

## Аналитическая записка

(характеристика проделанной обучающимся работы, выводы по результатам практики)

### 3-й этап прохождения практики (8-й семестр)

#### 1. Анализ финансовых показателей организации:

Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС» приведены в таблице.

Таблица – Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС»

Наименование показателя	Единица измерения	За 2020 год	За 2021 год
Объем оказанных услуг, продаж	тыс. руб.	310505,7	528500,6
Число обслуженных клиентов	чел.	2270	3000-4000
Выручка от оказания услуг, продаж	тыс. руб.	5250,0	8200,7
Среднесписочная численность работников	чел.	192	231
Годовой фонд оплаты труда	тыс. руб.	36005,5	98005,0
Среднемесячная заработная плата работников	тыс. руб.	30,5	52,4

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС» повышает свои финансово – экономические показатели с каждым годом. Это происходит за счет улучшения качества, а как следствие и количества оказываемых услуг и продаваемых систем. И поэтому руководство фирмы позволило себе также увеличить заработную плату сотрудникам компании.

#### 2. Анализ стилей руководства

Численность персонала ООО ПК «Венткомплекс» 60 человек, в том числе управленческий персонал (базовое образование, опыт, средний возраст, структура персонала, наличие требований к персоналу, и др.) управленческий персонал – 10 человек, имеющих высшее экономическое или техническое образование (2 человека - кандидаты экономических наук). Средний возраст управляющего персонала 35 лет.

Матрица распределения обязанностей среди руководства ООО ПК «Венткомплекс» представлена в таблице.

Таблица - Матрица распределения обязанностей среди руководства ООО ПК «Венткомплекс»

Должность/Обязанности	Ген.	Зам.	Зам. ген.				
-----------------------	------	------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

	директор	ген. директор АХО	директор по производству	директор по финансам	директора по марку	директор по перс.	директор по снабж.
Кадровая политика	+			+	+	+	
Формирование стратегии	+		+	+	+	+	
Оперативное планирование		+	+	+	+		+
Мат.-техническое снабжение		+					+
Управление подчиненными	+	+	+	+	+	+	+
Работа с поставщиками							+
Поиск клиентов					+		

Генеральный директор ООО ПК «Венткомплекс» самостоятельно принимает все важные решения, то есть можно утверждать, что в большей мере на выбор стиля руководства оказывает влияние личность руководителя предприятия.

Должностные инструкции работников недостаточно полно и четко отражают их обязанности, права и ответственность и имеют скорее формальный, чем регламентирующий характер. Несмотря на знание своих прямых обязанностей, многие сотрудники не всегда умеют отличить их от обязанностей других работников и зачастую расширяют их круг.

Кадровая политика ООО ПК «Венткомплекс» типична для российских предприятий. Все сотрудники принимаются на работу на конкурсной основе. Предпочтение отдается молодым специалистам.

Высока частота дублирования функций у ряда сотрудников. Так, по наблюдениям было выявлено, что практически все руководители контролируют кадровую политику.

У некоторых сотрудников отмечено несоответствие статуса должности по штатному расписанию реально выполняемым обязанностям. Увольнение осуществляется по собственному желанию за серьезные нарушения, за несправление с обязанностями. Карьерный рост возможен, все в руках самих сотрудников. Они должны проявлять служебное рвение и профессионализм.

Генеральный директор ООО ПК «Венткомплекс» самостоятельно принимает все важные решения.

Генеральный директор ООО ПК «Венткомплекс» в процессе своей работы имеет дело со следующими видами информации, представленными в таблице.

Таблица - Информация, получаемая генеральным директором ООО ПК «Венткомплекс»

Информация от сотрудников	1. Об обороте денежных средств из бухгалтерии 2. Об исполнении маркетингового бюджета 3. О выполнении плана продаж из отдела анализа и оперативного управления	1. Письменная отчетность 2. Письменная отчетность 3. Распечатанный отчет из внутрифирменной системы анализа данных, пересылается по электронной почте
Информация, необходимая для выяснения каких-либо аспектов	1. Информация о просроченной дебиторской задолженности (для принятия решения о способах взыскания долгов, прекращении сотрудничества) 2. О соблюдении трудовой дисциплины (опоздания, ранний уход с работы и др. – для принятия решения о депремировании) 3. Об изменении условий продаж у конкурентов	1. Письменная форма 2. Письменная форма 3. Письменная форма
Информация из внешних источников	1. О возможности заключения нового договора 2. О конъюнктуре рынка 3. О публикации статей о компании в журналах и газетах	1. Устная, письменная, электронная форма 2. InterNet, специализированные журналы, аналитическая система FIRA 3. Тел. звонок, личный контакт
Передаваемая информация	1. Предложение о продажах новых видов ЛКМ коммерческому директору и директору по маркетингу 2. Предложение обучения удаленных сотрудников отдела продаж в службу управления персоналом и коммерческому директору 3. Приказ об очередном отпуске в службу управления персоналом	1. Устная форма 2. Устная форма 3. Устная форма

Генеральный директор указывает подчиненным на то, что должно делаться и очень подробно описывает методы, при помощи которых можно достичь цели.

