

## 2. Краткий отчет о практике

Я проходил учебную практику на базе ООО «Часовой завод «Ника».

Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков - важный этап обучения, при прохождении которого можно применить на практике полученные ранее теоретические знания.

Во время прохождения практики я:

- закрепил теоретические знания и умения, полученные в процессе обучения;
- получил навыки аналитической деятельности в организациях;
- приобрел практический опыт работы в коллективе;
- приобрел первоначальные навыки изучения и анализа локальных нормативных актов, регулирующих деятельность организации.

Мне был поставлен ряд задач, которые я должен был выполнить по мере прохождения практики. Исходя из этих задач, суть моей практики заключалась в следующем:

1. Прохождение инструктажа по технике безопасности.
2. Ознакомление с работой организации.
3. Изучение нормативных документов, регламентирующих работу организации.
4. Составление и написание отчета о практике.

ООО «Часовой завод «Ника» является юридическим лицом и отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Общество имеет самостоятельный баланс, расчетные и иные счета в банке, круглую печать.

Адрес: Москва. ул. Речников, 17, корп. 2, стр. 1.

Миссия: «МЫ ДЕЛАЕМ РОССИЮ ЧАСОВОЙ ДЕРЖАВОЙ!».

Взаимодействие ООО «Часовой завод «Ника» с юридическими и физическими лицами осуществляются на договорной основе, в соответствии с законодательством РФ. Общество, для выполнения стоящих перед ним задач, создает службы, необходимые для его деятельности.

Имущество ООО «Часовой завод «Ника» составляет основные фонды и оборотные средства, а также средства, переданные его Участниками и получаемые организацией в результате ее деятельности.

Прибыль, оставшаяся в распоряжении ООО «Часовой завод «Ника» после уплаты всех налогов и других обязательных платежей, в соответствии с действующим законодательством, распределяется самостоятельно.

ООО «Часовой завод «Ника» свои взаимоотношения с поставщиками и заказчиками, предприятиями всех видов собственности, а также физическими лицами, строит на договорной основе.

Материально-техническое снабжение организации осуществляется по прямым договорам с предприятиями через систему оптовой и розничной торговли, в том числе за наличный расчет.

В соответствии с Уставом общества и учетной политики ООО «Часовой завод «Ника» за счет прибыли организации создается резервный фонд в размере 25% от уставного капитала. Также в организации формируется резервный фонд, который используется для покрытия недостатка в собственных оборотных средствах, разработки и внедрения новой технологии, покрытия убытков от финансово-хозяйственной деятельности ООО «Часовой завод «Ника».

Стратегические задачи – создать хозяйственный механизм, обеспечивающий наиболее быструю адаптацию фирмы к изменяющимся внешним условиям. Это позволяет уменьшить неопределенность и риск хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях.

Выполнение работ и оказание услуг осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым организацией самостоятельно, кроме случаев, предусмотренных законодательством.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Часовой завод «Ника»

№	Показатели	ед. изм.	годы	Темпы
---	------------	----------	------	-------

			2018	2019	2020	роста, %
1	Товарная продукция в отпускных ценах без НДС	тыс. руб.	261986	542796	430819	164,4
2	Себестоимость товарной продукции	тыс. руб.	262267	518306	432997	165,1
3	Реализованная продукция в отпускных ценах без НДС и акциза	тыс. руб.	206108	433160	290616	141,0
4	Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	206389	408670	292794	141,9
5	Затраты на 1 рубль реализованной продукции	руб.	1	0,94	1,01	101,0
6	Незавершенное строительство	тыс. руб.	55878	109636	140203	250,9
7	Среднесписочная численность, всего	чел.	198	202	210	106,1
8	Среднесписочная численность рабочих	чел.	117	117	120	102,6
9	Среднегодовая выработка одного работающего	тыс. руб./чел	1323,2	2687,1	2051,5	155,0
10	Среднегодовая выработка одного рабочего	тыс. руб./чел	2239,2	4639,3	3590,2	160,3
11	Фонд оплаты труда работников состава	тыс. руб.	45887	46346	47273	103,0
12	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	25027	26576	28076	112,2
13	Фондоотдача ОПФ	руб./руб.	10,47	20,42	15,34	146,5
14	Фондоёмкость ОПФ	руб./руб.	0,1	0,05	0,07	70,0
15	Балансовая прибыль	тыс. руб.	-281	24490	-2178	-
16	Чиста прибыль	тыс. руб.	-4704	6585	-7603	-
17	Прибыль на 1 рубль реализованной продукции	руб.	-0,02	0,02	-0,03	-

Анализируя основные технико-экономические показатели ООО «Часовой завод «Ника» в динамике за последние три года с 2018 по 2020 гг. следует отметить, что:

- товарная продукция (услуги и работы) за анализируемый период выросли на 64,4% или 168833 тыс. руб., что привело к увеличению ее себестоимости на 65,1%;

- реализованная продукция (услуги и работы) в отпускных ценах без НДС и ее себестоимость также увеличились соответственно на 41,0% и 41,9%;

- положительным моментом является рост за период с 2018г. по 2020г. среденегодовой выработки на одного работающего на 55,0%, что говорит об увеличении производительности труда в организации;

- за этот же период также наблюдается увеличение фондоотдачи в ООО «Часовой завод «Ника» на 46,5%, которое произошло за счет роста стоимости основных производственных фондов на 12,25 и товарной продукции на 64,4%.

Однако при всех положительных тенденциях в работе ООО «Часовой завод «Ника» в отчетном году оно было убыточным, который составил 7603 тыс.руб., что говорит об неэффективной работе организации в целом.

Для построения информационной модели следует отделить организацию от окружающей среды. К объектам, входящим в состав предприятия и участвующих в информационном обмене, отнесём следующие:

- директор;
- главный бухгалтер;
- начальники подразделений;
- специалисты по сбыту;
- работники склада.

Из внешней среды выделим следующие объекты и группы объектов, участвующие в информационном обмене с предприятием:

- государство;
- фирмы, предоставляющие различные услуги и аренду торговых площадей;
- поставщики товаров;
- потребители товаров;
- банки.

Информационная политика в организации обеспечивается в первую очередь системой документационного обеспечения.

При этом любая информация имеет свою важность (ценность) для организации. Она разделяется по важности: на очень важную,

конфиденциальную, для служебного пользования, открытую и информационное окружение внешней среды.

Вся корпоративная информация должна периодически переклассифицироваться (обычно с течением времени относится к менее важной информации).

В организации используются следующие программные продукты:

В ООО «Часовой завод «Ника» 1С Предприятие используется только в бухгалтерии и в отделе по работе с оптовиками. Используют для взаиморасчетов с организациями, расчетов с подотчетными лицами, расчетов по заработной плате. Также применяется в организации для отгрузки и реализации продукции, контролировании поступления и перемещения товаров.

Бухгалтеры и отдел кадров используют программный продукт начислении заработной платы. Формируют Приказы о приеме на работу. Приказы о кадровых изменениях. Приказы об изменении окладов. Приказы об увольнении.

Kaspersky Server Security поддерживает резервное копирование как выбранных файлов и папок, так и полного образа системы (включающего операционную систему, приложения и настройки). Восстановление на любой компьютер. Пользователи могут выполнять восстановление из резервной копии файлов или дискового образа на любой сервер или ПК, даже если его аппаратная конфигурация отличается от компьютера, на котором была создана резервная копия.

В целом в ООО «Часовой завод «Ника» информационные технологии используются не автоматизировано. В торговых залах компьютеры используются только как почтовая программа, и текстовый редактор. Ежедневные и ежемесячные отчеты о продажах, составляются вручную при помощи текстового редактора Microsoft Word, и отправляются почтовой программой The Bat. Не автоматизированное использование существенно увеличивает рабочее время персонала. Менеджерам не хватает времени на консультацию и оформление продажи.

Информационная политика ООО «ЧАСОВОЙ ЗАВОД «НИКА» разработана в соответствии со Информационной политикой ОАО «Газпром» (утв. постановлением Правления от 25.09.2008 г. №45) основана на Конституции Российской Федерации, федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации в области охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов.

Одним из основных принципов деятельности ООО «ЧАСОВОЙ ЗАВОД «НИКА» является устойчивое развитие, под которым понимается динамичная эксплуатационная деятельность по всем направлениям при максимально рациональном использовании природных ресурсов и сохранении благоприятной окружающей среды для будущих поколений .

Для реализации этого принципа Общество принимает на себя следующие обязательства:

1. Выполнять требования и нормы, установленные законодательством и иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации в области охраны окружающей среды.

2. Обеспечивать уменьшение негативного воздействия на природную среду, принимать все возможные меры по сохранению и улучшению качества окружающей среды на территориях размещения объектов Общества.

3. Обеспечивать ресурсосбережение, в том числе и рациональное использование транспортируемого газа, путем оптимизации режимов работы технологических объектов транспорта и использования газа.

4. Осуществлять предупреждение загрязнений, что означает приоритет превентивных действий по недопущению негативных воздействий на окружающую среду перед действиями по борьбе с последствиями таких воздействий.

