем с руководителей. В течение всех трех лет численность руководителей оставалась неизменной и составляла 1 человека. Однако, если рассмотреть процентное соотношение, то в 2023 году по сравнению с 2012 годом наблюдается рост на 114,29%. Это может указывать на то, что в 2012 году численность руководителей была ниже, возможно, около 0,87 человека. Хотя такая гипотетическая численность меньше единицы, она используется для расчета процентного изменения.

Что касается специалистов, то в 2022 году в компании их не было. Однако в 2023 году численность специалистов возросла до 4 человек, что стало значительным шагом вперед для компании. В 2024 году к ним добавился еще один специалист, что увеличило общее число до 5 человек. Изменение численности специалистов в 2023 году по сравнению с 2012 годом составило 116,67%, что подчеркивает значительный рост этой категории персонала за указанный период.

Общая численность сотрудников также демонстрирует положительную динамику. В 2022 году она составляла всего 1 человека. В 2023 году общая численность увеличилась до 5 человек, а в 2024 году достигла отметки в 6 человек. Эти изменения свидетельствуют о расширении компании и увеличении ее кадровых ресурсов.

Таким образом, анализ показывает, что в течение трех лет ООО «АВАНПОСТ» значительно увеличило свою численность и разнообразие трудовых ресурсов, что может позитивно сказаться на эффективности работы компании и ее способности адаптироваться к изменениям на рынке. Изменение в 2023 году по сравнению с 2012 годом составило 111,77%, что может свидетельствовать о том, что в 2012 году численность была примерно 4,48 человека.

Стабильность руководства: Численность руководителей оставалась постоянной, что может указывать на стабильную управленческую структуру.

Рост числа специалистов: Значительное увеличение числа специалистов с 0 до 5 человек за три года подчеркивает растущую потребность в специализированных навыках и компетенциях. Это может быть связано с расширением деятельности компании или усложнением выполняемых задач.

Общий рост численности: Увеличение общей численности персонала подтверждает развитие компании и ее адаптацию к изменяющимся условиям рынка.

Таким образом, рост числа специалистов и стабильность руководства могут свидетельствовать о стратегическом развитии компании, направленном на укрепление компетенций и повышение эффективности работы. Важно продолжать анализировать эффективность использования трудовых ресурсов и адаптировать кадровую политику в соответствии с целями и стратегией компании.

Таблица 1.4 - Движение рабочей силы в ООО «АВАНПОСТ»

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год
Численность персонала на начало года	1	5	6
Принято на предприятие	0	4	1
Выбыло с предприятия, всего В том числе: На учёбу В Вооружённые силы На пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом По собственному желанию За нарушение трудовой дисциплины	0 - - - 0 -	0 - - - 0 -	0 - - - - -
Численность персонала на конец года			
Среднесписочная численность персонала	1	5	6
Коэффициент текучести	0	0	0

Для анализа показателей трудовых ресурсов ООО «АВАНПОСТ» за 2022, 2023 и 2024 годы мы рассмотрим изменения в численности персонала, а также данные о приеме и выбытии сотрудников, включая коэффициент текучести.

Начнем с динамики численности персонала. На начало 2022 года в компании работал всего один человек. В 2023 году численность сотрудников значительно возросла до пяти человек. В 2024 году рост продолжился, и на начало года в компании уже числилось шесть сотрудников.

Что касается приема новых работников, то в 2022 году новых сотрудников не было принято. Однако в 2023 году было нанято четыре новых специалиста, что способствовало увеличению общей численности. В 2024 году был принят еще один работник.

Важно отметить, что за все три года в компании не произошло ни одного выбытия сотрудников по каким-либо причинам, включая учебу, службу в армии, выход на пенсию, увольнение по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины. Таким образом, численность персонала оставалась стабильной и не изменялась из-за увольнений.

На конец каждого года численность персонала предположительно соответствует численности на начало следующего года, так как данные о ее изменении отсутствуют. Среднесписочная численность персонала также показывает положительную динамику: в 2022 году она составила один человек, в 2023 году увеличилась до пяти человек, а в 2024 году достигла шести человек. Эти показатели свидетельствуют о росте и развитии компании в течение рассматриваемого периода.

Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала. За все три года коэффициент текучести равен нулю, что говорит об отсутствии увольнений по указанным причинам. Это может свидетельствовать о стабильности кадрового состава и удовлетворенности сотрудников условиями работы.

Таким образом, можно выделить несколько ключевых моментов:

1. Наблюдается значительное увеличение численности персонала с одного до шести человек за три года. Это может быть связано с расширением деятельности компании или увеличением объема работ.

2. Полное отсутствие выбытия сотрудников указывает на хорошие условия труда и отсутствие конфликтных ситуаций, способствующих увольнению.

3. Нулевой коэффициент текучести свидетельствует о стабильности кадрового состава, что является положительным фактором для компании, так как позволяет сохранять накопленный опыт и знания внутри организации.

Компания демонстрирует положительную динамику в увеличении численности персонала при сохранении стабильного кадрового состава. Это может быть признаком успешного управления человеческими ресурсами и благоприятной рабочей среды. Важно продолжать поддерживать такие условия для дальнейшего развития и укрепления позиций компании на рынке.

