

Содержание:

Введение

В настоящее время для большинства российских предприятий характерна функциональная иерархическая модель управления, которая имеет ряд существенных недостатков. Не случайно общемировой тенденцией развития менеджмента сегодня является применение процессного подхода к управлению. В основе этого подхода - взгляд на предприятие как на совокупность ключевых бизнес-процессов, а не функциональных подразделений. Основное внимание уделяется межфункциональным процессам, которые объединяют отдельные функции в общие потоки и в целом направлены на достижение конечного результата бизнеса, а не отдельного подразделения. В связи с этим внедрение процессного подхода позволяет, например, снизить такие характерные для функциональной модели издержки как большая трата времени на передачу результатов деятельности между подразделениями и сотрудниками.

Актуальность данной темы заключается в том, что внедрение процессного подхода приводит к сокращению издержек, снижению рисков и увеличению эффективности управления персоналом. При процессном подходе сотрудники компании мотивированы точно исполнять процессы, так как несут ответственность за то, чтобы процесс вовремя перешел с этапа на этап. Появляется возможность собирать статистику об исполнении регламентов процессов. А анализ статистики позволяет выявить источники сокращения издержек и времени на исполнение процессов. Сокращается время принятия управленческих решений.

Таким образом, целью данной работы является рассмотрение сущности процессного подхода в управлении организацией.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть понятие и возникновение процессного подхода;
- Раскрыть содержание функций управления в процессном подходе;
- Рассмотреть способы выделения процессов при внедрении процессного подхода;
- Провести анализ основных управленческих процессов в ООО «Сальва»

Глава 1. Понятие и элементы процессного подхода в управлении организацией

1.1. Понятие и возникновение процессного подхода

Процессный подход - это управление совокупностью взаимосвязанных видов деятельности для обеспечения эффективного функционирования организации.^[1] Чтобы осуществлять это управление, необходимо четко определить протекающие производственные процессы. Рассматривая процесс как объект управления, автор перечисляет стандартные компоненты, которые входят в состав каждого процесса, но поясняет, что для выделения процессов в деятельности организации этого бывает недостаточно. Существует ряд вопросов, не входящих в стандартный перечень компонентов процессов, специфических для конкретной организации.

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они рассматривали эти функции как независимые друг от друга.

Представители классической (1920—1950) школы, а именно — А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность применительно к работе всей организации. «Классики» (работы которых в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии) старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций.^[2]

Целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы были связаны с двумя аспектами. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, «классики» были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или

группы. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Вторая категория принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

А. Файоль сформулировал 14 принципов управления:

- разделение труда. Целью разделения является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия;
- полномочия и ответственность. Полномочия дают право отдавать приказ, ответственность — ее противоположность;
- дисциплина. Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между организацией и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций;
- единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника;
- единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя;
- подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника не должны превалировать над интересами компании;
- вознаграждение персонала. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату;
- централизация. Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий;
- скалярная цепь, то есть ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, — вниз, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесу;
- порядок. Место — для всего, и все — на своем месте;
- справедливость — сочетание доброты и правосудия;
- стабильность рабочего места для персонала. Большая текучесть кадров снижает эффективность организации;
- инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации;

- корпоративный дух. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала.[\[3\]](#)

В противоположность этому процессному подходу Файоля, современный процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, так как работа по достижению целей с помощью других — это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют управленческими функциями. Сумма всех функций представляет собой процесс управления.

А. Файоль выделял пять функций управления. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Анри Файоль считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять - означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции - планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок, фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

Мескон М. объединяет существенные виды управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям. Полагает, что процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.[\[4\]](#)

1.2. Содержание функций управления в процессном подходе

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий: управленческих функций. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий.

Управленческие функции:

- Планирование;
- Организация;
- Мотивация;
- Контроль.[\[5\]](#)

В теоретических работах американских ученых подчеркивается, что планирование является главной функцией процессного управления, и согласно их трактовке, система планирования определяет, что нужно сделать, когда, как и кто должен делать какие потребуются ресурсы, чтобы вся работа по выполнению планов была выполнена вовремя. Общеизвестно, что процесс управления заключается в планировании, организации действий по выполнению планов и контроле за конечными результатами. Чем лучше отработаны и теснее взаимосвязаны вышеназванные этапы, тем результативнее управление. Планирование является средством, позволяющим руководителям определять характер, формы и последовательность будущих действий на протяжении продолжительного периода.

В общих чертах в планирование входят: выявление перспектив развития высшего окружения, формулирование целей и вероятных стратегий, установление первостепенных задач и определение курсов действий для их достижения. Продукцией планирования является система планов долгосрочных, среднесрочных и оперативных. Процесс планирования охватывает все уровни управления и создает необходимые предпосылки для обеспечения в принципе точного соответствия предпринимаемых действий требованиям общих целей.

Назначение планирования состоит в выявлении будущих возможностей и организации действий по их использованию. В процессе планирования принимают следующие решения:

- выбор как краткосрочных, так и долгосрочных стратегий организации;
- выработка ориентирующих линий и действий, которые помогают выполнять поставленные цели или преодолевать угрожающие ситуации;

- установление стандартов оперативной деятельности, которые используются как база для осуществления контроля;
- пересмотр более ранних планов в свете меняющихся условий.[\[6\]](#)

Рано или поздно руководитель любой организации сталкивается с проблемой построения организации. В разрешении этой проблемы заинтересованы многие люди с тех пор, как они осознали преимущества групповой деятельности. Так как руководители должны проектировать структуры организации, то они должны исходить из каких-то теоретических основ. Организация рассматривается как процесс, при помощи которого создается структура работ и полномочий. Этот процесс представляет собой принятие решения, в ходе которого оцениваются сравнительные преимущества различных структур. Он может быть "однодозовым" или эволюционирующим, осуществлен руководителем или группой руководителей.

Структура относится к сравнительно зафиксированным взаимосвязям, существующим между различными видами работ в организации. Зафиксированные взаимосвязи являются результатом процесса принятия решения, который подразумевает следующее:

1. Общая задача (работа) отдела подразделяется на последовательные более мелкие работы, на выполнении которых специализируются работники отдела .
2. Отдельные виды работ заново комбинируются и группируются для рационализации создания групп; в этом заключается суть деления на отделы.
3. Должен быть определен соответствующий размер группы, отчитывающейся перед одним начальником; речь идет о проблеме контроля.
4. Полномочия распределяются между работами или группами работ. В этом заключен смысл поручения полномочий.[\[7\]](#)

Результатом разрешения этих четырех проблем и является структура организации, которая может варьироваться в зависимости от решения каждой подпроблемы. Организация, в которой имеются неточно установленные описания работ, разнородные отделы, обширные области контроля и децентрализованные полномочия, значительно отличается от организации, в которой присутствуют точно определенные работы, однородные отделы, суженные области контроля и централизованные полномочия.

В одном случае область контроля охватывает максимальное число оперативных единиц, равное 12, и присутствует два уровня руководства и три руководителя: президент и два начальника; во втором случае область контроля охватывает максимальное число оперативных единиц, равное четырем, присутствует три уровня руководства и девять руководителей: президент, два начальника и шесть техников (руководителей групп). Относительные преимущества каждого из этих двух проектов структуры будут рассмотрены позже.

Структура организации воздействует на процессы принятия решения, а также на бихевиоральные факторы. Например, мы знаем, что информация представляет собой фильтрование движущейся вверх коммуникации, как результат прохождения через последовательные уровни иерархии. Взаимосвязи между построением (проектированием) работы и стимуляцией служащего способствуют выполнению работы на высоком уровне как в отношении качества, так и количества. Но трудно определить какой из проектов в целом является оптимальным. Существует много разных теорий и концепций. Одни теории утверждают, что существует "единственный наилучший метод" проектирования организации. Назовем эти теории универсальными; другие теории утверждают, что оптимальная структура может изменяться в каждой ситуации в зависимости от таких факторов, как технология и изменения в окружающей среде. Назовем такие теории ситуативными. Конкурирующие теории также отличаются друг от друга в зависимости от того, как они построены. Например, одни теории проектирования являются результатом логической индукции, другие - результатом изучения исследований. Одни теории стараются только предоставить основу для описания организаций, другие - стараются предписать "наилучшую" организацию. Одним словом, одни теории сосредотачиваются на рабочей единице (отделе), как основной базе для анализа, другие пытаются проанализировать общую сущность организации.

Эти различия в подходах, тенденциях и построении анализа делают неудачными все попытки установления общей (основной) теории проектирования организации.