5. Постоянно совершенствовать политику, положения и программы по охране окружающей среды, повышать информационную эффективность с учетом технических разработок, научных достижений, требований законодательства, обеспечивать постоянное улучшение, как природоохранной

деятельности Общества, так и системы управления проектами этой деятельностью.

6. Проводить оценку воздействия на окружающую среду до внедрения (строительства, реконструкции) новых объектов (технологий) с целью принятия информационно и экономически обоснованных решений о возможности (невозможности) реализации проектных решений.

7. Оказывать содействие по газификации населения, коммунально-бытовых и производственных объектов и расширять использование природного газа в качестве моторного топлива для улучшения качества жизни, безопасности населения и минимизации ущерба окружающей среде.

8. Организовывать непрерывное профессиональное и информационное образование работников Общества, для вовлечения всего персонала Общества в деятельность по уменьшению информационных рисков и повышению качества системы информационного менеджмента, обеспечивать формирование информационного сознания.

9. Знакомить с информационной политикой поставщиков услуг и подрядчиков, поощрять, и где уместно, требовать улучшения методов их работы, с тем, чтобы их рабочие процессы соответствовали требованиям, принятым в Обществе.

10. Обеспечивать широкую доступность информационно-значимой информации о хозяйственной деятельности Общества, прозрачность ее природоохранной деятельности и принимаемых в этой области решений.

В ООО «Часовой завод «Ника» наблюдаем директивный стиль управления проектами, который характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всем докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их, все решает за коллектив сам, к мнению коллектива почти не прислушивается.

Преобладающими методами управления проектами являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишения различных льгот. Контроль ведется строгий, подчиненные почти лишены инициативы.

Таблица 2

Достоинства и недостатки директивный стиль руководства

Достоинства	Недостатки
1. Оперативность принятия решений	1. Преобладает единоличное управление организацией
2. Повышение производительности труда	2. Отсутствует инициатива у подчиненных
	3. Снижение самоконтроля и ответственности работников.

В ООО «Часовой завод «Ника» не получается вести эффективную работу по управлению организацией.

Рассмотрим таблицу 3 «Показатели работы ООО «Часовой завод «Ника» за 2018-2020 года.

Таблица 3

Показатели работы ООО «Часовой завод «Ника» за 2018-2020 года»

Показатели	годы		
	2018	2019	2020
Задолженность по заработной плате на 01 января, тыс.руб.	405 (за 2 мес.)	465 (за 2 мес.)	330 (за 1 мес.)
Задолженность по налогам и сборам на 1 января, тыс.руб.	120	23	-
Рост заработной платы в %, за год	115	119	123
Увеличение численности работников, чел.	-	-	3
Объем работа за год, тыс.руб.	206108	433160	290616
Чистая прибыль (убыток) за год, тыс.руб.	-4704	6585	-7603

Как видно из таблицы 3, организация на протяжении 3-х лет имела задолженность по заработной плате на 01 января, численность работников за этот же период увеличилась на три человека. Положительными моментами в работе организации являются увеличения объема работ за год, в 2020 году по



сравнению с 2018 годом на 41,0% и ликвидацию задолженности по налогам и сборам на 1 января 2020 года.

Для любой организации конечный результат работы - получение прибыли, что является экономическим обоснованием, хорошей работы. Однако в ООО «Часовой завод «Ника» этот показатель сильно колеблется по годам, так в 2018 году убыток был на уровне 4704 тыс. руб., затем в 2019 году предприятие получило прибыль в размере 6585 тыс.руб., а в 2020 году оно опять стало убыточным, который вырос до 7603 тыс. руб. Все это говорит об неэффективной работе организации в целом.

В условиях рыночной экономики, когда многие предприятия-заказчики не способны своевременно оплатить работы (услуги), ООО «Часовой завод «Ника» сумело выйти из кризиса и работать без долгов по заработной плате перед персоналом организации.

В данное время многие организации становятся неплатежеспособными. Так, в ООО «Часовой завод «Ника» такие работы имеют место. В связи с чем дебиторская задолженность Общества составляет внушительную сумму. Для взыскания этой задолженности генеральный директор принял рациональное решение. Распределил организации - дебиторы за ответственными исполнителями, чтобы работа находилась в конкретных руках. Решение имеет форму приказа, где указаны ответственные лица и сроки исполнения.

Управленческая деятельность многогранна, это предполагает определение разнообразных социально-экономических, технико-технологических, политических и прочих целей. Эти цели в зависимости от реализуемых функций могут быть простыми и сложными.

На сегодняшний день модифицированный показатель избыточности Шеннона, является одним из показателей эффективности принимаемых управленческих решений, который с высокой степенью точности характеризует степень реализации (выполнения) плановых заданий, он рассчитывается по следующей формуле:

$$E_{O_3} = 1 - \frac{\sum P(K_i) \log P(K_i)}{\log n}, \quad (1)$$

где,

$P(K_i)$  - вероятность  $k$ -го показателя выполнения плановых заданий оказаться в  $i$ -ом состоянии к плановым;

$n$  - число случаев нахождения  $i$ -го показателя в  $i$ -ом состоянии.

Оперативность работы подразделения (работника) аппарата управления проектами, которая характеризует оперативность принятия решений, может служить другим показателем эффективности принимаемых управленческих решений.

Социальный аспект принятия управленческих решений не менее важен чем экономический. Необходимо предвидеть последствия принятия управленческих решений не только на непосредственных исполнителей, но и на широкие слои населения, изменения в их психологии, в образе мышления и поведении, стиле деятельности и т.д.

Подводя итоги можно сделать вывод, что эффективность управленческих решений, так работы в целом ООО «Часовой завод «Ника» за 2018-2020 годы можно считать неудовлетворительной, поскольку финансово-хозяйственная деятельность организации была убыточной. Лишь в 2019 году она получила прибыль в размере 6585 тыс.руб., затем в следующем отчетном году, она опять стало убыточным, убыток составил 7603 тыс.руб.

Таким образом, на рассматриваемом предприятии действующая система управления проектами организацией, не соответствует современным требованиям предъявляемым рыночной экономикой.

При проведении анализа управленческих решений в области кадровой политики был выявлен ряд проблем, подлежащих обязательному устранению с целью более полного и рационального использования кадрового потенциала менеджеров как ведущего фактора эффективной деятельности ООО «Часовой завод «Ника».

В ходе анализа была выявлена нерациональность кадрового состава и структуры менеджеров учетом опыта развитых стран, что отражается на эффективности системы управления проектами ООО «Часовой завод «Ника» и

на финансово–хозяйственных показателях в целом. С целью оптимизации структуры кадров необходимо сократить численность административно–управленческого персонала. Однако применяя данный опыт на отечественном предприятии, необходимо учитывать уровень механизации и автоматизации предоставления услуг, а также характеристики выпускаемой услуг.

Анализ динамики среднесписочной численности менеджеров показал, что на предприятии наблюдается тенденция снижения количества менеджеров, как по отдельным категориям, так и по предприятию в целом.

Анализ образовательного уровня менеджеров ООО «Часовой завод «Ника» показал, что наибольший удельный вес менеджеров ООО «Часовой завод «Ника» по годам имеют общее среднее, а затем профессионально–техническое образование, причем данная тенденция усиливается. Это свидетельствует о недостаточно высоком образовательном уровне персонала ООО «Часовой завод «Ника».

В качестве вывода по главе отметим, что эффективность использования кадров ООО «Часовой завод «Ника» во многом обусловлена их движением. За анализируемый период на предприятии наблюдается высокий уровень текучести кадров, причем данная тенденция усиливается.

В целом имеет место факт непостоянства, нестабильности кадрового состава ООО «Часовой завод «Ника», о чем свидетельствует высокий уровень выбытия, восполнения и замещения кадров. Основной причиной данной тенденции является неудовлетворенность менеджеров условиями и оплатой труда.

Невысокий образовательный уровень менеджеров и несоответствие уровня образования менеджеров ООО «Часовой завод «Ника» занимаемых ими должностей должны учитываться руководством при рациональном обеспечении кадрового состава и эффективности реализации кадрового потенциала. Необходимо пересмотреть профессиональный состав и образовательный уровень менеджеров ООО «Часовой завод «Ника», проверить соответствие фактического уровня образования каждого менеджера

занимаемой должности и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их расстановкой, подготовкой и повышением квалификации.

Проанализировав возрастную структуру кадров, было выявлено, что наибольшее количество менеджеров имеет возраст 40–54 года. Возрастная категория «55 и более» представлена в среднем 12% персонала ООО «Часовой завод «Ника». Данное обстоятельство должно обязательно учитываться при исследовании эффективности реализации кадрового потенциала, чтобы не допускать чрезмерного старения кадров, которое может отрицательно сказаться на дальнейшей деловой активности и результатах эффективного управления проектами в целом. Учитывая то, что средний возраст менеджеров завода в динамике увеличивается, должно быть заинтересовано в своевременном пополнении молодыми менеджерами всех категорий и в их сохранении.