На предприятии разработан корпоративный кодекс, регламентирующий отношения в коллективе, правила телефонных и письменных переговоров, корпоративный стиль одежды и т.д. Основные принципы работы в компании – работа в команде, взаимопомощь и сотрудничество, стремление быть лучшими.

Генеральный директор всегда в курсе всех дел, происходящих в компании. Он обладает феноменальной памятью и легко переключается с одной темы на другую. Он помнит все показатели продаж, отгрузок, поставок, дебиторской задолженности, задолженности по зарплате и так далее. Он контролирует все процессы, происходящие в компании.

В связи с жестким авторитарным стилем управления на предприятии ООО ПК «Венткомплекс» сложился неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе. На предприятии ООО ПК «Венткомплекс» в последние несколько лет можно наблюдать высокий уровень текучести кадров.

Например, в сентябре 2021 года уволилось 5 человек по собственному желанию, в октябре 2021 года уволилось 4 человека. Эти факты указывают на неблагоприятную обстановку в коллективе. Всего в 2021 году уволилось по собственному желанию 25 человек.

Сотрудники предприятия, во-первых, боятся директора и стараются лишней раз не попадаться ему на глаза, обстановка на предприятии достаточно напряженная, текучесть кадров растет, а во-вторых, при отъезде руководителя в командировку, или отпуске, либо болезни, вся работа в офисе прекращается – сотрудники в эти дни опаздывают, уходят с работы раньше, полдня болтают по телефону, сидят в соцсетях и пользуются тем, что их никто не контролирует.

Стратегической целью компании ООО ПК «Венткомплекс» является лидерство на отечественном рынке. В силу часто меняющихся внешних условий (колебания курсов валют, финансовый кризис, система санкций, новые барьеры входа, повышение налогов и т.д.) руководство ООО ПК «Венткомплекс» вынуждено постоянно корректировать планы закупок и продаж, проводить жесткую политику конкурентоспособности.

Конкуренция в отрасли очень высока – более 40 крупных отечественных производителей, 70 импортных производителей, местные и государственные производства в регионах.

В некоторых ситуациях генеральный директор советуется с подчиненными, особенно если не имеет достаточной информации для самостоятельного принятия решения.

Должностные инструкции работников недостаточно полно и четко отражают их обязанности, права и ответственность и имеют скорее формальный, чем регламентирующий характер. Несмотря на знание своих прямых обязанностей, многие сотрудники не всегда умеют отличить их от обязанностей других работников и зачастую расширяют их круг.

Поскольку к мнению других руководителей ООО ПК «Венткомплекс» генеральный директор редко прислушивается, многие возможности оказываются потерянными. А люди чувствуют разочарование и неуверенность в своих возможностях, некоторую подавленность.

Далее рассмотрим стиль руководства, применяемый в отделе маркетинга

компании ООО ПК «Венткомплекс».

Служба маркетинга ООО ПК «Венткомплекс» состоит из восьми человек и делится на два отдела: отдел рекламы и PR и отдел анализа и оперативного управления. Директор по маркетингу является лидером. Он обладает харизмой, силой убеждения и внушения. Подчиненные выполняют, поставленные задачи с энтузиазмом, привнося в процесс творческие и инновационные идеи.

Директор по маркетингу использует демократический стиль руководства. Директор по маркетингу и его подчиненные оказывают взаимное влияние друг на друга, частично решения принимаются сотрудниками. Сотрудники активно взаимодействуют. В службе маркетинга практикуется метод мозгового штурма при обсуждении некоторых задач.

Примером взаимодействия может быть составление плана маркетинга на год, когда все сотрудники предлагают возможный перечень мероприятий, а менеджер по рекламе осуществляет обзвон рекламных агентств и узнает цены на рекламную продукцию, маркетолог-аналитик рассчитывает бюджет рекламных акций, территориальный менеджер по маркетингу предлагает свое видение бюджета.

В службе маркетинга ООО ПК «Венткомплекс» осуществляется функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы. Кооперативный стиль старается сочетать стремление всех к выполнению общей задачи с рациональным распределением функций в зависимости от способностей работников. Среди сотрудников можно наблюдать многосторонние информационные и коммуникационные отношения. Широкая сеть вертикальных, горизонтальных и диагональных информационных потоков призвана облегчать компетентное выполнение организационных задач, а также развитие межличностных отношений.

В службе маркетинга хороший социально-психологический климат. Во вне рабочее время коллеги часто собираются в кафе, ездят кататься на велосипедах, обсуждают между собой семейные проблемы, помогают друг другу. Этому способствует тот фактор, что все сотрудники службы маркетинга относятся к молодежи. Возраст сотрудников – от 22 до 32 лет.

Если между коллегами возникают небольшие конфликты, то они урегулируются посредством переговоров и компромиссов. Директор по маркетингу в подобных ситуациях отказывается от односторонних авторитарных решений.