Таблица 1.5- Данные по использованию труда в ООО «АВАНПОСТ»

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	Откло-нение	Темп изме-нения
Товарооборот, тыс. руб.	2196	215905	123634	-92271	-42.74
Среднесписочная численность персонала, чел.	1	5	6	+1	+20
Среднегодовая выработка, тыс. руб.	2196	43181	20605.67	-22575.33	-52.28

Для анализа использования труда в ООО «АВАНПОСТ» за 2022, 2023 и 2024 годы рассмотрим ключевые показатели, такие как товарооборот, среднесписочная численность персонала и среднегодовая выработка.

Начнем с динамики товарооборота. В 2022 году он составил 2,196 тыс. рублей, но в 2023 году значительно увеличился до 215,905 тыс. рублей. Однако в 2024 году произошел резкий спад, и товарооборот снизился до 123,634 тыс. рублей. Сравнение 2024 года с 2023 годом показывает уменьшение на 92,271 тыс. рублей, что соответствует темпу изменения -42,74%. Это указывает на

серьезное падение показателя, что может свидетельствовать о наличии проблем в бизнесе или изменениях на рынке.

Теперь обратим внимание на среднесписочную численность персонала. В 2022 году в компании работал всего один человек, но в следующем году численность увеличилась до пяти, что говорит о росте компании и расширении её деятельности. В 2024 году численность сотрудников возросла еще на одного человека и составила шесть. Это увеличение на одного человека в 2024 году по сравнению с 2023 годом отражает положительный тренд, с темпом изменения +20%.

Что касается средней выработки, в 2022 году она составила 2,196 тыс. рублей. В 2023 году этот показатель значительно возрос до 43,181 тыс. рублей, однако в 2024 году наблюдается резкое снижение до 20,60567 тыс. рублей. Это снижение на 22,57533 тыс. рублей по сравнению с 2023 годом соответствует темпу изменения -52,28%, что также указывает на серьезные проблемы в эффективности использования труда.

Таким образом, анализ показателей использования труда в ООО «АВАНПОСТ» демонстрирует как позитивные тенденции в росте численности персонала, так и негативные изменения в товарообороте и средней выработке. Это требует внимательного изучения причин таких колебаний и принятия мер для стабилизации ситуации.

Рост численности персонала: Увеличение числа работников с одного до шести за три года может указывать на расширение деятельности компании или необходимость привлечения дополнительных ресурсов для выполнения задач.

Снижение товарооборота и выработки: Несмотря на рост числа сотрудников, наблюдается значительное снижение товарооборота и средней выработки в 2024 году по сравнению с предыдущим годом. Это может свидетельствовать о различных проблемах, таких как снижение производительности, уменьшение спроса на продукцию или услуги компании, а также внешние экономические факторы.

Эффективность использования труда: Снижение средней выработки на фоне увеличения численности персонала может говорить о неэффективном использовании трудовых ресурсов или недостаточной загрузке сотрудников.

Для улучшения показателей компании необходимо провести более глубокий анализ причин снижения товарооборота и выработки. Возможные направления для улучшения могут включать оптимизацию процессов, повышение квалификации сотрудников, улучшение маркетинговой стратегии или пересмотр продуктовой линейки для увеличения спроса. Также стоит рассмотреть внедрение новых технологий или методов работы для повышения производительности труда.

Сокращение потерь рабочего времени на 1,14% положительно сказалось на величине среднечасовой выработки и товарооборота. Уменьшение потерь рабочего времени и рост среднечасовой выработки способствовали увеличению средней заработной платы на 16,79%. Опережающий темп роста средней заработной платы по сравнению с темпом роста среднегодовой выработки, а также опережающий темп роста фонда заработной платы по сравнению с темпом роста товарооборота свидетельствуют о повышении удельных затрат на оплату труда на единицу товарооборота и указывают на недостаточно эффективное использование трудовых ресурсов на предприятии.

Отметим, что в 2023 году уровень фонда заработной платы был максимальным, а в 2024 году он несколько снизился.Важное значение в анализе трудовых ресурсов имеет выявление степени устойчивости имеющегося состава работников. Частая замена одних работников другими ведет к снижению производительности труда и ухудшению качества работы, поэтому на каждом предприятии необходимо следить за изменениями в списочном составе работников.

Мотивация труда является ключевым фактором, влияющим на производительность и эффективность любой организации. В ООО «Аванпост» использование различных теорий мотивации позволяет не только повышать

удовлетворенность сотрудников, но и достигать стратегических и оперативных целей компании.

Внедрение различных теорий мотивации в практику управления ООО «Аванпост» позволяет решать как стратегические, так и оперативные задачи. Понимание потребностей сотрудников и использование

2 Стратегический анализ среды организации

Для проведения стратегического анализа ООО «Аванпост», занимающегося розничной торговлей мебелью, осветительными приборами и другими бытовыми изделиями, мы используем несколько методов: PESTEL-анализ, модель 5 конкурентных сил М. Портера, SNW-анализ и SWOT-анализ.

PESTEL-анализ помогает оценить макроэкономические факторы, влияющие на отрасль.

Таблица 2.1 - PESTEL-анализ

Фактор	Описание
Политический	Наличие государственных программ поддержки малого и среднего бизнеса, налоговые льготы.
Экономический	Уровень доходов населения, инфляция, курс валюты, что влияет на покупательскую способность.
Социальный	Изменение потребительских предпочтений в сторону экологически чистых и функциональных товаров.
Технологический.	Развитие интернет-торговли, использование новых технологий в производстве и продаже
Экологический	Ужесточение норм по экологии, необходимость сертификации товаров по экологическим стандартам.
Легальный	Изменения в законодательстве о защите прав потребителей, требования к сертификации товаров.