Оценка квалификационного уровня менеджеров ООО «Часовой завод «Ника» помимо изучения образовательного и возрастного уровня и состава невозможна без рассмотрения стажа менеджеров. Наибольший удельный вес занимают менеджеры со стажем работы на данном предприятии 5 и более лет. Причем удельный вес данной возрастной группы увеличивается. Удельный вес менеджеров со стажем до 2-х лет невысок, что обусловлено высокой текучестью. Учитывая это обстоятельство, руководству необходимо уделить внимание вопросам найма (привлечения) и сохранения кадров. Молодым менеджерам целесообразно учиться передовому опыту у менеджеров с продолжительным стажем работы на данном предприятии.

Количество менеджеров ООО «Часовой завод «Ника», прошедших обучение, существенно снижается в динамике. Наиболее распространенной формой обучения является повышение квалификации. В данной связи возрастает значение стажировки, профессиональной подготовки и переподготовки кадров (обучение другим (смежным) профессиям), повышению квалификации менеджеров, возможности совмещения профессий и трудовых функций на данном предприятии.

Наиболее целесообразным резервом увеличения производительности труда является эффективное использование внутрифирменных факторов непосредственно на предприятии и в его подразделениях:

- совершенствование техники и технологии предоставления промышленных услуг;
- повышение профессионального уровня и квалификации кадров;
- совершенствование организации труда, предоставления промышленных услуг и управления проектами.

Таким образом, основными направлениями снижения выбытия кадров, наиболее полного обеспечения ООО «Часовой завод «Ника» трудовыми ресурсами и эффективности их использования являются следующие:

- улучшение организации предоставления промышленных услуг и труда;
- сокращения монотонного, малоквалифицированного труда;
- оздоровление условий труда;
- устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам менеджеров;
- организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации;
- улучшение социально-бытовых условий;
- совершенствование оплаты труда менеджеров;
- ускорение адаптации молодых менеджеров и др.

Автоматизация включает в себя следующие мероприятия:

- подбор необходимого программного обеспечения и торгового оборудования;
- поставку программного обеспечения и торгового оборудования;
- подключение торгового оборудования;
- первоначальную настройку программного обеспечения;
- обучение пользователей работе с программами и оборудованием.

Внедряемый программный продукт на оптово-розничных точках «1С: Управление торговлей 8», который позволяет в комплексе автоматизировать задачи оперативного и управленческого учета, анализа и планирования торговых операций, обеспечивая тем самым эффективное управление современным торговым предприятием.

«1С: Управление торговлей 8» автоматизирует следующие направления хозяйственной деятельности:

- управление отношениями с клиентами,
- управление правилами продаж,
- управление процессами продаж:
- управление торговыми представителями,
- управление запасами,
- управление закупками,
- управление складом,
- управление доставкой товаров,
- управление финансами,
- контроль и анализ целевых показателей деятельности предприятия.

Для комплексной автоматизации торговой деятельности организации, совместно с внедрением программы «Управление торговлей», предполагается внедрение сканера штрих-кодов, и фискального регистратора.

Реализация данного решения позволит существенно повысить оперативность реализации продукции, корректность вводимого товара из большого списка номенклатуры предприятия.

В ООО «Часовой завод «Ника» планируется внедрить беспроводной сканер штрих-кода Honeywell MS9535 VoyagerBT. Беспроводной ручной сканер, использующий технологии Bluetooth и CodeGate. Сканер работает в радиусе 10м от базы и декодирует большинство распространённых штрих-кодов. Функция Range Gate позволяет сканировать до 200 штрих-кодов в то время, когда VoyagerBT находится вне зоны действия базы. Модель с расширенной памятью запоминает до 2500 штрих-кодов. Сканер запоминает

считанные данные и при попадании в зону действия базы автоматически передаёт их в ПК. MS9535 VoyagerBT поставляется вместе с универсальной подставкой, благодаря которой его можно поставить на стол или повесить на стену. Сканер позволяет сканировать крупногабаритные и тяжёлые предметы, не поднимая их на прилавок.

Аппаратно-программный комплекс рабочего места кассира на торговых точках ООО «Часовой завод «Ника» составляет персональный компьютер, который по сети соединяется с сервером 1С, где установлена база данных.

Этот фискальный регистратор подходит для любых сфер применения и любых размеров предприятий.

FPrint-55K обладает дополнительными преимуществами, подчеркивающими выгоды его приобретения и эксплуатации:

- Печать графического логотипа;
- Экономный расход чековой ленты (недорогая термобумага шириной 57 мм или 44 мм (ограничитель для ленты 44 мм идет в комплекте поставки);
- Мультиинтерфейсный: RS-232C и USB;
- Подключение проводов скрыто под крышкой корпуса;
- Возможно ручное отделение чека с помощью гребенки;
- Доступные по цене запасные части.

Во всех элементах этого фискального регистратора были использованы самые современные технологии: новейший микроконтроллер, расширенная фискальная память, повышенные требования к защите от электростатического напряжения.

Самая главная функция фискального регистратора - это качественная и быстрая печать чеков. FPrint-55K - это великолепные параметры печати благодаря использованию современного печатающего механизма с автоматическим отрезом от всемирно известной компании Seiko.

Фирменная технология автоматического отведения ножа от компании Seiko позволит навсегда забыть о заклинивании при автоматическом отрезе.

Минимальные габариты устройства и возможность использования его при вертикальном креплении позволит максимально сэкономить занимаемое пространство на кассовом рабочем месте.

Чтобы настроить FPrint-55K совсем не обязательно его подключать к ПК. Многие важные настройки, возможно, сделать с помощью встроенного в устройство интуитивно понятного сервисного режима.

Внедрение информационных технологий в систему оптово-розничной торговли организации выводит её на новый уровень управления проектами и даёт существенный экономический эффект. С автоматизацией сокращается время обслуживания одного клиента, и не создаются очереди.

Расчет стоимости проекта для фирмы, занимающейся оптово-розничной торговлей газового оборудования и их монтажом из расчета ниже перечисленных требований Заказчика, касаясь оперативного, финансового и управленческого учета:

- Обеспечить ведение оперативного учета оптово-розничной торговли газовыми котлами и плитами, оказания услуг по монтажу.

- Менеджеры по продажам анализируют остатки по складам и оформляют заказы покупателей, готовят счета на оплату. В день отгрузки менеджер создает первичные документы на основании не проведенной накладной на отгрузку. Кладовщик осуществляет отгрузку и проводит накладную в информационной базе.

- Руководитель монтажников отражает в системе оказание услуг по монтажу по факту выполнения работ и подготавливает акт выполненных работ.

- Автоматизировать учет расчетов с контрагентами. Все расчеты ведутся в рублях. По покупателям отгрузка осуществляется с отсрочкой платежа. Срок отсрочки устанавливается по каждому покупателю индивидуально. Расчеты производятся по безналичному и наличному расчету. Система должна уметь строить отчет по просроченной задолженности.



-Автоматизировать построение отчета «Доходы и расходы» и «Финансовый результат» в разрезе заданного набора статей по следующим правилам:

1. Валюта учета – «Рубли». Учет доходов и расходов производится по методу начисления, т.е. отражается в периоде возникновения доходов/расходов.

2. Приобретение имущества до 10000 руб. сразу относится на затраты, а свыше через амортизацию в течении 1 года.

3. Два вида деятельности: Оптовая продажа и Услуги по монтажу. Затраты по зарплате директора, бухгалтера и секретаря распределяется пропорционально выручке по каждому виду деятельности.

-Автоматизация расчета заработной платы не требуется. В систему вносятся уже рассчитанные суммы.

-Необходимо организовать обмен документами с 1С:Бухгалтерия 8. Все документы, включая банк и кассу, вводятся в управленческом учете, а затем выгружаются в 1С:Бухгалтерия. Необходимо учесть, что имеются операции, отражаемые только в управленческом учете. Справочники необходимо выгрузить из 1С:Бухгалтерия.

-Необходимо автоматизировать 8 рабочих мест: Руководитель отдела продаж, Менеджеры по продажам – 5 чел., руководитель отдела монтажа, кладовщик.

Расчет стоимости проекта складывается из стоимости программного обеспечения - конфигурация «1С:Управление торговлей» и дополнительные клиентские лицензии 1С, стоимости аппаратной части (компьютеры, сеть и т.п.), стоимости обучения пользователей работе в 1С, а также стоимости настройки, доработки программного обеспечения - конфигурации Управление торговлей 1С (таблица 4).

Таблица 4

Затраты необходимые для внедрения информационных технологий

Наименование необходимых затрат	Количество	Сумма, руб.
---------------------------------	------------	-------------

Конфигурация 1С: Управление торговлей	1	14500
Клиентская дополнительная лицензия на 10 рабочих мест	1	34500
Сканер штрих-кодов	6	78000
Фискальный регистратор	6	132000
Установка и настройка аппаратного и программного обеспечения с последующим обучением персонала	6	20000
Итого стоимость внедрение всего проекта		279000

Итого стоимость внедрения оборудования для автоматизации торговых точек составляет 279000 рублей.

В результате внедрения автоматизированной системы оптово розничной торговли увеличится уровень контроля за работой персонала, уменьшится количество совершаемых персоналом ошибок, автоматизация позволит избавиться от очередей, и недовольных клиентов. Автоматизация позволит следить за поступлением готовой продукции на склад, и его сортировки, повышается оперативность и достоверность получаемых данных.

