

2. Краткий отчет о практике

Производственная практика была пройдена в ООО «ТрансКом».

Группа компаний «Транском» – международный логистический 3PL оператор, оказывающий полный комплекс услуг по грузоперевозкам и таможенному оформлению грузов.

Компания ведет свою деятельность на рынке международных перевозок с 2003 года и на сегодняшний день представлена филиалами в Москве, Минске, Бресте, Бяла-Подляске с головным офисом в г. Вязьма Смоленской обл.

Основное направление деятельности компании - международные автотранспортные грузоперевозки.

География перевозок – перевозки из стран ЕС:

Германия, Дания, Великобритания;

Франция, Бельгия, Голландия, Люксембург, Испания;

Австрия, Швейцария, Италия;

Польша, Словакия, Чехия;

Венгрия, Словения, Румыния, Болгария, Сербия, Турция.

Перевозки осуществляются как по перевозке импорта, так и на экспорт из России.

В рамках оказания услуг по доставке сборных грузов ГК «Транском» выполняет регулярные рейсы по доставке сборных грузов по следующим географическим направлениям:

Европа - Смоленск - Москва – Нижний Новгород - Казань –
Набережные Челны – Челябинск

Европа - Смоленск – Санкт-Петербург

Европа - Смоленск - Ростов-на-Дону

Турция – Польша - Россия

Собственный подвижной состав – 350 единиц транспорта – позволяют формировать на рынке конкурентные цены и оперативно осуществлять доставку.

Группа компаний «Транском» предлагает своим клиентам также грузоперевозки с использованием других видов транспорта: морского, авиационного. В зависимости от потребностей мы находим наиболее эффективное логистическое решение с разработанным оптимальным маршрутом и способом транспортировки. Так, доставку товаров из Китая мы осуществляем с привлечением морского транспорта как наиболее оптимального по стоимости транспортировки.

Статус Таможенного представителя дает право на оказание услуг по таможенному оформлению грузов на всей территории Российской Федерации. Большой опыт, точная и полная законодательная база, глубокое знание таможенного законодательства позволяют компании представлять интересы своих клиентов в таможенных органах и грамотно формировать стоимость по уплате таможенных платежей.

Качество услуг имеет приоритетное значение во всех сферах деятельности компании.

Менеджмент качества нашей компании в области перевозки фармацевтической продукции, изделий и оборудования соответствует мировым стандартам, о чем свидетельствует сертификат соответствия правилам надлежащей дистрибьюторской практики (GDP), полученный от Bureau Veritas Certification.

Награды Министерства Транспорта РФ, членство в Ассоциации Международных грузоперевозчиков, победы в национальном конкурсе «Перевозчик года» (2014, 2015, 2018), соответствие менеджмента качества международным стандартам (ISO 9001:2015; GDP) – доказательства профессионализма и конкурентоспособности компании «Транском» на рынке грузоперевозок.

Структура компании ООО «ТрансКом» представляет стандартный вариант линейно-функциональной организационной структуры транспортной компании, в которую входят:

- отдел складской логистики,
- отдел транспортной логистики,
- финансово-экономический отдел,
- бухгалтерию,
- коммерческий отдел,
- юридический отдел,
- отдел компьютерной техники и связи,
- административно-хозяйственный отдел,
- собственный гараж с парком грузовых автомобилей.



Рис. 1 Организационная структура ООО «ТрансКом»

В структуре предприятия существует множество отделов. Возглавляет предприятие генеральный директор.

На генерального директора возложены следующие функции:

- Осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью.
- Обеспечение соблюдения законности в деятельности.
- Составление стратегических и текущих планов.
- Организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений предприятия.

Ему подчиняются:

- Директор по экономике и финансам;
- Коммерческий директор;
- Директор по производству.

Также у генерального директора есть заместитель по общим вопросам, которому подчиняются хозяйственный отдел, служба безопасности, транспортный цех.

На предприятии существует служба маркетинга и сбыта, производственный отдел. Директор по экономике и финансам, которому подчиняется экономический, финансовый отдел, бухгалтерия.

На предприятии имеется заместитель генерального директора по кадрам, который руководит службой управления персоналом. Менеджер по персоналу отвечает за формирование политики по персоналу и доведение ее до сведения всех сотрудников компании.

Заместитель генерального директора и менеджер по персоналу отвечают за соответствие проводимой политики общим целям и задачам компании.