Директор службы маркетинга ориентирован на группу. Его первостепенное внимание к коллективу и людям позволяет сотрудникам осуществлять растущее влияние на процессы руководства и тем самым повышать удовлетворенность трудом и

пребыванием в группе. Важно отметить, что в службе маркетинга присутствует атмосфера взаимного доверия между сотрудниками. Также в службе маркетинга удовлетворяются потребности сотрудников и руководителей. Эта черта имеет ту особенность, что обладающий ею руководитель обращает особое внимание на реализацию личных и профессиональных интересов членов организации, которая не ставится в прямую зависимость лишь от экономической эффективности предприятия.

Директор службы маркетинга также как и генеральный директор ООО ПК «Венткомплекс» ориентирован на результаты и развитие компании. Противоречия между индивидуальными целями сотрудников и целью организации не камуфлируются, что имеет место при авторитарно-бюрократическом руководстве, а разрешаются на основе их интеграции при активном участии всех заинтересованных лиц. Это позволяет обеспечивать реальную поддержку общей ориентации на достижение высоких результатов работы организации ООО ПК «Венткомплекс».

Итак, рассмотрены стили руководства на лакокрасочном предприятии ООО ПК «Венткомплекс». Можно сделать вывод, что несмотря на высокий уровень профессионализма и планирования в организации, авторитарный стиль руководства выбран не вполне корректно. На предприятии наблюдается текучесть кадров, неблагоприятный социально-психологический климат, а также в настоящее время обостряется конкуренция и ухудшается ситуация на рынке, в связи с кризисом. Необходимо постоянно корректировать тактику поведения на рынке, для этого руководитель должен привлекать других сотрудников.

### 3. Анализ организации контроля выполнения производственных планов:

Нами был проведен анализ производства и реализации продукции, а затем осуществлен расчет влияния факторов на объем товарной продукции. По результатам расчетов можно сказать, что в основном тенденция роста объема производства положительная. Это вызвано появлением новых рынков сбыта.

План по ассортименту продукции выполнен по двум изделиям: А и С. По изделиям В и D, план не выполнен.

В течение рассматриваемого месяца (февраль) подразделение в целом работало ритмично, коэффициент ритмичности – 1. Отсюда следует, что это не повлияло на уровень производства продукции и ее себестоимость.

Проведя анализ отгрузки и реализации продукции мы видим, что за месяц (февраль) недопоставок продукции не было, а в целом за год, недопоставки продукции составляют 150 т.р., что составляет 0,6%. План реализации продукции перевыполнен на

1200 т.р.

#### 4. Анализ рисков и факторов потребительского поведения:

Каждой стратегии покупок соответствует свое потребительское поведение:

Экономическая стратегия покупок – покупатель стремится выбрать товар по максимально низкой цене. Основной мотив – удовлетворение потребностей с наименьшими затратами;

Оптимальное сочетание цены и качества – покупатель, как правило, точно знает, что именно хочет купить, но ищет магазин, который предложит ему необходимый товар с определенным набором характеристик по оптимальной цене. Качество продукта гораздо выше, чем в первой стратегии;

Ориентация на высокую цену – у покупателя следующие векторы мотивации: качество не может стоить дешево/мой статус не позволяет совершать дешевые покупки.

По сути, это три стратегии покупки, связанные со стоимостью продукта. Необходимо понимать, что, при выстраивании программы продвижения эта часть информации о покупателях крайне важна. Рациональные выгоды, связанные с восприятием стоимости, действительно доминируют, однако нужно помнить, что потребитель, все время держащий в руках кошелек все же хочет получить эмоции где бы он ни был. Причем получает он только те эмоции, которые связаны с его мотиватором.

Производитель и продавец, не забывая о своей репутации, постарается как можно скорее избавиться от всех «отпугивающих» покупателя моментов. Иными словами, потребитель, изменив свои товарно-сервисные предпочтения, меняет и политику производителя/продавца. Именно во взаимопонимании этих двух участников рынка и лежит ключ к успешному рыночному взаимодействию.

#### 5. Анализ стратегии развития организации

Анализ показал, что способами дальнейшего развития компании и повышения ее конкурентоспособности являются:

- расширение ассортимента предоставляемых услуг;
- активизация рекламной деятельности в средствах массовой информации;
- стимулирование продаж за счет проведения различных акций.

На основании проведенного стратегического анализа с применением таких инструментов как SWOT и PEST-анализа, мы пришли к выводу о необходимости трансформационных преобразующих изменений на предприятии: внедрение

стратегического управления, бизнес-планирования, маркетинга и прогнозирования. Как показала практика, некоторые управленческие функции на предприятии осуществляются, но не в рамках стратегической управления, а в виде отдельных элементов, что, на наш взгляд, снижает качество принятия стратегических решений, и, безусловно, негативно отражается на конкурентоспособности исследуемого экономического субъекта.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

\_\_\_\_\_   
подпись

\_\_\_\_\_   
И.О. Фамилия обучающегося

**mti-service.ru**  
**79127429012**  
**info@vuz-service.ru**