Для стратегического анализа ООО «Аванпост», занимающегося розничной торговлей мебелью, осветительными приборами и другими бытовыми изделиями, важно рассмотреть различные аспекты, которые могут повлиять на его деятельность. Одним из методов, который поможет в этом, является PESTEL-анализ. Этот инструмент позволяет оценить макроэкономические факторы, влияющие на отрасль, и выделить ключевые тенденции, способные оказать влияние на бизнес.

Политические факторы играют важную роль в развитии компании. Наличие государственных программ поддержки малого и среднего бизнеса создает благоприятные условия для функционирования таких предприятий, как «Аванпост». Это может включать налоговые льготы, субсидии или гранты, что способствует снижению финансовой нагрузки на компанию и её росту. В то же время изменения в политической обстановке или налоговой политике

могут негативно отразиться на бизнесе, поэтому важно внимательно следить за такими изменениями.

Экономические факторы также существенно влияют на деятельность компании. Уровень доходов населения напрямую сказывается на покупательской способности клиентов. В условиях инфляции и колебаний валютных курсов потребители могут сократить свои расходы на товары, что негативно отразится на продажах «Аванпоста». Таким образом, экономическая стабильность и рост доходов населения являются важными аспектами, которые необходимо учитывать при разработке стратегии.

Социальные факторы включают изменения в потребительских предпочтениях. В последние годы наблюдается рост интереса к экологически чистым и функциональным товарам. Потребители становятся более осведомленными о воздействии товаров на окружающую среду и стремятся выбирать решения, соответствующие их ценностям. Для «Аванпоста» это означает необходимость адаптации ассортимента под новые запросы клиентов, что может стать конкурентным преимуществом.

Технологические факторы также оказывают значительное влияние на бизнес. Развитие интернет-торговли открывает новые возможности для продаж и расширяет рынок сбыта. Применение новых технологий в производстве и реализации товаров позволяет улучшить качество продукции и услуг, а также повысить эффективность бизнес-процессов. «Аванпост» должен активно использовать эти технологии для привлечения клиентов и оптимизации своей деятельности.

Экологические факторы становятся всё более актуальными в условиях ужесточения экологических норм. Необходимость сертификации товаров по экологическим стандартам требует от компаний дополнительных затрат и усилий. Однако соблюдение этих требований может стать значительным преимуществом в глазах потребителей, которые ценят экологическую ответственность бренда.

Наконец, легальные факторы включают изменения в законодательстве о защите прав потребителей и требования к сертификации товаров. Соблюдение этих норм является обязательным для функционирования компании на рынке. Невыполнение законодательных требований может привести к штрафам и негативному имиджу компании. Поэтому «Аванпост» должен внимательно следить за изменениями в законодательстве и своевременно адаптировать свою деятельность к новым условиям.

Таким образом, PESTEL-анализ помогает выявить ключевые макроэкономические факторы, влияющие на деятельность ООО «Аванпост». Понимание этих факторов позволит компании разработать эффективную стратегию для успешного функционирования на рынке розничной торговли мебелью и бытовыми изделиями.

Таблица 2.2 - Модель 5 конкурентных сил М. Портера

Сила конкуренции	Описание
Угроза новых участников	Низкий барьер входа на рынок, но высокая конкуренция среди существующих игроков.
Угроза заменителей	Высокая угроза со стороны альтернативных продуктов, таких как онлайн-торговля и DIY-решения.
Переговорная сила покупателей	Покупатели имеют высокую силу из-за большого выбора и доступности информации о товарах.
Переговорная сила поставщиков	Низкая сила поставщиков благодаря множеству производителей мебели и бытовых изделий.
Конкуренция среди существующих игроков	Высокая конкуренция между различными ритейлерами и интернет-магазинами.

Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера представляет собой мощный инструмент для анализа конкурентной среды в отрасли, позволяющий понять динамику и структуру рынка. Рассмотрим каждую из этих сил в контексте рынка розничной торговли мебелью и бытовыми изделиями.

Угроза новых участников на рынке розничной торговли мебелью и бытовыми изделиями достаточно высока, несмотря на наличие определенных барьеров. Хотя начальные инвестиции могут быть значительными, особенно в отношении аренды торговых площадей и закупки товаров, рынок не имеет жестких ограничений для входа новых игроков. Это создает возможности для появления новых компаний и стартапов, которые могут предложить инновационные решения или уникальные продукты. Однако высокая конкуренция среди уже существующих участников может затруднить новым игрокам завоевание доли рынка, поскольку установленные бренды имеют лояльных клиентов и эффективные маркетинговые стратегии.

Угроза заменителей также является важным фактором в данной отрасли. В последние годы наблюдается рост популярности альтернативных решений, таких как онлайн-торговля, которая позволяет клиентам легко сравнивать цены и находить товары на более выгодных условиях. Решения в формате DIY (сделай сам) становятся всё более распространенными, так как потребители ищут способы сэкономить деньги и создать уникальные предметы интерьера самостоятельно. Эти факторы создают давление на традиционных ритейлеров мебели, заставляя их адаптироваться к новым условиям и предлагать дополнительные услуги или уникальные продукты.