Процессуальные принципы сосредотачиваются на действиях руководителей в основном касающихся того, как эти руководители управляют организацией и особенно как они устанавливают связь с подчиненными. Этими принципами являются: беспристрастность, дисциплина, вознаграждение персонала, единство руководства, субординация (подчинение) общему интересу. Значения этих принципов объясняются их названиями и нуждаются в некотором уточнении. Файоль считал принцип беспристрастности основным показателем стимулирования

работающего к выполнению своих обязанностей с "увлечением и лояльностью". Более того, ощущение беспристрастности должно быть привито работающим посредством сочетания доброжелательности и справедливости, проявляемых со стороны руководителя. Принцип беспристрастности нашел свое отражение в принципе справедливого вознаграждения, который утверждает, что выплата заработной платы рабочим и служащим должна отражать справедливую норму оплаты за оказанные услуги.

Таким образом, организация как функция управления представляет собой процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Здесь необходимо выделить два аспекта организации. Первый и наиболее важный аспект - это взаимоотношения полномочий, позволяющих связать высшие и низшие уровни и обеспечить возможность распределения¹ и координации задач. Вторым аспектом, который наиболее известен - это деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Рассмотрим более подробно первый аспект. Понятие о полномочиях тесно связано с идеей о законном использовании прав, присущих определенной должности в иерархии управления организации. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду. Существует две концепции процесса, посредством которого передаются полномочия. Согласно классической концепции полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Другая концепция исходит из того, что если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит.

1.2.3. Функция мотивации в процессном подходе

Для более эффективной работы персонала в организации обязательна его мотивация.

Мотивация представляет процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации.

Современные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основаны на определении потребности. Потребность - это ощущение человеком недостатка, отсутствия чего-либо. Для побуждения работника к действию, менеджеры используют вознаграждение: внешнее (денежное, продвижение по служебной лестнице), и внутреннее (чувство успеха). Процессуальные теории мотивации основаны на элементах психологии в поведении людей.[\[8\]](#)

Контроль представляет собой процесс обеспечения достижения фирмой своих целей. Контроль можно разделить на: предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль.

В целом, контроль состоит из установки стандартов, измерения достигнутых результатов, проведения корректировок, если достигнуты результаты, отличающиеся от установленных стандартов.

Предварительный контроль осуществляется до начала работы организации. Он используется в трех отраслях: в области человеческих ресурсов (подбор кадров); материальных ресурсов (выбор поставщиков сырья); финансовых ресурсов (формирование бюджета фирмы).

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и повседневной деятельности организации, и предполагает регулярную проверку подчиненного персонала, а так же обсуждение возникающих проблем. При этом обязательно необходима обратная связь между подразделениями и верхним управленческим эшелоном фирмы для обеспечения ее успешной деятельности.[\[9\]](#)

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию руководителю фирмы для более оптимального планирования и осуществления в дальнейшем аналогичных задач.

Поведение сотрудников, ориентированное на наличие контроля, дает более эффективные результаты. Однако, при этом обязательно должны действовать механизмы награждения и наказания. В то же время необходимо избегать чрезмерного контроля, который может раздражать сотрудников и персонал. Эффективный контроль должен иметь стратегический характер, отражать общие приоритеты фирмы и поддерживать деятельность организации. Конечная цель контроля - это не только возможность выявить проблему, но и успешно решить

задачи, поставленные перед организацией. Контроль должен быть своевременным и гибким. Простота и эффективность контроля, и его экономичность являются весьма актуальными. Наличие информационно-управленческой системы в организации способствует повышению эффективности контроля и планирования деятельности фирмы. Информационно-управленческая система должна содержать информацию о прошлом, настоящем и будущем организации. Эта информация позволяет руководству фирмы принимать оптимальные решения.[\[10\]](#)

Четыре функции управления имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация (обмен информацией), чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать решение понятным для других членов организации. Эти процессы называются связующими.

В общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что необходимо для успеха организации.

1.3. Способ выделения процессов при внедрении процессного подхода

"Для эффективного функционирования, организация должна определить и осуществлять управление совокупностью взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса является непосредственным входом следующего.[\[11\]](#)

Процесс включает в себя следующие элементы:

- Владелец процесса – должностное лицо, имеющее в своем распоряжении ресурсы процесса, с определенными правами, зоной ответственности и полномочиями.
- Технология процесса – порядок выполнения деятельности по преобразованию входов в выходы.
- Система показателей процесса - показатели продукта, показатели эффективности процесса, показатели удовлетворенности потребителей.

- Управление процессом – деятельность владельца процесса по анализу данных о процессе и принятию управленческих решений.

- Ресурсы процесса – информация, материалы, оборудование, персонал, которые владелец распределяет в ходе планирования работ по процессу и учитывает при расчете эффективности процесса, как соотношение затраченных ресурсов на полученный результат процесса.[\[12\]](#)

Все, что перечислено, входит в состав каждого процесса, но для выделения процессов в деятельности организации этого недостаточно. При выделении процессов часто приходится искать ответ на следующие вопросы:

- Сколько процессов должно быть в организации?
- Какова взаимосвязь подразделений и процессов?
- Сколько сотрудников можно объединить в процесс, каков должен быть размер процесса?

Однозначного и универсального ответа на эти вопросы не существует. Требования, которые необходимо учитывать при выделении процесса в довольно большой степени зависят от самой организации, ее размера, способа управления. Однако можно сформулировать общие правила выделения процессов в организациях.

Процессы выделяются в виде объектов управления. Для того, чтобы определить, что входит в каждый из объектов, его нужно описать или задокументировать. Из этого правила вытекают следующие правила для определения размера и количества процессов:

Правило 1. Для управления каждым процессом необходимо назначить владельцев процессов, то есть должностных лиц или коллегиальные органы и предоставить в их распоряжение все необходимые ресурсы. В понятие ресурсы входят: персонал, оборудование, среда, финансовые ресурсы, связь, программное обеспечение и т.д. То есть владелец процесса должен иметь право распоряжения ресурсами, выделенными в его распоряжение. Размер процесса и численность сотрудников в нем зависят от размеров структурной единицы (или бизнес-единицы), для которой составляется бюджет, владелец которой может управлять расходами и персоналом в рамках бюджета.

Правило 2. Количество процессов, находящихся в подчинении у одного владельца не должно превышать типовые нормы управляемости. У одного руководителя в подчинении может быть не более чем 7 ± 2 процесса. При этом, если процессы в

организации построены по принципу вложенности (декомпозиции) сверху вниз, то для руководителей верхнего уровня количество процессов должно быть меньше 7, так сложность управления объектами растет с их размерами.

Правило 3. Для управления процессом необходимо создание полноценного комплекта документации. В комплект документации входят: регламент процесса, должностная инструкция владельца процесса и, как минимум, документация по выполнению технологии процесса исполнителями. Размер процесса, численность сотрудников в нем должны быть достаточно большими, чтобы создание такого комплекта было экономически целесообразным.

Правило 4. Для управления процессом необходимо создать систему планирования и переноса стратегических планов организации в планы процесса, Размер процесса должен быть не меньше, чем величина объекта управления (подразделения), для которого составляется документированный план.

Правило 5. Для управления процессом необходимо создать систему управленческого учета, хотя бы в простейшем виде. Система должна учитывать результаты процесса (показатели продукта), эффективность процесса (показатели расхода ресурсов на единицу продукта или времени) и показатели удовлетворенности клиентов результатами процесса. Размер процесса определяется экономической целесообразностью создания ограниченного числа центров учета затрат.

Правило 6. При выделении процессов необходимо учитывать технологическую цепочку создания продукта. Для системы управленческого учета удобнее, когда непрерывная цепочка разбита на конечное число отрезков, каждый из которых завершается созданием законченного или промежуточного продукта (полуфабриката), для которого можно подсчитать затраты на его создание на этом отрезке. Размер процесса определяется разбиением сквозной цепочки создания продукта на промежуточные отрезки (процессы, подпроцессы, функции).

Правило 7. При выделении процессов, как объектов управления придется выбирать владельца процесса в ситуации, когда в создании продукта на выделенном отрезке принимают участие несколько подразделений с различными руководителями. Для решения этого вопроса необходимо оценить несколько факторов: а) кто отвечает за передачу полуфабриката или конечного продукта на следующий этап или клиенту?; б) кто отвечает за наибольшую (наиболее значимую или ресурсоемкую) часть работ по созданию данного конечного или промежуточного продукта? Если

ответы на эти вопросы различаются, то придется делать выбор в пользу одного из руководителей.[\[13\]](#) В первом приближении, можно:

- ограничить выделение процесса границами структурных подразделений (Рис. 1 и Рис. 2) основываясь на зоне ответственности владельца;

- установить границы процесса по правилу Парето 80:20 – в процессе должно выполняться не менее 80% объема работ по преобразованию входа в выход (Рис.1.1).