Обязанности менеджера по персоналу содержатся в инструкции. Целью инструкции является информационная поддержка руководителя службы персонала в стремлении определить и задокументировать основные принципы компании по управлению персоналом, являющиеся

координационной основой для всех дальнейших действий, связанных с управлением. Заместитель директора по кадрам в свою очередь формирует политику компании по персоналу.

Заместитель генерального директора и менеджер по персоналу обязаны осуществлять контроль над корректировкой политики по персоналу в случае изменения стратегической цели деятельности предприятия. Менеджер по персоналу отвечает за соблюдение основных принципов политики компании по персоналу.

Исходя из данной организационной структуры можно выделить ее преимущества и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- Четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- Четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- Ясно выраженная ответственность;
- Быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- Четкое обеспечение согласованности действий исполнителей.

Недостатки структуры:

- Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминируют над стратегическими;
- Тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;

- Тенденция формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

- Большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;

Повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Недостатки этой структуры вытекают, в основном, из принципа единоличного принятия руководителем управленческих решений, так как для принятия качественных и эффективных решений от него требуется всесторонняя компетенция по всем функциям и аспектам объекта управления. В современных условиях недостатки этой структуры перевешивают ее достоинств.

Данная организация рассматривается как сложная социально-экономическая макросистема, в которой выделяются составные части - макроподсистемы (рис. 2).



Рис. 2 «Дерево целей» ООО «ТрансКом»

Каждая из макроподсистем имеет определенные функции, т.е. особый вид управленческой деятельности. В данной организации некоторые макроподсистемы объединены, например, трудовыми ресурсами занимается макроподсистема управления экономикой.

На первом этапе формирования стратегических целей определяется корпоративная миссия.

Четко сформулированная миссия способствует распространению среди сотрудников чувства общих ожиданий и служит формированию и распространению имиджа организации в сознании важных заинтересованных лиц, которые тем или иным образом могут влиять на цели компании.

На втором этапе определяют достижимые цели. Без установленных целей стратегии организация не сможет выбрать правильное направление. В

этом смысле цели могут рассматриваться как конечный результат планируемой деятельности.

Именно цели бизнеса приводят формулировку миссии в плоскость конкретных задач, определяющих направление и суть деятельности фирмы.

Миссия предприятия: Мы - партнёр для активных людей и компаний. Мы создаём уверенность в успехе и каждый день делаем их жизнь лучше.

Установление миссии и целей организации, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающая выполнение миссии и достижения целей, является одной из основных задач руководства и составляет важную часть стратегического управления организации.

Цели организации - конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Действенные цели должны содержать ряд соответствующих характеристик:

- Конкретность (Specific);
- Измеримость (Measurable);
- Достижимость (Achievable);
- Реалистичность (Realistic);
- Ограниченность временными рамками (Time bound).

В настоящее время перед предприятием встала проблема расширения объема продаж.

Постановка стратегических целей организации оказывает прямое влияние на планирование организации во всех временных горизонтах планирования.

Стратегическое управление организацией в рыночных условиях невозможно без анализа воздействия факторов внешней среды, так как любая организация независимо от формы собственности, отраслевой принадлежности, характера выпускаемой продукции является открытой социально экономической системой. Это значит, что она имеет связь с внешней средой, реализуемую посредством взаимного обмена разнообразными ресурсами (природными ресурсами, готовой продукцией,

энергией, информацией, денежными средствами). Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения.

Конкуренция в отрасли - важнейшая составляющая оценка отрасли в целом. Для проведения структурного анализа отрасли заполним таблицу, которая позволяет исследовать потребителей, поставщиков и конкурентов, также можно проследить влияние внешней среды в конкретной отрасли.

Характеристика отрасли приведена в таблице 1.

Таблица 1

Экономические характеристики отрасли

Оценка привлекательности состояния						
Показатель	Весьма непри- влека- тельно	Не непри- влека- тельно	Нейт- рально	Прив- лека- тельно	Весьма привлека- тельно	Результат
ПОТРЕБИТЕЛИ И РЫНОК						
Размер рынка			*			Незначительный
Темп роста рынка и потенциал				*		большой
Цикличность спроса		*				низкая
Сезонность спроса		*				низкая
Чувствительность цен				*		низкая
Прибыльность продукта				*		высокая
ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ						
Существование равных конкурентов		*				много
Интенсивность конкуренции		*				высокая
Степень специализации конкурентов			*			средняя
Затрудненность входа в отрасль			*			средняя
Изменчивость доли на рынке		*				низкая
Уровень интеграции		*				низкий
Наличие товаров-заменителей				*		мало
БАРЬЕРЫ ВХОЖДЕНИЯ В ОТРАСЛЬ						
Эффект масштаба		*				низкий
Требуемые капиталовложения		*				много
Приверженность покупателей				*		высокая