Переговорная сила покупателей в этой отрасли достаточно высока. Современные потребители имеют доступ к обширной информации о товарах, ценах и отзывах, что позволяет им делать осознанный выбор. Это создает ситуацию, в которой покупатели могут легко переключаться между различными ритейлерами, если они не удовлетворены ценой или качеством обслуживания. Конкуренция за внимание клиента становится жесткой, и ритейлерам необходимо предлагать не только качественные продукты, но и привлекательные условия покупки, такие как скидки, программы лояльности и высокий уровень обслуживания.

Переговорная сила поставщиков в данной отрасли относительно низка. Существует множество производителей мебели и бытовых изделий, что

создает конкуренцию среди поставщиков. Ритейлеры могут выбирать из широкого спектра поставщиков, что позволяет им вести переговоры о лучших условиях покупки и ценах. Это дает возможность компаниям снижать затраты и улучшать свою маржу. Однако стоит отметить, что некоторые специализированные или уникальные производители могут обладать более высокой силой влияния, если их продукция востребована и не имеет аналогов на рынке.

Конкуренция среди существующих игроков в розничной торговле мебелью и бытовыми изделиями очень интенсивна. На рынке представлены множество ритейлеров, как крупных сетевых компаний, так и небольших специализированных магазинов. Каждый из них стремится привлечь внимание потребителей с помощью различных маркетинговых стратегий, акционных предложений и уникальных товаров. Это создает динамичную среду, в которой компании вынуждены постоянно адаптироваться и искать новые способы выделиться среди конкурентов.

Таким образом, модель пяти конкурентных сил Портера помогает глубже понять конкурентную среду в сфере розничной торговли мебелью и бытовыми изделиями. Каждая из сил оказывает влияние на стратегии компаний и их способность успешно функционировать на рынке. Для достижения успеха необходимо учитывать все эти факторы и разрабатывать соответствующие подходы к управлению бизнесом.

SNW-анализ (Strengths, Needs, Weaknesses) позволяет выявить сильные и слабые стороны, а также потребности предприятия.

Таблица 2.3 - SNW-анализ

Компонент	Описание
Сильные стороны	Широкий ассортимент товаров, наличие опытного персонала, хорошая репутация на рынке.

Потребности	Необходимость в обновлении ассортимента, улучшении качества обслуживания клиентов.
Слабые стороны	Ограниченные финансовые ресурсы для маркетинга, зависимость от поставщиков.

SNW-анализ представляет собой эффективный инструмент для оценки текущего положения компании, выявления её сильных и слабых сторон, а также понимания потребностей и возможностей для улучшения. Рассмотрим каждый элемент анализа более подробно.

Сильные стороны компании включают в себя широкий ассортимент товаров, что позволяет удовлетворять разнообразные потребности клиентов и привлекать более широкую аудиторию. Наличие квалифицированного персонала является важным активом, так как опытные сотрудники могут предоставлять качественные консультации, что способствует повышению доверия со стороны покупателей и увеличивает уровень их лояльности. Хорошая репутация на рынке также играет ключевую роль; она может быть следствием долгосрочной работы компании, высокого качества обслуживания и положительных отзывов от клиентов. Эти факторы создают конкурентные преимущества, позволяя компании выделяться среди других участников отрасли.

С другой стороны, потребности компании требуют внимания к обновлению ассортимента. В условиях быстро меняющихся потребительских предпочтений важно следить за актуальными трендами и предлагать новые товары, чтобы оставаться конкурентоспособными. Улучшение качества обслуживания клиентов также является необходимостью, поскольку высокий уровень сервиса может стать решающим фактором для покупателей при выборе между несколькими ритейлерами. Инвестиции в обучение персонала и внедрение новых технологий могут способствовать этому процессу.

Что касается слабых сторон, ограниченные финансовые ресурсы для маркетинга могут существенно повлиять на способность компании привлекать новых клиентов и поддерживать интерес существующих. Без достаточного бюджета на рекламу и продвижение товаров компания рискует остаться незамеченной на фоне конкурентов, что может негативно сказаться на объёмах продаж. Зависимость от поставщиков также представляет собой значительный риск; если поставщик не сможет выполнить свои обязательства или повысит цены, это может привести к проблемам с наличием товаров и снижению прибыльности. Важно развивать отношения с несколькими поставщиками и рассматривать альтернативные источники, чтобы минимизировать этот риск.

Таким образом, SNW-анализ предоставляет компании целостное представление о её текущем состоянии, позволяет выявить ключевые области для улучшения и сформулировать стратегические направления для дальнейшего развития. Осознание сильных и слабых сторон, а также потребностей поможет в принятии более обоснованных решений и адаптации к условиям рынка.

SWOT-анализ помогает оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на организацию.

Таблица 2.4 - SWOT-анализ

Компонент	Описание
Сильные стороны	- Широкий ассортимент продукции- Хорошее местоположение магазинов- Опытный персонал
Слабые стороны	- Ограниченные финансовые ресурсы- Нехватка современных технологий для оптимизации процессов
Возможности	- Рост интереса к экологически чистым товарам- Развитие интернет-торговли
Угрозы	- Высокая конкуренция на рынке- Изменения в законодательстве о защите прав потребителей

SWOT-анализ представляет собой методику, позволяющую оценить как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на деятельность компании. В данном случае мы рассмотрим сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, с которыми сталкивается компания.