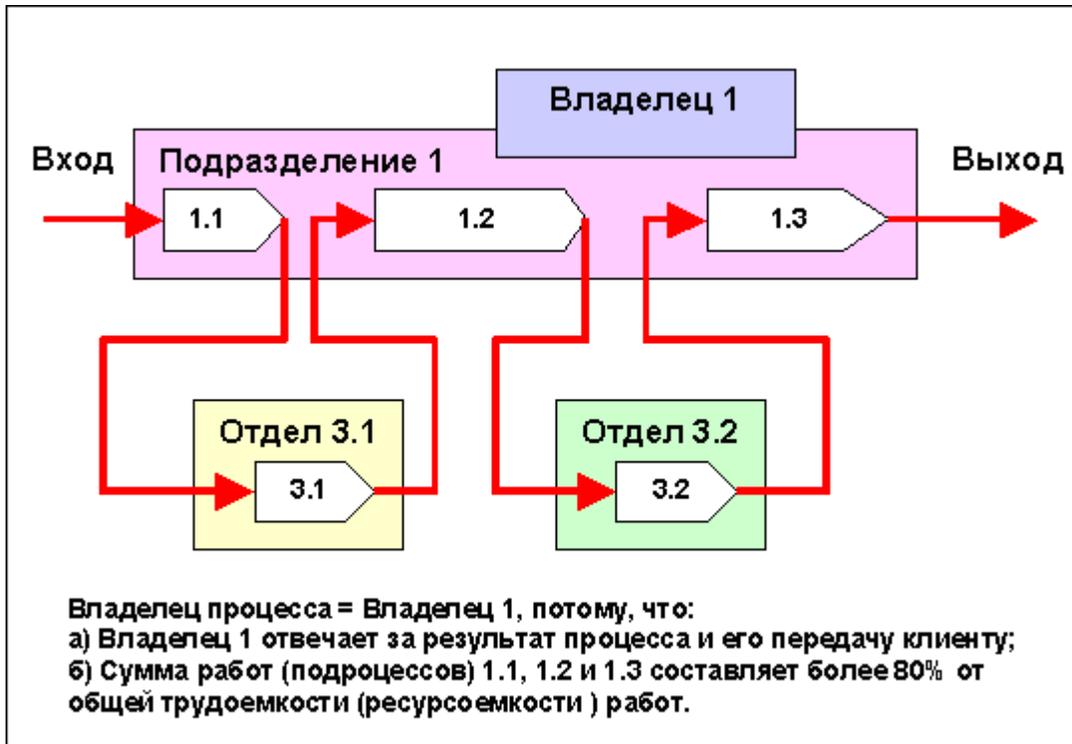


Рис. 1.1 Иллюстрация к Правилу 7[\[14\]](#)

Правило 8. Процессы делятся на основные и вспомогательные. Результатом основного процесса являются продукты (услуги) для конечного потребителя. Основные процессы располагаются по цепочке создания основного продукта для потребителя. Пример: маркетинг, производство, хранение, транспортировка, послепродажный сервис.

Вспомогательные процессы предназначены для обеспечения деятельности основных процессов. Вспомогательные процессы могут иметь потребителей только внутри организации (подготовка кадров, ИТ-ресурсы, бухгалтерия), или работать на всю организацию в целом (PR-деятельность, экология). Вспомогательные процессы характеризуются большим количеством взаимодействий с основными процессами.

Теперь рассмотрим выделение процессов в организации с применением вышеперечисленных правил. Если рассмотреть деятельность организации как совокупность взаимосвязанных работ и функций разного масштаба, учесть при этом границы структурных подразделений, то можно представить себе организацию в виде сети этих работ. В реальной организации количество взаимосвязей таково, что отобразить его в двухмерном изображении достаточно сложно, поэтому на Рис.2 придется пойти на некоторые условные упрощения. Функции и работы организации условно обозначены цифрами и буквами русского алфавита. Стрелки обозначают потоки продукции (информации, взаимодействия) между ними.

На Рис. 1.2 после применения одного из вышеупомянутых правил, в деятельности организации выделено 5 процессов. Границы процессов обозначены красным цветом.

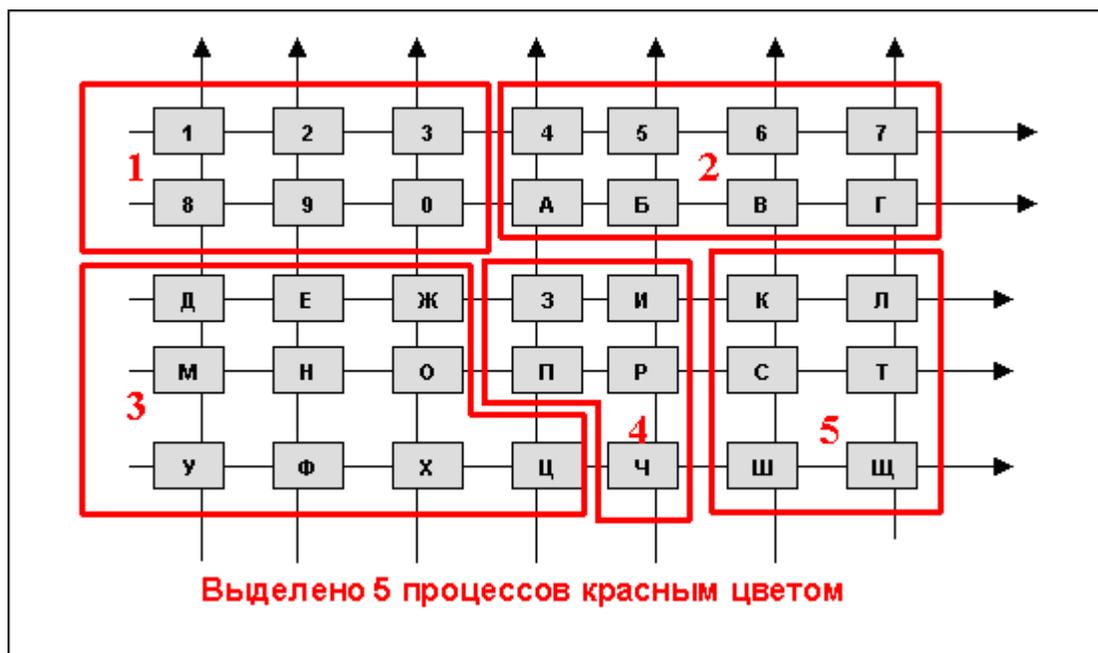


Рис. 1.2 Результат выделения процессов, соответствующих требованиям одного правила[15]

Если при выделении процессов применить несколько правил одновременно, то достаточно часто может встретиться ситуация, когда границы процессов, выделенных по различным правилам, могут не совпасть (Рис. 1.3). На этом рисунке выделение процессов по трем правилам изображено тремя разными цветами (красным, синим и зеленым). Более того, попытки увязать правила и процессы между собой могут привести к неоднозначной ситуации. Из практических соображений можно порекомендовать:

а) Отдать приоритет выделению процессов, совпадающих с рамками структурных подразделений, имеющих собственные планы и бюджеты. В этом случае владельцем процесса становится руководитель данного подразделения.

б) Выделить процессы по границам подразделений в первом приближении. При согласовании описаний процессов, придется искать компромиссное решение для границ процессов и ответственности их владельцев. При этом первоначально установленные границы процессов могут измениться.