поставщикам						
Наличие каналов распределения				*		много
Доступ к каналам распределения		*				трудный
Доступ к сырью				*		легкий
Защита со стороны государства		*				слабая
Социокультурное сопротивление				*		слабое
ТЕХНОЛОГИИ						
Уровень технических новшеств				*		высокий
Сложность производства и продукции/услуг				*		высокая
Патенты и интеллектуальная собственность			*			много
Научеёмкость продукта			*			высокая

Определив экономические характеристики отрасли, можно сделать вывод о том, что данная отрасль довольно привлекательна для бизнеса, однако технически сложна и требует больших капиталовложений и наличия большой базы.

Обзор факторов внешней среды влияющих на поведение ООО «ТрансКом» приведен на рис. 3.



Рис. 3 Факторы внешней среды, влияющие на деятельность ООО «ТрансКом»

Комплексный анализ внешней среды ООО «ТрансКом» сделан с помощью методики STEP - анализа. STEP-анализ - это инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. При этом для каждого конкретного сложного объекта существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны.

Таблица 2

Факторы	Прогноз влияния этих факторов на деятельность организации
Социокультурные факторы	
1. Изменение предпочтений потребителя	Предпочтения потребителя могут сместиться в сторону других предприятий, предлагающих аналогичную продукцию. Причиной может послужить лучшее качество продукции, более выгодные условия фирм-конкурентов.
2. Активность потребителей	Снижение активности потребителей снизит доход и прибыль фирмы.
Технологические факторы	
1. Появление новых технологий	Появление новых технологий повлечет за собой их внедрение, что потребует дополнительных расходов от общества.
Экономические факторы	
Уровень инфляции	Уровень инфляции непосредственно влияет на прибыль фирмы. Фактическое превышение прогнозируемого уровня инфляции приведет к уменьшению дохода.
Цены на энергоресурсы	В связи с изменением цен на энергоресурсы, будет меняться себестоимость предприятия. И от этого будет колебаться прибыль.
Контроль цен и заработной платы	Контроль цен со стороны государства снимает напряженность по направлению ценовой конкуренции между предприятия - аналогами.
Инвестиционная политика	Верная инвестиционная политика, проводимая предприятием, повлечет за собой дополнительные прибыли
Курс рубля (валюты)	С изменением курса денег будет меняться себестоимость и прибыль организации
Политико-правовые факторы	
Правительственная стабильность	Этот фактор влияет на экономические процессы всего предприятия, что отражается на их деятельности.
Налоговая политика и законодательство	Увеличение или уменьшение налоговых ставок окажет большое влияние на предприятие, изменяя объемы прибыли в структуре валовой выручки, изменения законодательства могут повлечь за собой нестабильность или временные трудности из-за освоения новых законов.

Антимонопольное законодательство	Ужесточение антимонопольной политики государством приведет к снижению конкуренции предприятий - аналогов, к их уравниванию в области налогообложения
Изменение совокупного дохода населения	Доход фирмы находится в прямо пропорциональной зависимости от совокупного дохода населения.
Государственное влияние в отрасли	Государственное влияние в отрасли может выражаться в регулировании цен, что повлечет за собой снижение или повышение прибыли предприятия, или же государственная поддержка может повлиять на снижение налогового бремени. Государство может оказать влияние и через реформы.

Таблица 3

Анализ заинтересованных групп

Заинтересованные группы	Критерии оценки
1. Покупатели	- потребители принадлежат различному социальному классу
2. Правительственные органы	- уплата налогов исполнение законов выполнение государственных программ
3. Профсоюзы	- условие труда уровень заработной платы обеспечение соц. пакета
4. Поставщики	- скорость исполнения платежей стабильность заказов
5. Конкуренты	- заинтересованы в новом ассортименте переманивание специалистов заинтересованность в усугубление нынешнего положения
6. Общество	- уплата налогов охрана окружающей среды наличие рабочих мест благотворительность

Миссия предприятия может быть достижима, и реализована за счет учета факторов внешней и внутренней среды при планировании его хозяйственной деятельности. Поэтому проводится оценка и анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявляются сильные и слабые стороны функционирования, и миссия вырабатывается с учетом этих сторон.