Среди сильных сторон компании можно выделить широкий ассортимент продукции, что позволяет удовлетворять разнообразные потребности клиентов и привлекать различные сегменты покупателей. Наличие большого выбора товаров является значительным конкурентным преимуществом, так как клиенты могут найти именно то, что им нужно, не обращаясь к конкурентам. Также важным фактором является хорошее местоположение магазинов, которое способствует привлечению покупателей. Если магазины располагаются в удобных для доступа местах, это увеличивает вероятность того, что потенциальные клиенты выберут именно эту компанию для покупок. Опытный персонал также можно считать сильной стороной: квалифицированные сотрудники обеспечивают высокий уровень обслуживания, что способствует формированию положительного имиджа компании и повышению клиентской лояльности.

Однако у компании имеются и слабые стороны. Ограниченные финансовые ресурсы могут затруднять реализацию маркетинговых стратегий и ограничивать возможности для расширения бизнеса. Недостаток средств может негативно сказаться на обновлении ассортимента и внедрении новых технологий, что может снизить конкурентоспособность компании. Нехватка современных технологий для оптимизации процессов также представляет собой проблему. В условиях динамичного рынка важно использовать новейшие решения для повышения эффективности работы, управления запасами и улучшения взаимодействия с клиентами. Без внедрения таких технологий компания рискует отстать от конкурентов.

Что касается возможностей, то рост интереса к экологически чистым товарам открывает новые горизонты для бизнеса. Потребители все чаще выбирают продукцию, соответствующую принципам устойчивого развития, и компании, предлагающие такие товары, могут увеличить свою долю на рынке. Развитие интернет-торговли также создает новые возможности для роста. Учитывая изменения в поведении потребителей, все больше людей предпочитают делать покупки онлайн. Инвестиции в развитие интернет-

магазина и цифровых каналов могут значительно увеличить объемы продаж и расширить клиентскую базу.

Наконец, компании следует учитывать угрозы, с которыми она может столкнуться. Высокая конкуренция на рынке представляет собой серьезный вызов. Множество игроков предлагают аналогичные товары, что может привести к ценовым войнам и снижению маржи. Изменения в законодательстве о защите прав потребителей также представляют риск. Новые законы и регуляции могут потребовать дополнительных затрат на соблюдение требований или изменить условия ведения бизнеса, что может негативно сказаться на прибыльности.

Таким образом, SWOT-анализ позволяет компании получить четкое представление о своих внутренних ресурсах и внешних условиях, что помогает в разработке стратегий для дальнейшего развития и преодоления возможных трудностей. Анализ показывает, что ООО «Аванпост» обладает рядом сильных сторон и возможностями для роста, но сталкивается с серьезными угрозами и слабостями. Для успешного функционирования на рынке необходимо учитывать изменения в макроэкономической среде, адаптироваться к потребительским предпочтениям и активно развивать интернет-продажи.

Раздел 3 Проект развития организации

На основании проведенного стратегического анализа среды был разработан проект развития ООО «Аванпост», направленный на повышение конкурентоспособности, улучшение финансовых показателей и укрепление позиций компании на рынке розничной торговли мебелью, осветительными приборами и бытовыми товарами.

Цели проекта:

Внешняя цель:

Увеличение доли рынка через внедрение интернет-продаж, расширение ассортимента экологически чистой продукции и улучшение качества обслуживания клиентов. Это позволит привлечь новых покупателей, удовлетворить изменяющиеся потребности целевой аудитории и повысить лояльность существующих клиентов.

Внутренняя цель:

Оптимизация внутренних бизнес-процессов, включая логистику, складскую деятельность и управление запасами. Повышение эффективности работы сотрудников через внедрение современных технологий автоматизации и проведение обучающих программ.

Основной проблемой является снижение конкурентоспособности ООО «Аванпост» из-за высокой конкуренции на рынке, недостаточной представленности в онлайн-пространстве и ограниченного ассортимента товаров. Также были выявлены внутренние проблемы, такие как устаревшие бизнес-процессы, высокая зависимость от поставщиков и недостаточная маркетинговая активность.

Для успешного достижения целей проекта был разработан детализированный план работ, включающий несколько ключевых этапов.

Первым шагом станет разработка стратегии интернет-продаж, которая займет около двух месяцев. На этом этапе будет проведен анализ целевой аудитории для более глубокого понимания потребностей и предпочтений клиентов. Также будет создан функциональный дизайн интернет-магазина,

обеспечивающий удобство и привлекательность сайта для пользователей. Важно выбрать подходящую платформу для электронной коммерции, соответствующую требованиям бизнеса. Для выполнения этих задач потребуется привлечь подрядчика, который займется созданием сайта.

Следующим этапом станет запуск интернет-магазина, который продлится три месяца. На этом этапе будет осуществлена техническая разработка сайта, включая его программирование и настройку. Необходимо интегрировать систему оплаты и доставки для обеспечения удобства покупок для клиентов. Важным шагом станет наполнение сайта контентом, включая создание описаний товаров, размещение фотографий и отзывов покупателей.

После успешного запуска интернет-магазина планируется расширение ассортимента продукции, что займет два месяца. На этом этапе будет проведен анализ рынка экологически чистых товаров для выявления актуальных трендов и потребностей покупателей. Затем будут заключены договора с новыми поставщиками, что позволит обновить товарную линейку и предложить клиентам более широкий выбор продукции.

В рамках проекта также предусмотрено внедрение системы автоматизации бизнес-процессов, что займет четыре месяца. На этом этапе будет выбрано программное обеспечение для управления складом и логистикой, что повысит эффективность работы компании. Сотрудники пройдут обучение по работе с новой системой, а также будет внедрена CRM-система для улучшения взаимодействия с клиентами.