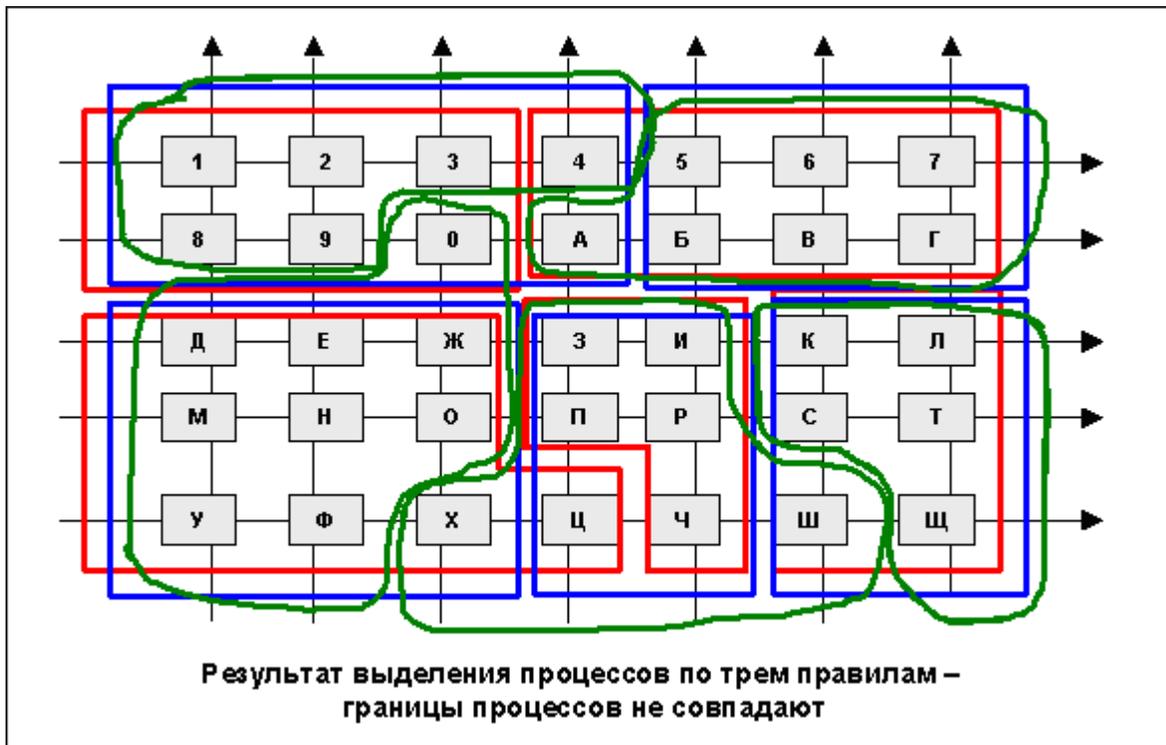


Рис. 1.3 Применение нескольких правил при выделении процессов приводит к несовпадению границ выделенных процессов[16]

Процесс конечно не равен подразделению, но в каждой организации существует функциональная иерархическая структура подчиненности руководителей и подразделений. Эта структура занимается преобразованием входов в выходы – продукты для потребителя. Подразделения в организации создаются по функциональному признаку, выполнению какой либо законченной или специализированной функции. Результатом выполнения функции всегда является какой-либо промежуточный продукт или полуфабрикат. Результаты деятельности подразделений, как правило, более или менее определены и формализованы, поэтому, в первом приближении можно рассмотреть цепочку преобразований продукта в привязке к существующим функциональным подразделениям. Цепочка преобразований бывает весьма сложной и длинной Рис 1.4.

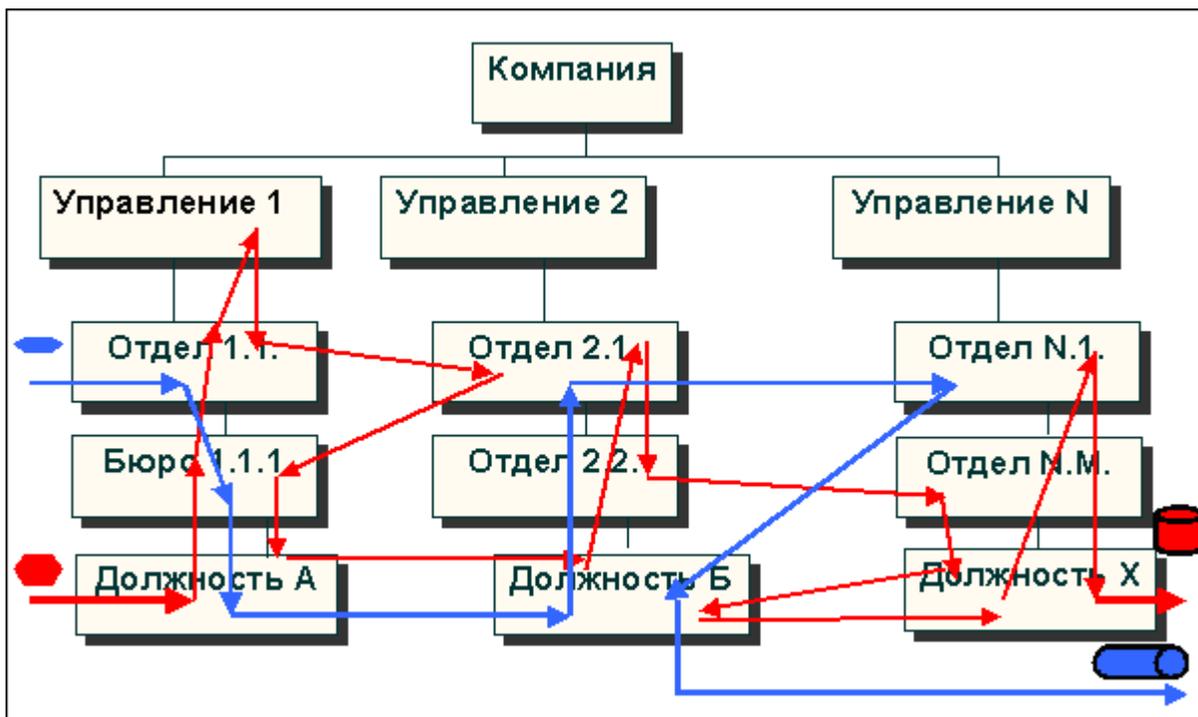


Рис. 1.4 Цепочки сквозных процессов, проходящих через несколько подразделений [17]

Данный рисунок тоже весьма сильно упрощен для более простого изложения последовательности действий, но в достаточной степени иллюстрирует две цепочки преобразований двух продуктов – красного и синего. В реальных организациях цепочка преобразований идет по более сложному пути:

- цепочка преобразований может выходить за пределы подразделения, например для согласования каких либо решений с другими руководителями, возвращаться после согласования, может пройти несколько итерационных циклов согласования;
- в ходе работ может быть использована дополнительная информация (входы), поступающая от других подразделений;
- в подразделениях могут параллельно или последовательно производиться несколько преобразований различных продуктов.

Все эти усложняющие факторы на Рис. 1.4 не показаны, Более того, на следующих рисунках показана только одна цепочка преобразований - красная.

Шаг 1. Выделение процессов (Рис. 1.5). Выделять процессы в такой цепочке логичнее всего будет, привязывая процессы к существующим структурным подразделениям. Структурные подразделения имеют руководителей. У

руководителей есть ресурсы. Существующие подразделения создавались по функциональному принципу – выполнения какой-либо функции, законченного продукта или полуфабриката. Деятельность подразделений, пусть формальным образом, но задокументирована. Существуют положения о подразделениях и должностные инструкции. Распределение функциональных обязанностей в первом приближении существует. То есть, выделение процессов будет производиться не на пустом месте, а в рамках уже существующей системы управления организацией.