Для оценки среды предприятия может быть применен STEP-анализ, который рассматривает деятельность фирмы в четырех секторах: политическом, экономическом, социальном, технологическом.

К проведению STEP-анализа привлекают экспертов, которые дают

бальную оценку состоянию факторов внутренней среды. На предприятии ООО «ТрансКом» в качестве экспертов были привлечены: генеральный директор предприятия, исполнительный директор, главный бухгалтер, инспектор отдела кадров, программист.

При анализе среды экспертам было предложено использовать следующую бальную шкалу:

- 1 – очень слабое влияние;
- 3 – слабое влияние;
- 5 – существенное влияние;
- 7 – значительное влияние;
- 9 – сильное влияние.

Промежуточные значения 2,4,6,8 соответствуют градациям между уровнями. STEP - анализ факторов среды предприятия приведен в таблице 4.

Таблица 4

STEP-анализ. Анализ сильных и слабых сторон ООО «ТрансКом»

Составляющие внутренней среды	Качественная оценка влияния в баллах, b_j					Ранг $R(S_i)$	Важность критерия $P(S_i)$	Оценка $b_j \cdot P(S_i)$
	Очень сильная	Сильная	Нейтральная	Слабая	Очень слабая			
Маркетинг								
1. Репутация организации			5			2	0,2143	1,0715
2. Рыночная доля			5			1	0,25	1,25
3. Качество продукции			5			4	0,1429	0,7145
4. Уровень сервиса				3		7	0,035	0,105
5. Производственные издержки			5			3	0,1786	0,893
6. Эффективность продвижения			5			5	0,1071	0,5355
7. Эффективность работы сбытовиков			5			6	0,0714	0,357
$\sum b_j \cdot P(S_i)$								4,926

								5
Финансы								
1. Уровень прибыльности			5			2	0,3	1,5
2. Финансовая стабильность				2		1	0,4	0,8
3. Стоимость продукции		7				4	0,1	0,7
4. Рентабельность инвестиций		7				3	0,2	1,4
$\sum b_j \cdot P(S_i)$								4,5
Организация и кадры								
1. Предпринимательская ориентация			5			3	0,2	1,0
2. Квалификация руководства		7				1	0,333	2,331
3. Квалификация персонала			5			2	0,267	1,335
4. Распределение прав и обязанностей			5			4	0,133	0,665
5. Количество персонала		7				5	0,067	0,469
$\sum b_j \cdot P(S_i)$								5,8

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

ООО «ТрансКом» является успешным предприятием, имеющим положительную динамику роста. Согласно данным SWOT-анализа развития можно сделать вывод о широких возможностях предприятия при наличии выбора оптимальной стратегии его развития.