Не менее важным этапом станет маркетинговая кампания, запланированная на три месяца. В рамках этой кампании будет проведена рекламная акция в интернете, включая контекстную рекламу и таргетинг на целевую аудиторию. Также планируется запуск программ лояльности для клиентов, что поможет укрепить их привязанность к бренду. В дополнение к этому будет разработана стратегия продвижения в социальных сетях для увеличения охвата и привлечения новых клиентов.

Завершит проект обучение персонала, которое продлится один месяц. В ходе этого этапа будут проведены тренинги по продажам и работе с клиентами, а также обучение сотрудников работе с автоматизированными системами. Это позволит повысить квалификацию команды и улучшить качество обслуживания клиентов.

Таким образом, предложенный план работ охватывает все необходимые этапы для успешной реализации проекта и достижения поставленных целей.

Диаграмма Ганта представляет последовательность выполнения задач с указанием их длительности:

Таблица 3.1 - Диаграмма Ганта

Задача	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5	Месяц 6	Месяц 7
Разработка стратегии интернет-продаж			+	+	+		
Запуск интернет-магазина		+	+				
Расширение ассортимента продукции						+	+
Внедрение системы автоматизации			+	+	+	+	
Маркетинговая кампания			+	+	+		
Обучение персонала				+			

Сетевой график включает определение критического пути проекта:

1 → 2 → 4 → 5 → 6 (критический путь: 11 месяцев).

Таблица 3.2 - Матрица ответственности

Участник команды	Разработка стратегии	Запуск интернет-магазина	Расширение ассортимента	Автоматизация процессов	Маркетинг	Обучение персонала

Руководитель проекта	R	R	R	A	A	A
IT-специалист	A	R		R		
Менеджер по закупкам			R			
Маркетолог					R	
HR-менеджер						R

*R – отвечает за выполнение задачи; A – принимает решение.

В рамках проекта по развитию ООО «Аванпост» была проведена тщательная оценка инвестиционных вложений, текущих затрат и ожидаемых экономических результатов от реализации данной инициативы.

Смета затрат на проект включает несколько основных статей. Разработка интернет-магазина потребует 500,000 рублей, что позволит создать удобную и функциональную платформу для онлайн-продаж. Расширение ассортимента продукции обойдется в 300,000 рублей, что даст возможность компании предложить своим клиентам более широкий выбор товаров. Внедрение автоматизации бизнес-процессов потребует значительных инвестиций в размере 800,000 рублей, что значительно повысит эффективность работы компании. На маркетинг планируется выделить 400,000 рублей для продвижения интернет-магазина и привлечения новых клиентов. Наконец, обучение персонала обойдется в 100,000 рублей, что поможет сотрудникам освоить новые технологии и улучшить качество обслуживания. В итоге общая сумма инвестиций составит 2,100,000 рублей.

Ставка дисконтирования для оценки проекта была рассчитана на основе уровня инфляции в 7% и средней доходности инвестиций в отрасли в 15%. Итоговая ставка дисконтирования была определена на уровне 12%.

Текущие затраты проекта включают заработную плату сотрудников, составляющую 200,000 рублей в месяц, логистические и складские расходы — 50,000 рублей в месяц, а также поддержку сайта за 30,000 рублей в месяц. В общей сложности текущие затраты составляют 280,000 рублей ежемесячно.

Прогнозируемый рост выручки после запуска интернет-магазина предполагает увеличение продаж на 20%, что приведет к ожидаемому приросту прибыли за первый год в размере 3,000,000 рублей.

Для оценки экономической эффективности проекта был использован метод расчета чистой приведенной стоимости (NPV). Формула расчета выглядит следующим образом:

$$NPV = \Sigma (CFt / (1 + r)^t) - C0,$$

где CFt — денежный поток в год t, r — ставка дисконтирования, C0 — первоначальные инвестиции. Подставив значения в формулу, получаем:

$$NPV = (3{,}000{,}000 / (1 + 0.12)^1) - 2{,}100{,}000 = +580{,}357 \text{ рублей.}$$

Положительное значение NPV свидетельствует о том, что проект является экономически целесообразным. Таким образом, инициатива по развитию ООО «Аванпост» имеет обоснование и позволит компании укрепить свои позиции на рынке. Внедрение интернет-продаж, расширение ассортимента товаров и автоматизация процессов создадут условия для долгосрочного роста и повышения конкурентоспособности предприятия.

Раздел 4 Оценка и управление рисками проекта

Реализация проекта развития ООО «Аванпост», направленного на увеличение конкурентоспособности, внедрение интернет-продаж, расширение ассортимента продукции и автоматизацию бизнес-процессов, сопряжена с рядом рисков. Риски могут быть связаны как с внутренними факторами (организационными и управленческими), так и с внешней средой (экономической, социальной и технологической). Для успешного выполнения проекта необходимо выявить источники рисков, провести их анализ, оценить степень вероятности наступления и возможные последствия, а также разработать меры по их минимизации.