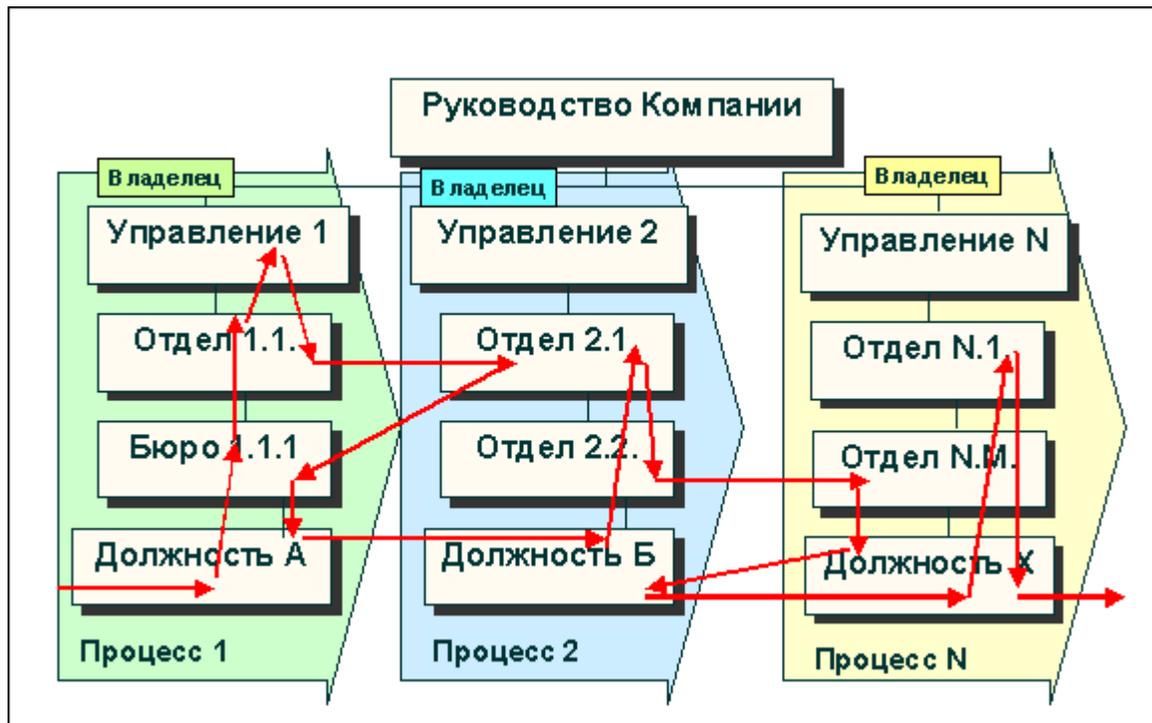


Рис. 5. Шаг 1. Выделение процессов[\[18\]](#)

Одним из первых вопросов, который встает на этом этапе, является вопрос: Какого уровня подразделения следует выделять как самостоятельный процесс? Ответ: Если целью для организации является построение системы управления, а не выделение процессов само по себе, то для формирования сети процессов следует брать подразделения достаточно крупного масштаба, чтобы для них было целесообразно создание документированных систем отчетности, распределения ресурсов, управления и технологии. Совершенно нецелесообразно документировать таким сложным образом деятельность одного-двух сотрудников. Кроме того:

- построение системы управления всегда производится сверху вниз и начинается с уровня заместителей директора;

- произвести декомпозицию каждого из процессов вниз на подпроцессы, гораздо легче, если определены входы и выходы процесса и существует система управления им.

Шаг 2. Регламентация процессов (Рис. 1.6)

После выделения процессов начинается этап их описания и регламентирования. Создается документация по процессам. Определяется и согласовывается взаимодействие между процессами. Строится система управления процессами и компании в целом. Для этого определяется, какая информация должна поступать руководству и регламентируется принятие решения руководителями. Создается проект системы управления процессами. При регламентировании процессов очень часто выявляется необходимость организационных изменений в компании. Процессы меняют размеры, иногда меняют владельцев и способы взаимодействия.

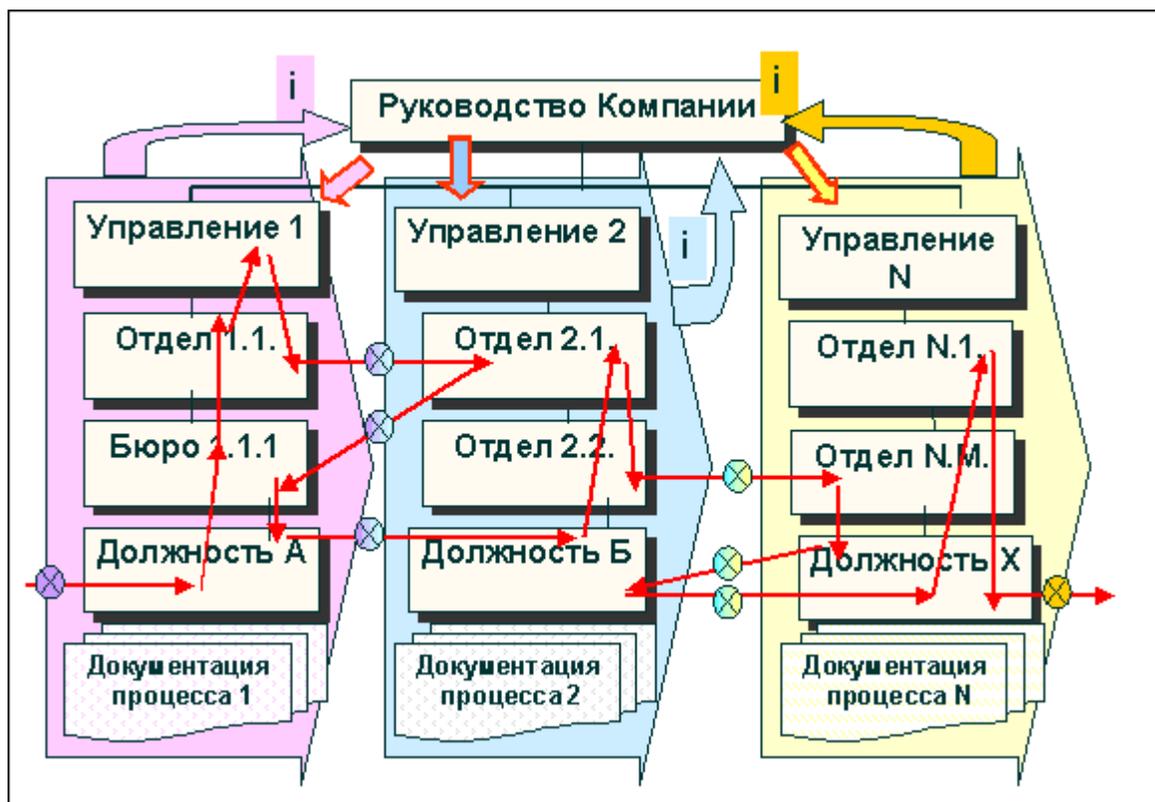


Рис. 1.6. Регламентация процессов[\[19\]](#)

На этом шаге производится пересмотр и согласование взаимодействий между подразделениями. Составленные ранее формальные документы должны получить новое, реальное наполнение. Документация должна стать полезной для руководителей и сотрудников. По опыту работы в организациях, этот шаг является наиболее болезненным для руководителей. Возникает несколько типовых

управленческих проблем:

- руководителям «анархического склада» не хочется заниматься «лишней бюрократией» - «мы без этого жили раньше, проживем и дальше» или «у нас нет времени этим заниматься, мы должны делать деньги»;

- документирование взаимоотношений между процессами приводит к «перетягиванию одеяла (ресурсов)» друг у друга или к «перекладыванию ответственности» друг на друга и, как следствие этого, к конфликтам;

- наступает понимание того, что ежедневная «текучка» постепенно привела в полную негодность существующие инструкции и положения, для того чтобы сделать их работоспособными, требуется очень много сил и времени.

Решение этих проблем и настойчивость в их преодолении находится полностью в компетенции высшего руководства компании.

Шаг 3. Оптимизация процессов. Устранение лишних шагов. (Рис. 1.7)

Проект системы управления процессов в ходе согласования претерпевает изменения, так как описание процессов не всегда соответствует действительности в части выполнения работ и ожиданий руководства компании. Сближение документов и жизни происходит в течение нескольких месяцев. В это время устраняют ненужные функции, руководители передают вниз часть полномочий, но оставляют за собой право получать информацию для контроля за принятием решений подчиненными. Только после такой оптимизации процессов и полного согласования документации по процессам со всеми участниками работ, можно утверждать документы и работать по ним. В процессе внедрения утвержденных документов, будут возникать другие проблемы и изменения. Для того чтобы их можно было устранять в оперативном порядке, комплект документации по процессам должен быть максимально простым и неформальным.