Абсолютная экономическая эффективность внедрения ИТ-системы рассчитывается как отношение полученной прибыли к затратам.

$$60204000 \text{ руб.} / 279000 \text{ руб.} = 215,8$$

Уровень экономической эффективности можно охарактеризовать как очень высокий.

Срок окупаемости, отношение затрат на реализацию проекта к полученной прибыли за один год.

$$279000 \text{ руб.} / 60204000 \text{ руб.} = 0,004 \text{ года} * 12 \text{ мес.} = 0,05 \text{ мес.}$$

Срок окупаемости проекта составляет менее месяца, а если точнее то полтора дня. Для компании, имеющей чистую прибыль за год боле 50 миллионов рублей, затрата в размере 279 тысяч рублей, является ничтожной.

Кадровый учет, учет рабочего времени и расчет заработной платы - обязательные процессы, для выполнения которых требуются значительные усилия и временных затрат. Зачастую эти процессы «съедают» все рабочее время службы персонала. Необходимость их автоматизированной поддержки

очевидна, и в компании, как правило, применяются те или иные программные приложения.

Однако сегодня в руководство компании подошло к осознанию того, что для реализации учетных функций выгодно использовать единую централизованную информационную систему управления проектами.

В основном в организации кадровая информация хранится разрозненно, чаще в бумажном виде, и для того чтобы провести какую-либо статистику или аналитику движения персонала в компании, приходится потратить несколько дней. Расчет зарплаты производится на основании данных об окладе сотрудника и сведений из табеля за расчетный период. Все данные по рассчитанной заработной плате переносятся в архив системы, на их основании составляются отчеты.

Например, процесс приема на работу и оформления личных данных сотрудника. Работник предоставляет персональные данные, которые вкладываются в его личное дело: анкета, автобиография, копии документов об образовании, результаты медицинского обследования на предмет годности к осуществлению трудовых обязанностей, заявление о приеме на работу, копия приказа о приеме на работу и т.д. Все это хранится в отдельной папке, к которой впоследствии будут подшиваться новые документы.

В системе управления проектами ООО «Часовой завод «Ника» предусмотрена оценка работы персонала в течение года, что позволяет своевременно выявить сотрудника, не соответствующего занимаемой должности. Кроме того, в ней хранится полная информация о возможностях и профессиональных навыках специалистов, что позволяет избежать убытков, связанных с уходом лучших работников.

Итак, с одной стороны, имеются рабочие места с их требованиями к работникам в отношении квалификации, подготовки, личных качеств, с другой - сотрудники с различными качествами, профессиональной подготовкой, квалификацией.

Система управления проектами «Босс-Кадровик» в организации предоставляет руководителям: объективную информацию для принятия решений в области кадровой политики. Бухгалтерам предоставляет оперативный расчет заработной платы и формирование бухгалтерских проводок, формирование стандартной отчетности, учет затрат на персонал в себестоимости продукции. Менеджерам по персоналу, ведение кадрового документооборота и всех учетных процедур, хранение неограниченного по объему архива данных, быстрое получение любой отчетности по персоналу, выполнение всех функций по планированию и учету труда, структуры предприятия, штатного расписания и структуры затрат.

Учетно-вычислительный контакт системы управления проектами БОСС-Кадровик:

1. Штатное расписание: ведение юридических лиц, организационной структуры, штатного расписания подразделений.

2. Учет кадров: учет персонала, оформление всех кадровых операций и неявок, учет поощрений, взысканий, социальных льгот и услуг по страхованию, ведение личных карточек (дел) сотрудников, учет аттестации и переподготовки кадров.

3. Табельный учет: поддержка работы с сотрудниками одного или нескольких подразделений, входящих в одну группу (например, бизнес-единицу); параллельное ведение нескольких типов табеля учета рабочего времени (в т.ч. автоматическое формирование табеля), оформление неявок (больничные листы, отпуска, командировки и пр.), ведение протокола работы с табелями и т.д.

4. Расчет заработной платы: расчет заработной платы по отработанному времени и сдельной (оклад, дневная или часовая ставка), работа с нарядами (бригадными и индивидуальными), расчет оплаты неявок (отпуска, больничные листы, командировки и т.п.), расчет основных налогов в соответствии с требованиями Налогового кодекса и инструкциями МНС; выплата авансов и

расчет внешних удержаний, расчет заработной платы с учетом районных коэффициентов, северных надбавок и многое другое.

5. Учет в ПФР: формирование списка работников, по которым необходимо предоставить отчетность в ПФР; персональных данных о работниках предприятия за отчетный период; отчетности (в электронном и бумажном виде) в соответствии с требованиями ПФР (в т.ч. проверка правильности отчетности); ведение архива документов (анкеты, индивидуальные сведения, сводная ведомость индивидуальных сведений), а также информации по стажам.

Сетевое планирование – это одна из форм графического отражения содержания работ и продолжительности выполнения стратегических планов и долгосрочных комплексов проектных, плановых, организационных и других видов деятельности предприятия.

Применение системы сетевого планирования на ООО «Часовой завод «Ника» способствует разработке оптимального варианта стратегического плана развития предприятия, который служит основой оперативного управления комплексом работ в ходе его осуществления. Основным плановым документом в этой системе является сетевой график, или просто сеть, представляющий информационно–динамическую модель, в которой отражаются все логические взаимосвязи и результаты выполняемых работ, необходимых для достижения конечной цели стратегического планирования.

В сетевом графике с необходимой степенью детализации изображается, какие работы, в какой последовательности и за какое время предстоит выполнить, чтобы обеспечить окончание всех видов деятельности не позже заданного или планируемого периода.

Сетевые графики. Представление проектов (комплексов операций) с помощью сетей в дальнейшем будем называть проектом (комплексом операций) совокупностью операций, необходимых для достижения некоторой цели, длительность (детерминированная или случайная) каждой из которых нам

известна и которые связаны отношением порядка (обязательным предшествованием).

Проект (комплекс операций) может быть представлен сетью, называемой «сетевой моделью проекта» или логической диаграммой, дуги которой представляют операции. Времена выполнения операций или длительности операций предполагаются известными и приписываются дугам как неотрицательные величины. Вершины сети, называемые событиями и обозначаемые  $E_i$ , могут интерпретироваться как результаты выполнения отдельных частных задач (например, окончания монтажа блока). Если разбиение произведено слишком детально (при этом операции все более и более упрощаются, а их длительности уменьшаются), то в этом случае практическое значение рассматриваемых событий значительно снижается, за исключением тех из них, которые фиксируют основные этапы проекта. Длительность операции  $P_{ij}$ , участвующей в реализации события  $E_j$ , будет обозначаться  $t_{ij}$ .

На приведенном ниже рис. 3 представлен проект.

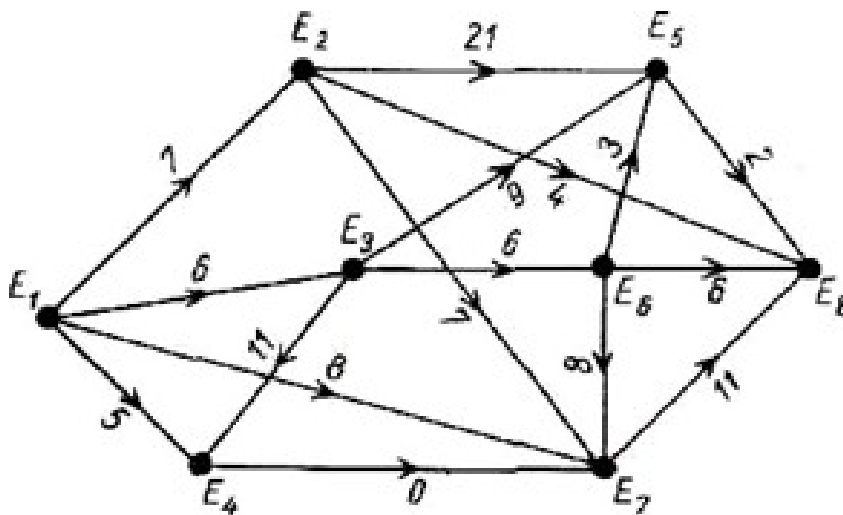


Рисунок 3 - Сетевая модель проекта ООО «Часовой завод «Ника»

При построении сети необходимо для каждой операции знать операции, непосредственно предшествующие данной. Сеть выражает таким образом

соотношения порядка, существующие в множестве операций. Заметим, что одни и те же порядковые соотношения или одна и та же сеть могут соответствовать нескольким различным проектам, если длительности операций будут различными.

Отсутствие контуров в сети равносильно тому, что ни одна операция не следует после себя самой.

Первое, что нужно сделать, имея в виду применение метода критического пути, это составить перечень операций, который может быть детализирован в большей или меньшей степени в зависимости от точности, которую желательно получить. Операции надо стараться выбирать настолько простыми, насколько это возможно, и такими, чтобы времена операций были сравнимы по величине. Затем для каждой операции определяют предшествующие ей операции. Эта часть анализа работ является наиболее важной и часто занимает много времени. Она требует тесного сотрудничества всего персонала (инженеров, мастеров, рабочих), заинтересованного в выполнении проекта, и несомненно является полезной даже сама по себе.