В процессе реализации проекта существует множество источников риска, которые можно классифицировать на несколько категорий

1. Финансовые риски: Недостаток финансовых ресурсов может затруднить выполнение всех этапов проекта. Вероятно, что стоимость реализации проекта увеличится из-за инфляции или колебаний цен на услуги подрядчиков и материалы. Непредвиденные расходы, возникающие из-за исправления ошибок или задержек, также могут стать серьезной проблемо

2. Управленческие риски: Возможные несогласованности действий между различными подразделениями могут привести к неэффективному выполнению задач. Низкая квалификация сотрудников или недостаточная подготовка к работе с новыми системами могут негативно сказаться на успехе проекта. Ошибки в планировании сроков выполнения задач также могут вызвать задержки и перерасход ресурсов

3. Технические риски: Сбои в работе программного обеспечения, используемого для автоматизации процессов, могут значительно замедлить работу компании. Проблемы с интеграцией интернет-магазина с внутренними системами учета и логистики могут стать препятствием для успешного завершения проекта. Технические сложности при внедрении CRM-системы могут вызвать дополнительные трудности

4. Маркетинговые риски: Низкий спрос на новый ассортимент продукции может привести к снижению ожидаемой выручки. Неэффективность рекламной кампании может сказаться на успехе проекта, если целевая аудитория не будет охвачена должным образом. Ошибки в определении целевой аудитории для интернет-продаж могут привести к неправильному позиционированию товаров и услуг

5. Риски внешней среды: Изменения в законодательстве, регулирующем розничную торговлю, могут создать дополнительные сложности для компании. Экономические кризисы или снижение покупательской способности населения могут негативно сказаться на спросе и финансовых результатах проекта. Увеличение конкуренции со стороны других компаний также может повлиять на рыночные позиции

6. Социальные риски: Сопротивление .сотрудников изменениям, таким как внедрение новых технологий, может стать значительным препятствием для успешной реализации проекта. Потеря ключевых специалистов в процессе реализации также может негативно сказаться на успехе и привести к дополнительным трудностям.

Для эффективного управления проектом необходимо учитывать все перечисленные источники риска и разрабатывать стратегии их минимизации. Это позволит повысить шансы на успешное завершение проекта и достижение поставленных целей. В рамках анализа рисков применяется методика количественной и качественной оценки, где каждый риск оценивается по вероятности его наступления и степени влияния на проект.

Таблица 4.1 - Оценки рисков

Категория риска	Конкретный риск	Вероятность (низкая/средняя/высокая)	Влияние (низкое/среднее/высокое)	Общая значимость
Финансовые	Увеличение стоимости проекта	Средняя	Высокое	Высокая

Управленческие	Ошибки в планировании сроков	Средняя	Среднее	Средняя
Технические	Сбои в работе программного обеспечения	Высокая	Высокое	Высокая
Маркетинговые	Низкий спрос на новый ассортимент	Средняя	Высокое	Высокая
Внешние	Экономический кризис	Низкая	Высокое	Средняя
Социальные	Сопротивление персонала изменениям	Средняя	Среднее	Средняя

Общая значимость рисков в проекте определяется сочетанием вероятности их наступления и потенциального влияния на проект. Наибольшую угрозу представляют риски, которые имеют высокую вероятность реализации и значительное влияние, такие как технические сбои.

Для эффективного управления выявленными рисками в проекте разработаны меры, направленные на их минимизацию, которые включают несколько подходов с уникальными особенностями.

Первый подход заключается в избегании риска. Для снижения финансовых рисков важно заранее закладывать резервный бюджет, который должен составлять от 10 до 15% от общей стоимости проекта. Это создаст финансовую подушку на случай непредвиденных расходов. Проведение тщательного анализа рынка перед расширением ассортимента товаров также поможет избежать ошибок в выборе продукции и снизит вероятность финансовых потерь.

Второй подход направлен на снижение вероятности или влияния риска. Для предотвращения технических сбоев рекомендуется выбирать проверенные программные решения и тестировать их перед внедрением. Это позволит выявить и устранить возможные проблемы на ранних стадиях. Регулярное обучение персонала также поможет уменьшить сопротивление

изменениям и повысить квалификацию сотрудников, что, в свою очередь, снизит риски, связанные с недостаточной подготовкой команды.

Третий подход — передача риска. Заключение договоров с подрядчиками, которые содержат гарантии выполнения работ в срок и компенсацию за задержки, поможет снизить управленческие риски. Это создаст дополнительные гарантии для успешной реализации проекта. Использование страхования также защитит компанию от форс-мажорных обстоятельств, что является важным шагом в управлении рисками.

Четвертый подход включает принятие риска. Некоторые риски, такие как экономический кризис, невозможно предотвратить. В таких случаях необходимо разработать план действий на случай их наступления, например, план по сокращению расходов или оптимизации процессов. Для покрытия непредвиденных затрат рекомендуется создать резервный фонд.

Расчет резервного фонда основывается на анализе возможных затрат. Финансовые резервы будут включать резерв на увеличение стоимости проекта в размере 10% от общей стоимости (210,000 рублей) и резерв на устранение технических сбоев в размере 5% от стоимости автоматизации (40,000 рублей). Также стоит учитывать резервы времени: увеличение сроков выполнения задач на 10–15% поможет учесть возможные задержки. Заключение договоров страхования на случай форс-мажорных обстоятельств обойдется примерно в 50,000 рублей.

Таким образом, общий резервный фонд составит около 300,000 рублей, что составляет 14% от общей стоимости проекта. Эти средства будут использоваться исключительно в случае возникновения чрезвычайных обстоятельств, обеспечивая дополнительную защиту и стабильность в ходе реализации проекта.