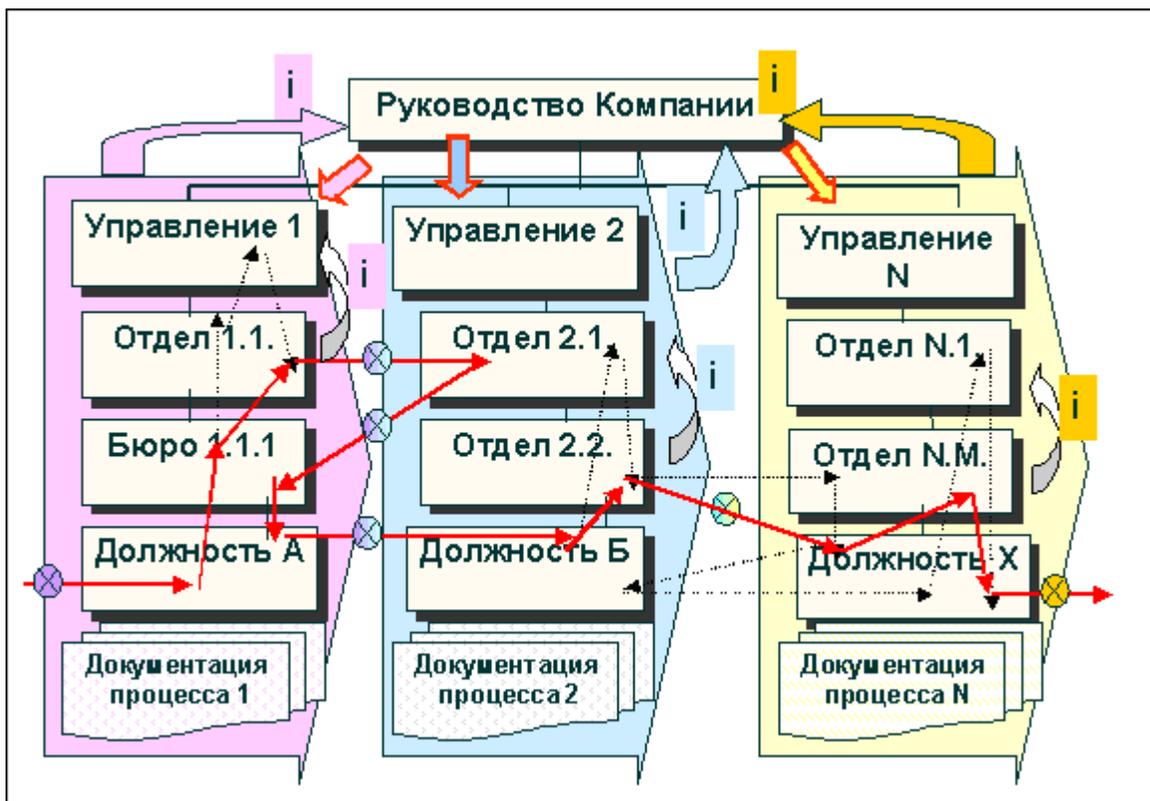


Рис. 1.7. Оптимизация процессов[\[20\]](#)

В комплекте документации по регламентации процессов рекомендуется использовать положения о подразделении и должностные инструкции. Сегодня эти документы, как правило, создаются по типовым образцам и носят формальный обезличенный характер. В организации необходимо создать хотя бы минимальную культуру обращения с документами. Ввести «уважение к документу» и не рассматривать его, как ненужный, бюрократический элемент. Каждый разработанный документ должен иметь своего потребителя, быть ему полезным и не создавать неудобств в работе.

Глава 2. Анализ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ОПТИМИЗАЦИИ бизнес-процессов ООО «Сальва»

2.1. Характеристика предприятия

ООО «Сальва» - крупная компания, которая входит в десятку лидеров по производству кондитерских изделий на территории Российской Федерации,

крупнейший на Урале дистрибутор отечественных и мировых производителей кондитерских изделий. Бизнес-идея компании всегда была неизменной - это обслуживание торговой сети городов на Урале, с одной стороны, и оказание услуг крупным производителям по распространению их продукции, с другой стороны.

Юридический адрес компании: г. Екатеринбург, ул. Фабричная, 83.

Во всех городах Уральского региона есть отделения компании, работающие в режиме холдинга. На сегодняшний день клиентская база холдинга насчитывает более четырех тысяч партнеров.

Компания располагает 120 автомобилями доставки, складскими площадями в 19 тыс. кв. метров со всем необходимым складским хозяйством.

Но самое ценное ее достояние - это профессионально подготовленный персонал, в знания и профессиональные навыки которого холдинг ежегодно инвестирует значительные средства.

Всего в настоящее время в компании работает 100 человек.

Ее услугами по распространению своей продукции пользуются такие мировые производители, как не только отечественные производители, но и зарубежные, такие как «Марс», «Нестле», «Кэдбери», «Чупа чупс», «Ван Мелле», «Харрис», «Упасана-Сингапур», «Мултон», «Ферреро», «Русский шоколад», «Кока Кола», «Ореховая компания», «Денди», «Пивоварни Ивана Таранова», «Вимм-Билль-Данн».

ООО «Сальва» создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и действующим законодательством в целях насыщения рынка товарами и услугами, создания новых рабочих мест, а также получения прибыли.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, в частности:

- торгово-закупочная деятельность, торгово-посредническая, иная коммерческая деятельность, создание совместных производств, торговых точек фирменных магазинов, в том числе валютных, коммерческих и комиссионных;
- хранение и реализация продуктов питания, товаров народного потребления, продукции технического назначения, строительных и отделочных материалов;
- организация и ведение оптовой, мелкооптовой, розничной и бартерной торговли;

- организация и предоставление услуг по закупке, упаковке, маркировке и поставке продукции, транспортно-экспедиторские услуги и услуги по декларированию грузов, отправляемых по России и за рубежом всеми видами транспорта;
- организация выставок (в том числе коммерческих), аукционов, симпозиумов, конференций и т. п., в том числе международных;
- организация и эксплуатация автостоянок;
- участие в благотворительной деятельности;
- оказание бытовых и иных услуг гражданам и организациям;
- информационные, консультационные, рекламные, агентские и маркетинговые услуги в соответствии с действующим законодательством;
- иные виды деятельности, не запрещенные законом.

Отдельными видами деятельности, перечень которых устанавливается действующим законодательством, Общество может заниматься на основании специального разрешения (лицензии). Право Общества осуществлять деятельность, на занятие которой необходимо получение лицензии, возникает с момента получения такой лицензии или в указанный в ней срок и прекращается по истечении срока ее действия.

В настоящее время основное направление деятельности предприятия составляет закуп и реализация кондитерских изделий.

Упрощенная схема организационной структуры предприятия представлена на рис. 2.1.

Высшим органом управления ООО «Сальва» является Собрание участников.

К исключительной компетенции Собрания относятся следующие вопросы:

- изменение Устава Общества;
- изменение размера уставного капитала Общества;
- образовательных исполнительных органов Общества;
- досрочное прекращение полномочий исполнительных органов Общества;
- утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов Общества;
- распределение прибылей и убытков Общества;

- решение о реорганизации или ликвидации Общества;
- выбор ревизора Общества.

Собрание участников

Генеральный директор

Коммерческий директор

Начальник отдела маркетинга

Коммерческая служба

Главный бухгалтер

Начальник складского хозяйства

Отдел маркетинга

Отдел МТО

Отдел сбыта

Подразделения розничной торговли

Бухгалтерия

Базы торговые

Рис.2.1. Организационная структура ООО «Сальва»

В случаях, предусмотренных учредительными документами Общества и действующим законодательством, Собрание принимает решения по другим вопросам.

Единоличным исполнительным органом Общества является генеральный директор, который решает вопросы деятельности предприятия, в том числе без доверенности действует от имени Общества и принимает решения по вопросам, не отнесенным учредительными документами Общества и действующим законодательством к компетенции Собрания, в частности:

- обеспечивает выполнение решений Собрания;

- организует ведение и хранение бухгалтерских, других финансово-хозяйственных и иных документов Общества;
- предоставляет отчеты в государственные органы в установленном порядке;
- совершает сделки от имени Общества;
- представляет интересы Общества в государственных органах и органах местного самоуправления;
- осуществляет найм работников по трудовому договору;
- распоряжается денежными средствами Общества.

Контроль за финансовой деятельностью предприятия осуществляется бухгалтерией предприятия.

Главный бухгалтер осуществляет ведение бухгалтерского учета, поддерживает книги учета и документы бухгалтерской и статистической отчетности Общества в соответствии с действующим законодательством.

Кроме того, главный бухгалтер выполняет основные функции финансового управления предприятия:

- своевременно предоставляет финансовые данные требуемого характера;
- анализ финансового положения предприятия, выявления возможностей повышения эффективности, общее руководство финансовым планированием, составление бюджетов и другое.

Генеральному директору непосредственно подчиняется коммерческий директор. Коммерческий директор руководит коммерческой деятельностью предприятия, в его ведении находятся вопросы организации технологических операций и хозяйственного обслуживания. Коммерческую работу по закупке и реализации товаров коллегиальным образом осуществляют коммерческий директор и управляющий коммерческой службой.

С точки зрения выполняемых функций сотрудники организации традиционно подразделяются на три основные категории – руководителей, исполнителей и специалистов. Руководители распоряжаются ресурсами организации и принимают решения об их использовании. К их числу в ООО «Сальва» относятся: учредители, генеральный директор, начальники структурных подразделений.