Представление проекта с помощью сети может быть сделано и другим образом. Будем изображать вершинами не события, а операции; дуги же используем для представления порядка, в котором операции  $O_{ij}$  и  $O_{jk}$  должны следовать так, чтобы можно было задавать сроки между началом  $O_{ij}$  и началом  $O_{jk}$ . В этом представлении принято называть «работами» то, что раньше мы называли операциями, и «связями» – дуги, которым приписаны сроки. Для этого рассмотрим рис. 4.

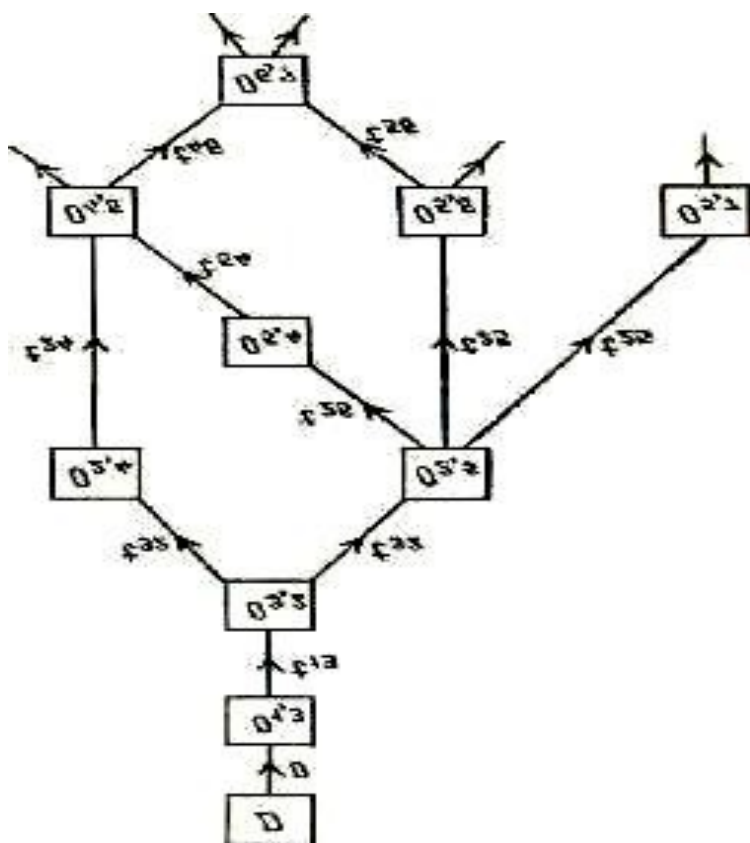


Рисунок 4 - Сетевая модель с указанием временных сроков ООО «Часовой завод «Ника»

Чтобы до конца разъяснить переход от одного представления к другому, возьмем другой пример – переход от рис. 5 к рис. 7.

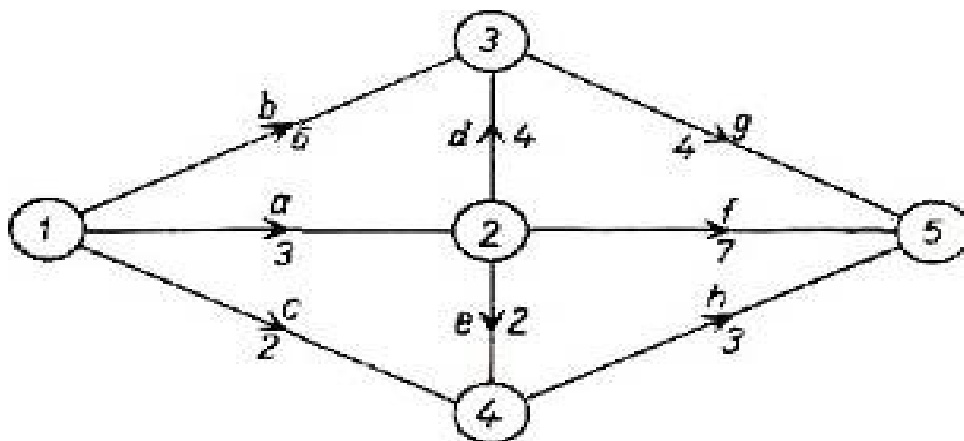


Рисунок 5 - Начальная сетевая модель ООО «Часовой завод «Ника»

Как видно на рисунке 6 и 7, принято добавлять две работы D и F, представляющие начало и конец проекта. Рассматривая рисунок 2.5, видно, что



работа g помещается после работ b и d между g и b существует связь: g может начаться только тогда, когда пройдет 6 единиц времени после начала b; между g и d существует связь: g может начаться только тогда, когда пройдет 4 единицы времени после начала d. В свою очередь работы d, f и e могут начаться только после того, как пройдет 3 единицы времени после начала a. Оба представления обладают и преимуществами и недостатками. Обычно выбирают то или другое представление в зависимости от существа той задачи, для которой составляется проект. Представление «работы–связи» позволяет вводить в проект новые связи или изменять отношения порядка между работами простым добавлением дуг без перестройки сети в целом.

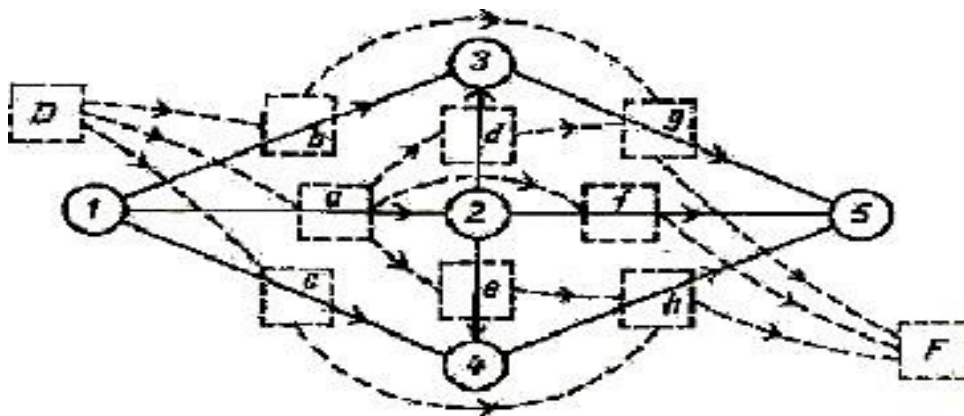


Рисунок 6 - Сетевая модель с дополнительными операциями ООО «Часовой завод «Ника»

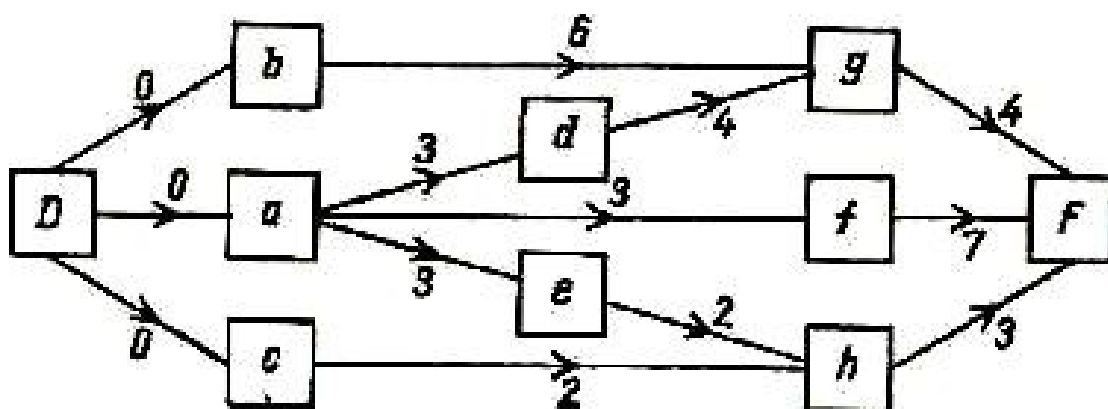


Рисунок 7 - Окончательная сетевая модель ООО «Часовой завод «Ника»

Обычно исходная информация о проекте представляется перечнем операций  $a_i$ ,  $i = 1, \dots, n$ . Для каждой  $a_i$  известен список  $G(a_i)$  предшествующих операций, чем и определяется сеть типа AoN (рис. 8 в Приложении 1).

Если после растяжения вершин применить сокращения, то удастся сократить только две фиктивные операции (1' и 6') и объединить события (1, 2, 3), (10, 11, 12), (4, 7), (6, 9). Результат - 4 фиктивных и 6 событий.

Наш результат представлен на рис. 9 - всего 2 фиктивных и 5 событий (см. Приложение 1).

Этот метод предусматривает формирование минимального списка  $G_-(a_i)$  непосредственно предшествующих операций, а также полного списка  $G_+(a_i)$  всех предшествующих операций.

$G_-(a_i) = \Gamma^c(a_i)$ ;  $G_+(a_i) = Q(a_i) \setminus \{a_i\}$ , где  $\Gamma(a_i)$  - отображение, совпадающее с минимальным списком последующих работ;

$Q(a_i)$  - контрадостижимое множество операции  $a_i$ .