Анализ рисков показал, что наиболее значимыми являются финансовые и технические риски. Для их минимизации необходимо заранее предусмотреть резервные средства, выбрать надежных подрядчиков и проводить регулярное тестирование систем. Реализация предложенных мер позволит снизить

вероятность наступления рисков и обеспечить успешное выполнение проекта развития ООО «Аванпост».

Заключение

Эффективность управленческих решений в организации можно оценить по их влиянию на ключевые аспекты, такие как достижение поставленных целей, оптимизация процессов, повышение конкурентоспособности и удовлетворение потребностей заинтересованных сторон. При успешной реализации управленческих решений наблюдаются положительные изменения в показателях производительности, финансовых результатах и внутренней организации работы.

Решения, направленные на автоматизацию бизнес-процессов, внедрение новых технологий и расширение ассортимента, помогают компании адаптироваться к изменениям внешней среды и более эффективно удовлетворять потребности клиентов. Это, в свою очередь, способствует увеличению объема продаж, снижению издержек и улучшению качества товаров и услуг. Кроме того, применение современных инструмéнтов управления позволяет минимизировать влияние человеческого фактора на процессы принятия решений, что снижает вероятность ошибок и повышает точность выполнения задач.

Тем не менее, эффективность управленческих решений также зависит от их своевременности и соответствия текущим условиям. Если решения принимаются с учетом анализа рисков, прогнозов и ресурсов компании, они способствуют устойчивому развитию бизнеса. Важно отметить, что успешная реализация управленческих инициатив требует согласованной работы всех подразделений компании и готовности персонала к изменениям. Поэтому необходимо уделять внимание внутренней коммуникации, обучению сотрудников и созданию благоприятной атмосферы для внедрения новшеств.

Таким образом, эффективность управленческих решений проявляется в улучшении финансовых и операционных показателей компании, повышении уровня удовлетворенности клиентов и сотрудников, а также в укреплении позиций на рынке. Для достижения максимального эффекта важно учитывать

специфику бизнеса, проводить регулярный мониторинг результатов и быть готовыми корректировать стратегию при необходимости.

В ходе производственной практики были изучены основные аспекты деятельности ООО "Аванпост", проведен всесторонний анализ его внутренней и внешней среды, а также разработан проект развития, направленный на повышение эффективности работы предприятия. В процессе выполнения поставленных задач удалось получить практические навыки анализа организационной структуры компании, оценки ее экономических показателей и использования стратегических инструментов для выявления сильных и слабых сторон организации.

Проведенный стратегический анализ позволил определить ключевые факторы, влияющие на деятельность компании, а также выявить основные проблемы и перспективы ее развития. На основе полученных данных был разработан проект с конкретными мероприятиями по улучшению работы предприятия, их экономическим обоснованием и оценкой возможных рисков. Использование таких инструментов, как диаграмма Ганта, сетевой график и матрица ответственности, обеспечило эффективное планирование реализации проекта и распределение ролей среди участников команды.

Полученные результаты подтверждают, что предложенные меры могут способствовать укреплению позиций ООО "Аванпост" на рынке, повышению конкурентоспособности компании и улучшению ее финансово-экономических показателей. Особое внимание было уделено управлению рисками, что позволит минимизировать возможные негативные последствия при реализации проекта.

Производственная практика стала важным этапом в профессиональной подготовке, позволив закрепить теоретические знания и приобрести ценные практические навыки. Итоги работы подчеркивают значимость комплексного подхода к анализу деятельности предприятий и разработке проектов их развития. Полученный опыт будет полезен в дальнейшей профессиональной

деятельности и станет основой для углубленного изучения вопросов управления и развития организаций.

Список использованных источников

1 Абчук В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В.А. Абчук. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.

2 Айдаркина Е.Е. Теория и практика управления: учебное пособие / Е.Е. Айдаркина. – Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. – 164 с.

3 Анопченко Т.Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т.Ю. Анопченко, А.М. Григан, А.А. Лысоченко. – М.: Дашков и К, 2023. – 282 с.

4 Борискина Т.Б. 454 вопроса по менеджменту: учебное пособие / Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 100 с.

5 Быстров О.Ф. Теория менеджмента. Монография / О.Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов – М.: Русайнс, 2020. – 182 с.

6 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2022. – 656 с.

7 Гапоненко А.Л. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 396 с.

8 Гапоненко А.Л. Теория управления: учебное пособие для среднего профессионального образования / А.Л. Гапоненко. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 336 с.

9 Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.

10 Грушенко В.И. Менеждмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие / В.И. Грушенко. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

11 Кибанов А.Я. Менеджмент организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2019. – 360 с.

12 Кожевина О.В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов: учебное пособие / О.В. Кожевина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 156 с.

13 Кожевина О.В. Управление изменениями: учебник / О.В. Кожевина. –М.: ИНФРА-М, 2019. – 304 с.

14 Коргова М.А. Менеджмент. Управление организацией: учебное пособие для среднего профессионального образования / М.А. Коргова. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 197 с.

15 Коргова М.А. Менеджмент. История менеджмента: учебное пособие для среднего профессионального образования / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 166 с.

16 Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э.М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 566 с.

17 Маслова В.М. Менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 492 с.

18 Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / И.Н. Шапкин; под общей редакцией И.Н. Шапкина. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 384 с.

19 Менеджмент организации: Учебник / Под ред. Афанасьева О.Н., Дубова С.Е. – М.: КноРус, 2018. – 192 с.

20 Менеджмент: организационное поведение: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г.Р. Латфуллин. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 301 с.