Специалисты не обладают административной властью, но являются экспертами в определенной области и оказывают помощь руководителям в процессе принятия решений. Специалисты фирмы ООО «Сальва» - менеджеры, маркетолог, главный

бухгалтер, офис-менеджер, специалисты. Исполнители претворяют в жизнь решения руководителей, непосредственно реализуют планы организации. Для торговой фирмы исполнителями являются грузчики, бухгалтера, кассиры, упаковщицы и т.д.

2.2. Анализ основных управленческих процессов ООО «Сальва»

Компания в своей деятельности четко формулирует миссию и цели деятельности. Миссия управления – это видение того, что из себя должна представлять организация или за что она должна бороться.[\[21\]](#)

Миссия управления предприятием ООО «Сальва» состоит в удовлетворении общественной потребности в кондитерских изделиях, как на внутреннем, так и на внешнем рынках продуктов питания; наиболее полное удовлетворение потребностей заказчиков с учетом интересов учредителей, клиентов и сотрудников предприятия; организация в городе Екатеринбурге дополнительных рабочих мест, создание одной из важных производственных единиц для более полного экономического и социального развития.

Миссия управления предприятием была разработана на основе интересов сотрудников, потребителей, собственников. Миссия ООО «Сальва» звучит так: «Мы стремимся быть лучшими не только в области, но и в стране по обеспечению заказчиков и потребителей нашей продукцией».

В приложении 1 представлены основные цели организации в процессе ее функционирования.

Миссию организации можно представить более детально:

- ориентация деятельности организации на реализацию конкурентоспособной продукции, максимально удовлетворяющей потребности потребителей;
- способность исполнять ожидания потребителей;
- добиваться процветания организации и удовлетворения интересов менеджеров;
- обеспечение занятости персонала, его удовлетворённость своей работой и оплатой;
- укрепление положительного имиджа организации.

«Дерево целей» представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации и их взаимосвязи.

Приоритетными целями деятельности являются следующие (рис.2.2.).

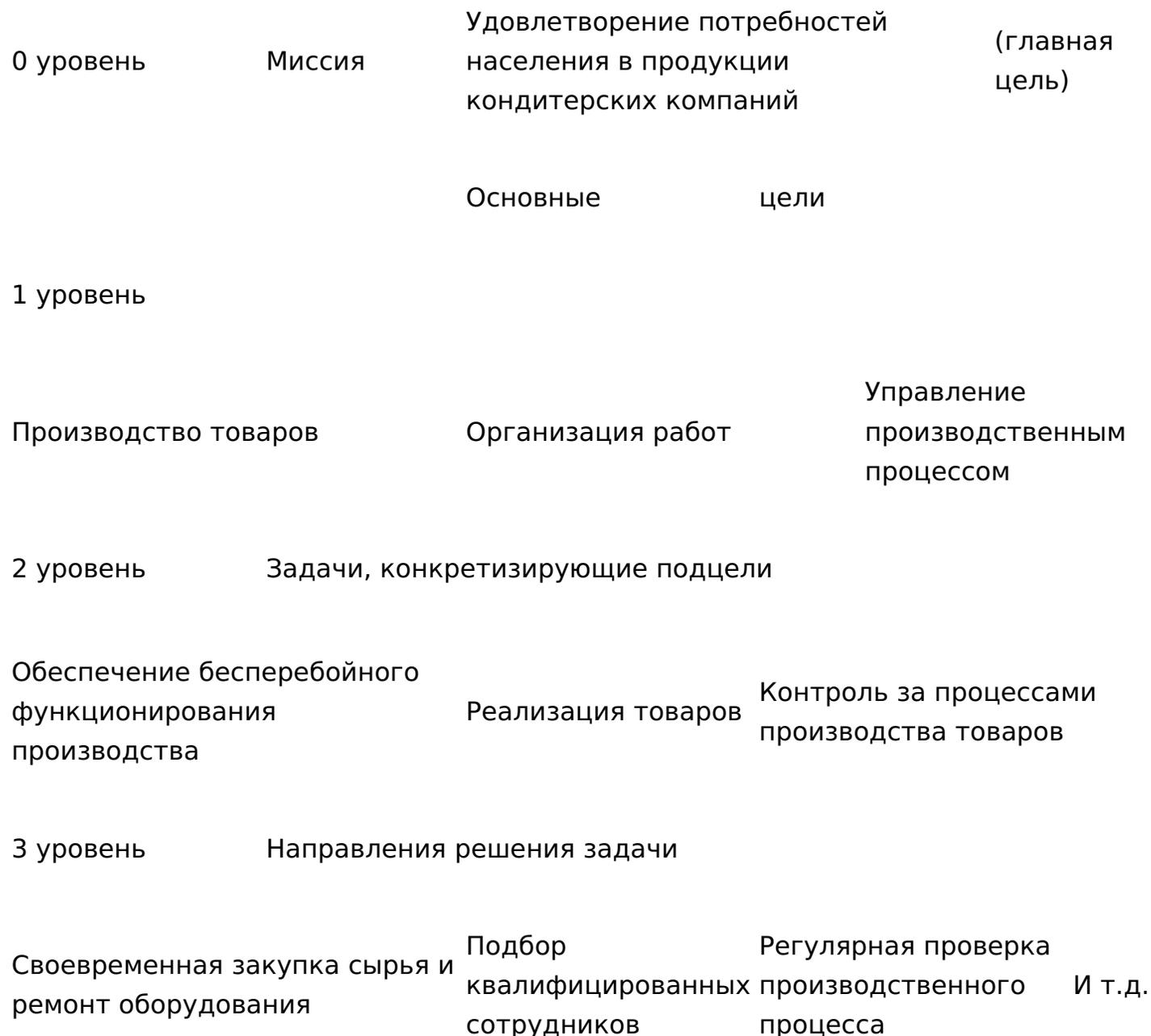


Рис.2.2. Дерево целей ООО «Сальва»

В своей деятельности предприятие ООО «Сальва» преследует следующие цели:

- 1. Ресурсные – стремление привлечь наиболее ценные ресурсы (квалифицированных сотрудников, современное оборудование, капитал).
- 2. Социальные – проявляются в обеспечении сотрудников своевременным отдыхом, медицинской помощью, предоставлении им и их детям льготных (бесплатных) путёвок в дома отдыха, санатории, пионерские лагеря. Социальные цели осуществляются с помощью профсоюзного комитета организации.
- 3. Качественные – выживание в условиях конкурентной борьбы, поддержка престижа, повышение качества продукции, снижение затрат на её реализацию, а как следствие этого, снижение цен.
- 4. Эгоистические;
- 5. Экологические – удовлетворение потребностей людей в экологически чистой продукции.
- 6. Количественные – увеличение объёма продаж

Таким образом, мы рассмотрели аспекты целевых ориентиров в компании ООО «Сальва».

Рассмотрим особенности конкурентных преимуществ компании.

Общество с ограниченной ответственностью «Сальва»- это передовые технологии и эффективные решения, высококачественная продукция. ООО «Сальва» - это входит в десятку лидеров по производству кондитерских изделий на территории Российской Федерации, кроме того, компания является дистрибьютором крупных зарубежных кондитерских компаний.

Компания имеет широкую филиальную сеть в крупных городах Российской Федерации, что дает возможность выхода на разные географические рынки.

Вся продукция производимая в ООО «Сальва» полностью отвечает тенденциям современного развития пищевой кондитерской продукции:

- обеспечения оптимизации производства основных групп товаров;
- развития выпуска высококачественной кондитерской продукции;
- применения современных технологий производства продукции;
- предложение потребителям широкого ассортимента кондитерских изделий.

Конкурентные преимущества ООО «Сальва» также заключаются в невысокой цене продукции, а также экологичности и качестве пищевой продукции.

Итак, ООО «Сальва» использует самые передовые технологии и решения, что делает ее продукцию высококонкурентоспособной. ООО «Сальва» - один из лидеров в области производства кондитерских изделий в России. Высокое качество, надежность в работе, универсальность и простота делают выпускаемую продукцию конкурентоспособной. Подобная продукция рассчитана на широкий круг потребителей и способна удовлетворить любые запросы.

Целью отдела маркетинга является выработка рекомендаций по формированию и проведению производственно-сбытовой политики ООО «Сальва», а также координация деятельности в этой области всех подразделений предприятия. Его рекомендации по рыночной ориентации производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия после утверждения руководством предприятия обязательны для соответствующих служб, занятых указанными видами деятельности.