Построение  $G_-(a_i)$  сводится к последовательному просмотру  $a_i$ ,  $G(a_i)$  и исключению тех  $a_j \in G(a_i)$ , которые являются дальними предшественниками ( $G^k$ ) других операций множества  $G(a_i)$ . С этой целью, пока  $G(a_i)$  не стабилизируется, выполняются в цикле следующие действия:  $a_j \in G(H_j) \wedge G(a_i) = H_j$ , где  $H_j = G(a_i) \setminus a_j$ .

Первый этап. Для реализации внедрения системы необходимо заключить договор со специалистами, занимающиеся внедрением подобного рода программных продуктов. Совместные усилия специалистов и сотрудников информационного и финансового отделов позволят внедрить стандартизированные правила учета, разработать и реализовать единый корпоративный план счетов и процедуры учета для всех подразделений.

Второй этап проекта - разработка ежедневной консолидации оперативных данных по дистрибьюторским центрам (доступные складские остатки, открытые и закрытые заявки клиентов, дебиторская задолженность и пр. оперативная информация, необходимая для ведения бизнеса в условиях распределенной структуры).

Далее необходим проект автоматизации управления проектами в компании. Первоначально необходимо провести предпроектное обследование. В ходе, которого собрана информация о структуре подразделений компании и сотрудниках компании. На основании собранных данных необходимо составить технический проект внедрения системы управления проектами кадрами. Необходимо провести настройку системы «Босс-Кадровик» и подготовку данных для ввода в систему. Следующий этап, это занесение данных в систему «Босс-Кадровик». Необходимо провести тренинги для конечных пользователей системы (сотрудников службы персонала и бухгалтерии).

На момент начала работ по внедрению никакие программные пакеты для кадрового учета и расчета заработной платы на предприятии не использовались. С помощью системы «Босс-Кадровик» обеспечивается автоматизация учета кадров, штатного расписания, контроля и планирования трудовых ресурсов (см. Приложение 2).

Общая цель внедрения АСУП - это повышение эффективности предприятия. Каждая организация определяет для себя ключевые области, которые влияют на ее эффективность. Достижение общей цели - повышение эффективности - происходит за счет реализации задач в каждой из ключевых областей.

В качестве примера рассмотрим автоматизированную подготовку плановой аттестации в системе БОСС-Кадровик. Программа сама создает списки сотрудников для этого мероприятия. Затем в систему заносят список членов аттестационной комиссии, место и дату проведения. В системе также хранится документ, определяющий регламент процедуры.

Результаты аттестации автоматически фиксируются в профиле работника (там хранится вся история подобных мероприятий), в том числе рекомендации членов аттестационной комиссии, и приглашается решение - направить на переподготовку, занести в кадровый резерв и т.д. На некоторых предприятиях процедура аттестации тесно связана с допуском к работе: человек, не

получивший положительную оценку, не допускается к летной практике, конвейеру и т.п. Система Босс-Кадровик способна контролировать и этот процесс.

Таблица 5

Расчет заработной платы на разработку темы

	Оклад, руб.	З/пл. в день, руб.	Трудоемкость, чел./дн.	Суммарная з/пл., руб.
Исполнитель	5000	227,30	34	7728,20

Отчисления на единый социальный налог составляют 26% от заработной платы:  $(7728,2 \cdot 26) / 100 = 2009,33$  руб.

Эксплуатационные затраты при использовании ЭВМ в процессе программирования рассчитываются согласно амортизационным отчислениям при учете основных средств. Амортизационные отчисления для ПЭВМ составляют 20% в год. Работа ЭВМ составляет 25 дней, это приблизительно один месяц. За три месяца амортизационные отчисления при первоначальной стоимости ПЭВМ 21030 руб. составят:  $(21030 \cdot 20) / (100 \cdot 12) = 350,5$  руб.

Затраты на электроэнергию. ПЭВМ, на которой была разработана автоматизированная система, является потребителем электрической сети переменного тока 220В. Согласно технической документации суммарная мощность, потребляемая компьютером и монитором, составляет:

$$M_c = 250 \text{ Вт.ч.}$$

Расход денежных средств, связанный с употреблением технических средств можно найти по формуле:

$$P_{\text{э}} = K_{\text{дн}} \cdot V_{\text{раб}} \cdot M_c \cdot C_{\text{эн}}; \quad (7)$$

где:

$K_{\text{дн}}$  – период написания программы дн.,  $K_{\text{дн}} = 25$  дней.

$V_{\text{раб}}$  – деятельность рабочей смены, ч.,  $V_{\text{раб}} = 8$  часов.

$M_c$  – мощность потребляемая техническими средствами, кВт.ч.

$C_{\text{эн}}$  – стоимость электроэнергии по действующим тарифам р/кВт.ч.

Цэн=1,18 рубля за кВт.ч.

Отсюда:  $Rэ=25*8*0,25*1,18=59$  рублей.

Не учитываются затраты по статьям «Дополнительная заработная плата», «Командировочные расходы», «Расходы на специальное оборудование», «Оплата работ, выполняемых сторонними организациями», т.к. они не используются. Смета затрат на разработку темы приведена в таблице 6.

Таблица 6

Смета затрат на разработку темы

Статьи	Сумма руб.
Основные материалы и комплектующие	200,00
Заработная плата	7728,20
Отчисления на единый социальный налог	2009,33
Машинное время	350,5
Электроэнергия	59
Итого:	10347,03

Основные критерии, которые можно отнести к определяющим факторам «за» внедрение проекта - это, во-первых, простота установки и внедрения; во-вторых, постоянное и доступное обновление в соответствии с нормами текущего законодательства; в-третьих, интеграция АСУП в единую систему управления проектами предприятием.

Среди факторов «против» можно назвать избыточную функциональность в области управления проектами и программирования бизнес-процессов в этой сфере и дополнительные специализированные требования к программно-аппаратному обеспечению.

И все-таки система не может быть простой настолько, чтобы затрагивать только общие вопросы учета. АСУП обязана полностью решать одну или несколько конкретных задач, Программа нужна в частности для того, чтобы делать отчеты, иначе она ничем не будет отличаться от амбарной книги.

В ООО «Часовой завод «Ника» достаточно активно используются компьютерные технологии. Однако их использование не всегда систематизировано.

Экономическая эффективность оценивается трудовыми и стоимостными показателями, которые позволяют измерить экономию от внедрения предлагаемого проекта машинной обработки информации относительно базового варианта.

К трудовым показателям относятся следующие:

1) абсолютное снижение затрат Т:

$$T = T_0 - T_1 \quad (1)$$

где  $T_0$  - трудовые затраты на обработку информации по базовому варианту;

$T_1$  - трудовые затраты на обработку информации по предлагаемому варианту;

2) коэффициент относительного снижения трудовых затрат ( $K_T$ ):

$$K_T = T * 100 \quad (2)$$

3) индекс снижения трудовых затрат или повышение производительности труда ( $U_T$ ):

$$U_T = T_0 / T_1. \quad (3)$$

К стоимостным показателям относятся следующие показатели, рассчитываемые по формулам аналогичным с трудовыми затратами:

1) абсолютное снижение стоимостных затрат (С):

$$C = C_0 - C_1 \quad (4)$$

где  $C_0$  - стоимостные затраты на обработку информации по базовому варианту;

$C_1$  - стоимостные затраты на обработку информации по предлагаемому варианту;

2) коэффициент относительного снижения стоимостных затрат ( $K_C$ ):

$$K_C = C * 100 \quad (5)$$

3) индекс снижения стоимостных затрат или повышение производительности труда ( $Ус$ ):

$$Ус = C0 / C1 \quad (6)$$

Стоимостные затраты на обработку информации базового варианта ( $C0$ ) вычисляются следующим образом:

$$Цмч = 12 \text{ руб.}$$

$$T0 = 8820 \text{ часа}$$

$$Сз/п0 = 60 * 8820 = 1692 \text{ руб.}$$

$$Снр0 = 16920 * 0,7 = 11844 \text{ руб.}$$

$$Сбм0 = 16920 + 11844 = 28764 \text{ руб.}$$

$$См0 = 12 * 284 = 3384 \text{ руб.}$$

$$C0 = 28968 + 3408 = 32148 \text{ руб.}$$

Главный итог внедрения «Босс-Кадровик» для службы персонала - появление новых профессиональных возможностей и высвобождение времени у менеджеров по персоналу. Если раньше немалую его часть съедало кадровое делопроизводство, то теперь сотрудники этой службы могут больше внимания уделять вопросам работы с персоналом - улучшению профессиональной подготовки, планированию карьерного роста, налаживанию взаимодействия между подразделениями, созданию центра обучения и прочим важным вещам.

Матрица ответственности - система структурированных элементов, показывающих распределения ответственности между сотрудниками, занимающимися одним проектом.

Матрица ответственности по проекту совершенствования стратегии конкурентных преимуществ ООО «Часовой завод «Ника» представлена в таблице 7/

Характер ответственности обозначен цифрами:

1 – первый исполнитель;

2 – соисполнитель;

3 – проверка исполнения;

4 – согласование;

5 – участие (помощь, совет, обсуждение);

0 – нет участия.