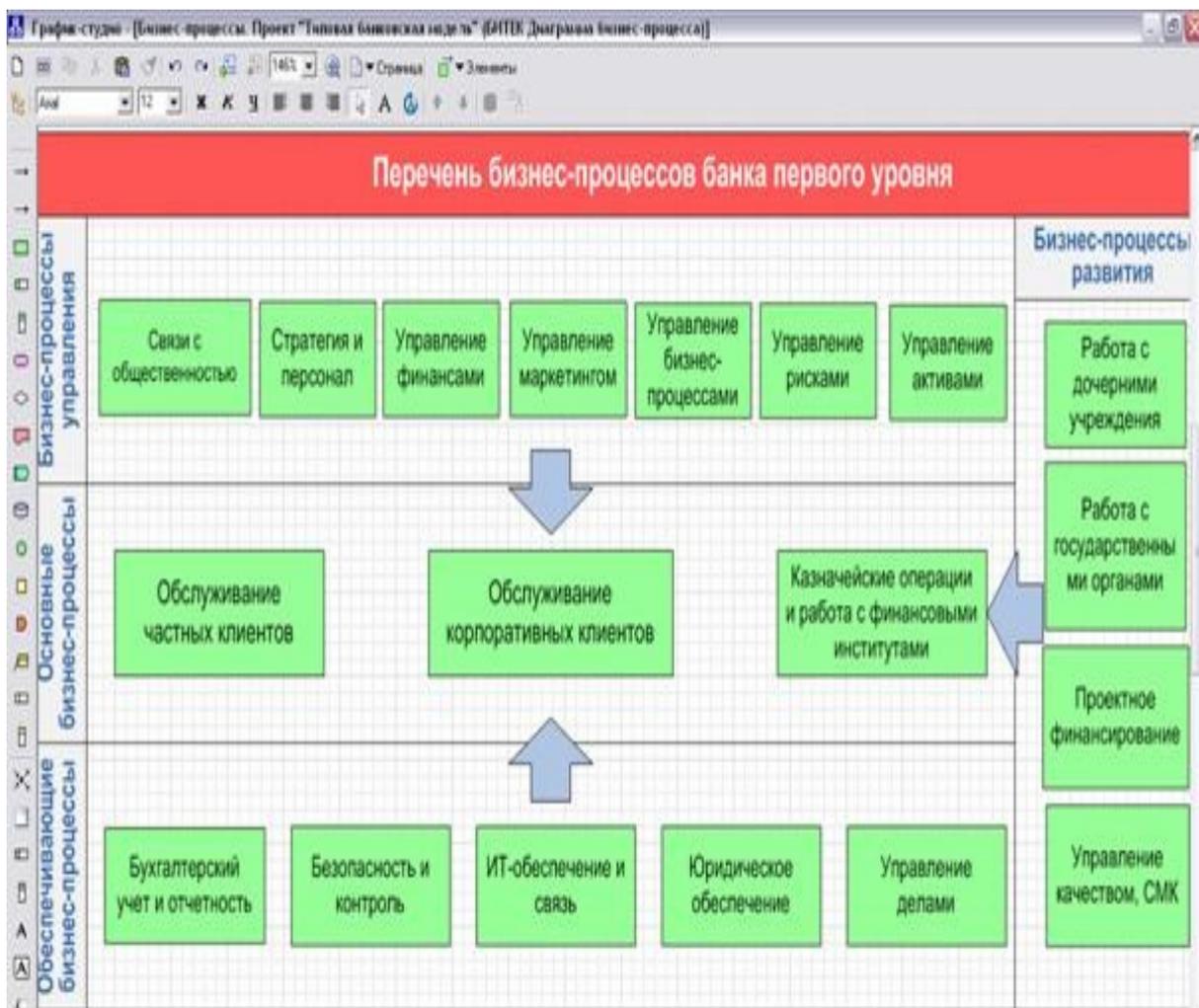


Рис. 4 Сеть бизнес-процессов ООО «ТрансКом»

На данной схеме отчетливо продемонстрированы главные бизнес-процессы на предприятии, которые никак не имели бы возможность работать в отсутствии обеспечивающих действий, делают главные процессы возможными, в свою очередь они образуют и упорядочивают главные бизнес-процессы.



Рис. 5 Контекстная IDEF0-диаграмма функциональной модели процесса ООО «ТрансКом»

Модель бизнес-процессов «to-be»