Таблица 7

Матрица ответственности по проекту совершенствования стратегии  
конкурентных преимуществ

Направление ответственности	Должностные лица				
	Ген. директор.	Бухгалтер	Управляющей	Обслуживающий персонал	Тех.персонал
Новые технологии, продукты, услуги	1	2	2	0	0
Информационное обеспечение	1	0	2	3	3
Планирование	1	2	2	0	0
Международный контрактинг	1	2	0	0	0
Отечественный контрактинг	1	2	2	0	0
Мультимедийная система	1	0	3	4	5
Финансовый контроль и анализ	3	1	3	4	5
Учет и отчетность	2	1	3	4	5
Менеджмент качества	1	0	5	4	5

Прежде всего, за все происходящее в проекте отвечает один человек - руководитель проекта. Но, поскольку задач в проекте много, а руководитель - один, ему приходится делегировать ответственность за отдельные задачи и группы задач другим членам команды.

Матрица ответственности определяет степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу, если он имеет к ней некоторое отношение.

Степеней ответственности может быть много. Например, РМВОК определяет 4 вида ответственности:

1. Ответственный (О)- полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации



2. Исполнитель (И) - исполняет задачу, но в общем случае, не несет ответственности за способ ее решения.

3. Консультант (К) - смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации. Несет ответственность, если не заметит явного ляпа.

4. Наблюдатель (Н) - то же самое что и консультант, но ответственности не несет.

Для каждой задачи роль «Ответственный» существует обязательно и в единственном экземпляре, в соответствии с поговоркой «Если за что-то отвечает более одного человека - виноватых не найти». Остальных ролей может не быть (за исключением «Исполнителя», конечно), или они могут дублироваться. Матрица ответственности явным образом устанавливает степень ответственность каждого участника проекта за отдельные виды работ, поэтому очень полезно ее составить и ознакомить с ней всех участников проекта перед этапом исполнения.

Из таблицы 7 видно, что директор компании в основном проводит только проверку и контроль над исполнением заданий, а основную работу по проекту выполняют технический персонал и обслуживающий персонал. Бухгалтер только следит за финансовой отчетностью и учетом капитала, а управляющей выполняет контроль за исполнением поставленных задач.

В результате предложенных мероприятий будут реализованы мероприятия по оптимальному использованию компьютерных технологий в документообороте организации и кадровом делопроизводстве.

При этом кадровое делопроизводства целесообразно внедрение автоматизированной системы учета «БОСС-Кадровик», что будет способствовать оптимизации деятельности многих подразделений компании и приведет к экономии рабочего времени и средств.

Проанализировав деятельность организации в сфере внедрения информационных технологий в ООО «Часовой завод «Ника», можно сделать заключение о том, что в целом информационные технологии используются не

автоматизировано. В торговых залах, компьютеры используются только как почтовая программа, и текстовый редактор. Ежедневные и ежемесячные отчеты о продажах, составляются вручную при помощи текстового редактора Microsoft Word, и отправляются почтовой программой The Bat.

Неавтоматизированное использование существенно увеличивает рабочее время персонала. Менеджерам не хватает времени на консультацию и оформление продажи. Частичная автоматизация отдельных рабочих мест или функций способна решить лишь очередную «горящую» проблему. Однако при этом возникают и отрицательные эффекты: не снижаются, а порой даже увеличиваются трудоемкость и затраты на содержание персонала; не устраняется несогласованность работы подразделений.

В этом случае прямой эффект от внедрения системы «БОСС-Кадровик» проявляется в следующих составляющих:

- экономия времени на поиске нужных документов, т.е. сокращение сроков поиска;
- ускорение всех бизнес-процессов за счет их автоматизации, формализации и контроля исполнительской дисциплины, т.е. повышение производительности труда;
- экономия за счет повторного использования существующих документов;
- экономия на канцелярских принадлежностях (писчей бумаге, ручках, ксероксе, печати и т.д.).

В процессе выполнения работы были решены следующие задачи:

- проведён обзор литературных источников по теме автоматизации управления проектами, что позволило разработать содержательную компоненту автоматизированной системы «БОСС-Кадровик»;
- рассмотрены теоретические и практические аспекты конструирования автоматизированных систем. Результатом данного этапа исследования является создание модели автоматизированной системы управления проектами;
- разработана автоматизированная система управления проектами «БОСС-Кадровик»;

– осуществлена апробация и внедрение АС на предприятии ООО «Часовой завод «Ника»;

– разработанная автоматизированная система «Отдела кадров» позволяет существенно повысить качество и производительность работы отдела кадров.

В процессе учебной практики были закреплены теоретические знания, полученные во время обучения. Решение практических задач позволило установить, как на самом деле, на конкретном предприятии, решаются вопросы управления предприятием. В заключении можно сказать, что весь период прохождения практики был насыщенным аналитической работой по различным пунктам деятельности компании. Эти сферы деятельности включали в себя не только систему управления проектами, но также и экономические и финансовые вопросы функционирования компании на рынке. Мною были приобретены практические навыки работы в коллективе организации.

Выполненная работа была занесена в дневник практики.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации – Официальный текст. – М.: «Издательство ЭЛИТ», 2007 г.
2. Закон РБ «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью, обществах с дополнительной ответственностью».
3. Вачугова, Д.Д. Менеджмент / Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2018. – 398 с
4. Шишкеедова, Н.Н. Учёт расчётов с персоналом: расчёты по оплате труда / Н.Н. Шишкеедова. – М.: ООО «Вершина», 2019. – 568 с.
5. Ковалев, С. Кадровые приемы [Текст] / С.Ковалев. – М.: Управление компанией, 2017. – 320 с.
6. Верхоглазенко В. Механизм участия персонала в управлении / В. Верхоглазенко. – М.: Консультант директора, 2018. – 414 с.
7. Мордвин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордвин. – СПб.: Питер, 2019. – 288 с.
8. Гавриленко Ю.Г. Формирование и развитие системы трудовой мотивации / Ю.Г. Гавриленко. – Сыктывкар, 2015. – 97 с.
9. Лапин А. Формирование системы управления персоналом / А. Лапина. – М.: Наука, 2019. – 342с.
10. Алехина О.Е. Персонал и руководство: практика взаимодействия / О.Е. Алехина. – М.: Управление персоналом, 2018. 280 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

$a_i$	$G(a_i)$
$a_1$	—
$a_2$	—
$a_3$	—
$a_4$	$a_1$
$a_5$	$a_1, a_2$
$a_6$	$a_1, a_2, a_3$

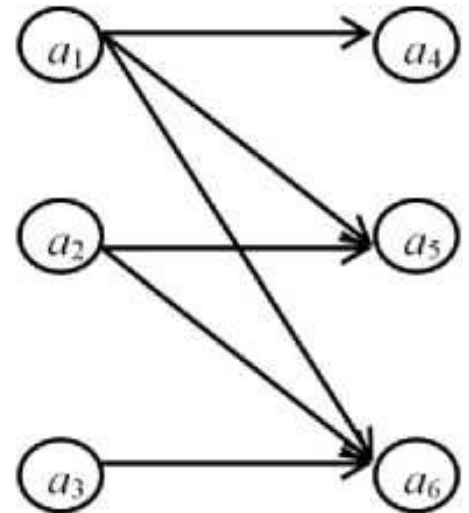
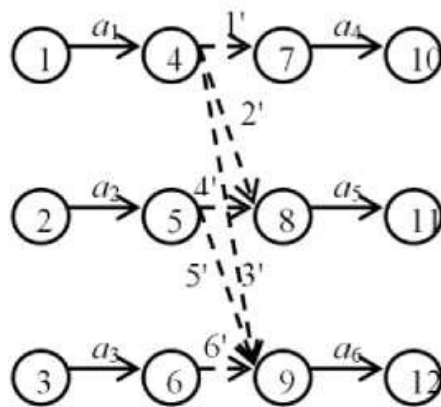
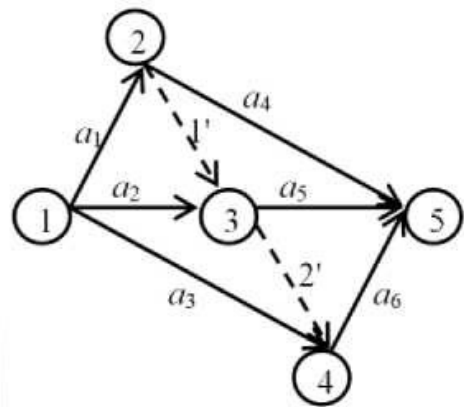


Рисунок 8 – AoN



6 фиктивных  
12 событий

а)



2 фиктивных  
5 событий

б)

Рисунок 9 - Сеть «работы - дуги»:

а) методом растяжения вершин;

б) новым методом

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Календарный план-график проекта