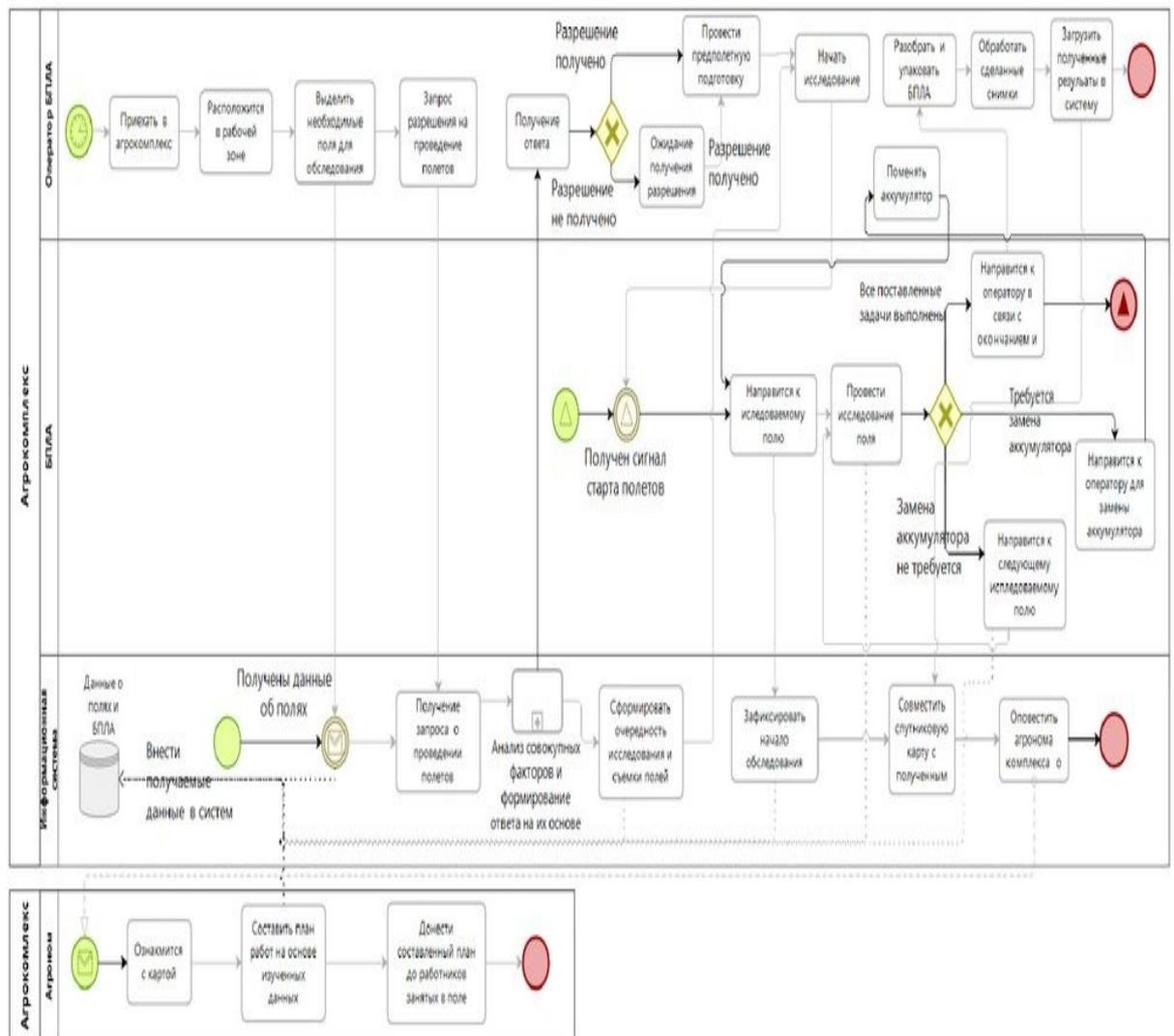


Рис. 6 Декомпозиция контекстной IDEF0 диаграммы

Наглядность диаграмм IDEF0 обусловило их широкое применение для описания бизнес-процессов в ООО «ТрансКом», т.к. они позволяют понять, какие объекты служат исходными данными для процессов, какие результаты производятся каждой работой, что является управляющим фактором и какие ресурсы для этого необходимы. Однако в технических вузах вопросы функционального моделирования процессов студентам специальностей не

преподают, хотя существуют программы, позволяющие создавать функциональные модели любой сложности и с любым количеством уровнем декомпозиций. В результате подавляющее количество современных руководителей предприятий, менеджеров и инженеров не знакомы с технологиями функционального моделирования бизнес-процессов, которыми пользуется весь зарубежный мир. Поэтому они столкнутся с большими проблемами в конкурентной борьбе, так и при внедрении системы качества на своем предприятии.

Выводы:

1. Сами бизнес-процессы управления ООО «ТрансКом» явно невидны. Технологии выполнения бизнес-процессов в должностных инструкциях отсутствуют, в результате чего персонал понимает, придумывает и исполняет бизнес-процессы в зависимости от своей образованности, мотивации и договоренности с коллегами.

2. Технологии исполнения бизнес-процессов находятся в головах персонала и не документированы должным образом.

3. Насущной необходимостью становится задача создания модели деятельности ООО «ТрансКом» и управления технологическими процессами на основе функционального IDEF-моделирования бизнес-процессов, что позволит создать регламенты на технологии управления и выполнения бизнес-процессов, а также повысить эффективность работы персонала и всего предприятия в целом.

Список литературы

1. Асалиев, А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева. - М.: Инфра-М, 2017. - 240 с.
2. Бирман, Л. Управление человеческими ресурсами / Л. Бирман. - М.: ИД «Дело» РАНХиГС, 2017. - 346 с.
3. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2015. - 422 с.
4. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 424 с.
5. Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: Учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. - М.: КноРус, 2016. - 109 с.
6. Руденко, А.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Руденко. - РнД: Феникс, 2015. - 350 с.
7. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 128 с.
8. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2017. - 208 с.
9. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) / Л.С. Шаховская. - М.: КноРус, 2017. - 176 с.
10. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Под ред. Руденко А.М.. - РнД: Феникс, 2018. - 320 с.

подпись ФИО студента