№ этапа	Название этапа	Длительность	Дата
		рабочи	
Этап 1	Диагностика текущего состояния компании на соответствие требованиям Заказчиков		
Этап 2	Идентификация и анализ рисков		
Этап 3	Проведение маркетинговых исследований с целью определения требований потенциальных Заказчиков к характеристикам будущего компании, уточнение целей и ожидаемых результатов		
Этап 4	Определение миссии, видения, стратегических целей и стратегии компании		
Этап 5	Разработка новой бизнес-модели компании		
Этап 6	Разработка маркетинговой политики		
Этап 7	Разработка системы управления рисками проекта		

Этап 1. Диагностика текущего состояния института на соответствие требованиям Заказчиков

№	Работы	Промежуточные результаты
1.	Организация работ по этапу	
1.1	Разработка календарного плана работ по этапу	Календарный план работ по проекту
2.	Проведение анализа целей создания компании, реализованных проектов, накопленных компетенций, сильных и слабых сторон	
2.1	Определение системы целей создания компании	Система целей «как есть»
2.2	Формирование карты стейкхолдеров	Карта стейкхолдеров компании «как есть»
2.3	Определение перечня реализованных проектов и результатов, достигнутых в ходе реализации проектов	Реестр проектов, краткое описание целей, этапов, результатов
2.4	Определение сильных и слабых сторон действующей бизнес-модели компании	Реестр сильных и слабых сторон бизнес-модели
2.5	Определение перечня мероприятий по реорганизации деятельности компании	Реестр мероприятий

## Этап 2. Идентификация и анализ рисков

№	Работы	Промежуточные результаты
1.	Организация работ по этапу	
1.1.	Разработка календарного плана работ по этапу	Календарный план работ по проекту
2.	Идентификация и анализ рисков внешней среды	
2.1.	Риски, связанные с определением заинтересованных сторон (стейкхолдеров) компании	Аналитическая таблица
2.2.	Риски, связанные с некорректным выявлением требований стейкхолдеров к продуктам и услугам компании	Аналитическая таблица
2.3.	Риски, связанные с наличием административных барьеров	Аналитическая таблица
2.4.	Риски конкурентной среды	Аналитическая таблица
2.5.	Риски, связанные с некорректным позиционированием продуктов и услуг компании, а также самого компании как консультационно-образовательного учреждения	Аналитическая таблица
3.1.1	риски, связанные с некорректным определением целей развития	
3.1.2	риски, связанные с выбором неоптимальной стратегии развития компании	
3.2.	Риски управления	Аналитическая таблица
3.2.1	риски, связанные с неэффективной организацией работы компании	
3.2.2	риски, связанные с потерей контроля управляемости процессом развития компании	
3.2.3	риски, связанные с качеством создания продуктов и услуг компании	
3.2.4	риски, связанные с персоналом, участвующим в процессах управления и производства продуктов и услуг компании	

3.3.	Производственные риски	Аналитическая таблица
3.3.1	риски, связанные с некорректным выбором состава, качества и количества ресурсов, требуемых в процессе создания продуктов и услуг компании	
3.3.2	риски, связанные с некорректным выбором методов создания продуктов и услуг компании (процессов, технологий, механизмов)	

Этап 3. Проведение маркетинговых исследований с целью определения требований потенциальных Заказчиков к характеристикам будущего компании, уточнение целей и ожидаемых результатов

№	Работы	Промежуточные результаты
2.2.	Определение признаков сегментирования стейкхолдеров, сегментирование стейкхолдеров	Реестр стейкхолдеров по сегментам
3.	Определение требований Заказчиков к характеристикам продуктов и услуг в сфере управления организациями	
3.1.	Интервьюирование первых лиц ведущих компаний СПб	Отчеты по итогам интервью
3.2.	Изучение Интернет сайтов, посвященных исследованиям проблем в области управления	Отчет
3.3.	Изучение прочих информационных источников, посвященных проблемам в области управления	Отчет
4.	Определение требований Стейкхолдеров к характеристикам компании как консультационно-образовательного учреждения	
4.1.	Интервьюирование представителей заинтересованных сторон, выявление требований к формату, составу, специфике деятельности, системе внутренних и внешних коммуникаций и проч.	Отчет

Этап 4. Определение миссии, видения, стратегических целей и стратегии компании

№	Работы	Промежуточные результаты
1.	Организация работ по этапу	



1.1.	Разработка календарного плана работ по этапу	Календарный план работ по проекту
2.	Определение миссии и видения компании	
2.1.	Проведение стратегической сессии с участием основных стейкхолдеров, используя результаты Этапов 1 и 2.	Задокumentированные Миссия и Видение
3.	Разработка стратегических целей компании	
3.1.	Определение ключевых факторов успеха и факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество	Реестр КФУ и факторов конкурентного преимущества
3.2.	Определение численных значений факторов конкурентного преимущества	Метрики
3.3.	Проверка факторов конкурентного преимущества на достижимость по методике SMART	Итоговые метрики
4.	Разработка корпоративной стратегии компании	
№	Работы	Промежуточные результаты
4.1.	Определение этапов жизненного цикла компании	Графическое и текстовое описание
4.2.	Определение параметров компании, соответствующих каждому этапу	Таблица параметров
4.3.	Определение этапа жизненного цикла, соответствующего видению	
4.4.	Разработка стратегии (плана мероприятий) развития бизнес-модели компании и движения по кривой жизненного цикла	План мероприятий
4.5.	Разработка системы стратегического контроля и анализа хода реализации корпоративной стратегии	Система стратегического контроля и анализа, включающая структуру документов, графики совещаний, промежуточные этапы и вехи
5.	Разработка деловой стратегии компании	
5.1.	Определение ключевых сегментов, применительно к которым будут разрабатываться стратегии	Реестр сегментов Заказчиков
5.2.	Определение проектов (продуктов, услуг), с помощью которых будут реализовываться стратегии	Реестр проектов
5.3.	Разработка системы ценообразования продуктов и услуг компании	Прайс-лист и политика ценообразования
5.4.	Определение каналов продвижения и системы продвижения продуктов и услуг компании	Реестр каналов продвижения и политика продвижения

5.5.	Разработка системы обратной связи по итогам маркетинговых мероприятий	Реестр событий и сообщений, поступающих лицам, принимающим решения, формы и порядок поступления сообщений
5.6.	Разработка системы стратегического контроля и анализа хода реализации деловой стратегии	Система стратегического контроля и анализа, включающая структуру документов, графики совещаний, промежуточные этапы и вехи

#### Этап 5. Разработка новой бизнес-модели компании

№	Работы	Промежуточные результаты
1.	Организационное проектирование	
1.1.	Определение состава и характеристик ресурсов, которые необходимы для создания продуктов и услуг компании	Реестр ресурсов
1.2.	Разработка механизмов создания продуктов и услуг компании	Методики, технологии
1.3.	Разработка процессной архитектуры компании	Карта бизнес-процессов
1.3.1	идентификация и описание потребителей и поставщиков бизнеспроцессов	Перечни потребителей и поставщиков
1.3.2	определение границ и описание входов и выходов бизнес-процессов	Перечни входов и выходов процессов
1.3.3	разработка схем окружения бизнес-процессов (входы, выходы, клиенты, поставщики)	Схемы окружения бизнес-процессов
1.3.4	определение и описание взаимодействия бизнес-процессов, разработка сети процессов компании	Сеть бизнес-процессов
1.3.5	определение требований клиентов бизнес-процесса к его выходам/результатам	Требования по содержанию и качеству
1.3.6	выявление и детальный анализ проблем и слабых мест бизнес-процессов	Перечень и результаты анализа проблем и узких мест бизнес-процессов
1.4.	Определение критериев результативности бизнес-процессов	Критерии результативности процессов

1.5.	Разработка системы управления	
1.5.1	определение функций управления	Реестр функций управления
1.5.2	определение функциональных областей управления	Реестр функциональных областей
1.5.3	распределение функций управления между функциональными областями, построение матрицы ответственности	Матрицы ответственности по основным бизнес-процессам и процессам управления
1.5.4	разработка целевой организационной структуры компании	Организационная структура компании

#### Этап 6. Разработка маркетинговой политики

1.	Разработка политики в области продуктов и услуг компании
2.	Разработка политики в области ценообразования продуктов и услуг
3.	Разработка политики в области каналов продвижения продуктов и услуг
4.	Разработка политики продвижения
5.	Разработка политики в области персонала
6.	Разработка политики в области консалтинга
7.	Разработка политики работы со стейкхолдерами

#### Этап 7. Разработка системы управления рисками проекта

№	Работы	Промежуточные результаты
1.	Определение элементов бизнес-модели, наиболее подверженных рискам на каждом этапе жизненного цикла	Таблица, включающая перечень элементов и обоснование
2.	Определение диапазонов допустимых и недопустимых отклонений параметров элементов бизнес-модели от заданного уровня	
3.	Идентификация рисков на каждом этапе жизненного цикла	Реестр рисков
4.	Оценка влияния рисков на достижение целей развития компании	Таблица с результатами экспертной оценки
5.	Ранжирование рисков по степени значимости	
6.	Проектирование процессов управления рисками	Карта бизнес-процессов
7.	Определение владельцев процессов	Таблица

8.	Разработка мероприятий по снижению влияния рисков и повышения надежности системы управления	Таблица
----	---	---------

---

подпись ФИО студента