Деятельность отдела маркетинга регламентируется Положением об отделе.

Главными задачами отдела маркетинга ООО «Сальва» являются следующие:

- оценка конъюнктуры рынка, постоянный *анализ* результатов коммерческой деятельности предприятия и факторов, на них влияющих; разработка прогнозов продаж и рыночной доли предприятия, *проведение* ситуационного рыночного *анализа*;
- совместно с другими подразделениями предприятия и руководством предприятия выработка целей и стратегий рыночной деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынках в целом и в отношении отдельных видов товарной продукции, относительно продуктовой и ценовой политики, выбора рациональных каналов товародвижения и методов продвижения продуктов;
- разработка для предприятия в целом и отдельных товарных групп долгосрочных и текущих *планов маркетинга* и координация в данной области деятельности подразделений предприятия;
- оперативное информационное обеспечение *маркетинговой* деятельности всего предприятия и его подразделений;

Организационная структура управления отделом маркетинга, в основу которой положен товарно-функциональный принцип, имеет следующий вид (рис.2.3.).

Отдел маркетинга подчинен коммерческому директору.

Руководит отделом начальник отдела.

Проедем анализ внешней среды компании. Рассмотрим основных конкурентов, поставщиков, покупателей ООО «Сальва».

На рынке г. Екатеринбурга действует одно крупное предприятие – производитель: ОАО «Спутник»; и ряд оптово – розничных торговцев (наиболее крупные: ОАО «Эмак», торговый дом «Манхэттен»).

В результате проведения исследования методом наблюдения и устного опроса были получены следующие данные, позволяющие сделать заключение о потенциальной конкурентоспособности ООО «Сальва» на рынке г. Екатеринбурга (табл.2.1).

Начальник отдела маркетинга

Отдел маркетинга

Группа маркетинговых исследований, анализа и планирования маркетинговой деятельности

Руководитель группы

Старший аналитик-исследователь

Аналитик-исследователь

Экономист-аналитик

Рис.2.3. Организационная структура отдела маркетинга ООО «Сальва»

Таблица 2.1. Данные для анализа конкурентоспособности

Критерий	ОАО «Спутник»	ООО «Сальва»	ОАО «Эмак»
Широта ассортимента	112 наименований	196 наименований	98 наименований

Упаковка	Низкий уровень качества, малая степень обновления	Яркая, красочная, привлекающая внимание	Стильная, высокого уровня качества, удобная, пригодная для коллекционирования
Уровень цен	1 кг. конфет = не более 110 руб.	1 кг. конфет = не более 150 руб.	1 кг. конфет = не более 170 руб.
Уровень покупательского сервиса	низкий	удовлетворительный	удовлетворительный
Наличие элементов имиджевой рекламы	+	+	+
Система стимулирования	низко	хорошо	хорошо

Компания занимает довольно широкую долю рынка в Уральском регионе, в частности в Екатеринбурге (рис.2.4.).

Рис.2.4. Доля рынка ООО «Сальва» на рынке кондитерских изделий в г. Екатеринбурге

Как видно из рисунка 2.4., доля рынка ООО «Сальва» составляет 48%, т.е. почти половина общего предложения. Это довольно высокий показатель, который говорит об огромных оборотах компании и эффективности ее работы.

Что касается потребителей, то потребителями компании являются как физические, так и юридические лица. Основной объем продаж идет через розничную сеть компании

В целом по кондитерским изделиям на территории Свердловской области по данным статистики потребление в год колеблется от 6,7 кг у населения с доходом до 1000 руб. в месяц и 22 кг у населения с доходом свыше 2500 рублей на человека (то есть в 3,3 раза больше).

Рис. 2.5. Среднедушевое потребление различных типов сладостей фирмы «Сальва» в Свердловской области в 2017 году, руб./мес.

На рисунке 2.5 видно, что наиболее потребляемый тип – это шоколад и шоколадные конфеты.

В таблице 2.2. представлена оценка рынков сбыта для ООО «Сальва».

Таблица 2.2. Оценка рынков сбыта для ООО «Сальва»

Показатели	Город Екатеринбург	Населенные пункты по области в радиусе 100 км	Рынки, удаленные за 100 км
Уровень спроса, %	66	58	50
Степень удовлетворения спроса, %	98	87	50
Уровень конкуренции, %	75	58	50
Доля потребителей, готовых купить продукцию, %	66	45	38

Как видно из таблицы 2.2, наиболее привлекательным рынком для ООО «Сальва» является рынок города Екатеринбурга, наименее привлекательными – рынки, расположенные дальше, чем на 100 км.

Сырье для производства кондитерских изделий поступают в ООО «Сальва» на основании заявок. Уровень реализации кондитерских изделий достаточно высок и составляет 92,72% при общей доле в товарообороте 7,43%.

В 2017 году на предприятии было выработано почти 86 тонн кондитерских изделий на сумму 161 млн. руб.

Суммарный ассортимент продукции, производимой в организации очень велик. Среди них имеются уникальные и унифицированные продукты, сорта, являющиеся фирменной маркой ООО «Сальва» и пользующихся повышенным спросом. Кроме того, есть продукция, не пользующаяся спросом, убыточная, и продукция, требующая модификации этикета, снижения себестоимости и вновь разработанная интересная продукция, нуждающаяся в раскрутке. Принятие окончательного решения по реструктуризации ассортимента, снятию с производства одних наименований и увеличению производства других осуществляется в организации только после проведения соответствующих исследований.

Сейчас на счету ООО «Сальва» более 30 наименований кондитерских изделий. Мы можем видеть продукцию ООО «Сальва» на прилавках не только города Екатеринбурга, но и других городов Урала, а также Сибири.

Особое внимание в последнее время ООО «Сальва» сосредоточила на производстве различных подарочных наборов. В структуре производства компании производств именно праздничных наборов занимает в последнее время в среднем от 30 до 40 %. Фактическая цена подарочного набора в 600 грамм и 300 грамм составляет 147,5 рублей и 127,2 рублей. В недорогом ценовом сегменте были введены новые подарочные наборы к Рождеству и Новому году, которые пользовались существенным успехом.

Конфеты «Магнат» по праву завоевали место одних из самых популярных конфет - "сэндвичей", особенность которых – сочетание питательного шоколада и хрустящего печенья.

Конфеты «Левка» со вкусом жевательной резинки – просто находка для детей. Они уникальны еще и тем, что дарит также целый каскад экзотических вкусов (манго, киви, ананас, маракуйя).

Для удовлетворения интересов покупателей в компании могут быть разработаны своеобразные дизайны при оформлении мороженого. Среди привлекательных и социально значимых направлений – производство конфет с различными полезными добавками натуральных фруктов, что очень нравится и детям, и взрослым. Ассортимент кондитерских изделий ООО «Сальва» представлен в табл. 2.3.

Таблица 2.3. Структура ассортимента кондитерских изделий ООО «Сальва»

Кондитерские изделия	Поступило, руб.	Удельный вес в общем т/об, %	Реализовано, руб.	Удельный вес в общем т/об, %	Уровень реализации, %
Сахаристые	9839	32,56	8099	28,91	82,32
Мучные	20379	67,44	19919	71,09	97,74
Итого	30218	6,83	28018	7,43	92,72

Из таблицы 2. 3 видно, что за анализируемый месяц (октябрь 2007 г.) ООО «Сальва» произвело больше мучных кондитерских изделий, чем сахаристых на 10540 руб., что составляет 34,88%. Уровень реализации мучных кондитерских изделий также выше, чем уровень реализации сахаристых кондитерских изделий на 15,4%, что составляет 11820 рублей.

Данный факт обеспечивается тем, что ООО «Сальва» реализует большое количество печенья, тортов, пряников, пирожных, вырабатываемых на местных кондитерских цехах и пользующихся большим спросом у покупателей. Также большое влияние на уровень реализации кондитерских изделий оказывает ценовой фактор. Цены на мучные кондитерские изделия значительно ниже, чем на сахаристые.

Ассортимент кондитерских изделий представлен в ООО «Сальва» достаточно широко. Из сахаристых кондитерских изделий есть в продаже: фруктово-ягодные изделия; мармелад (апельсиновые и лимонные дольки); пастила («Ванильная», «Малиновая», «Ягодная», «Ананасовая» и др.); шоколад (более 15 наименований: без добавлений «Казино Эйр» горький пористый; с добавлениями «Казино Эйр» белый пористый; с добавлениями «Казино Эйр» молочный пористый; шоколад с орехами («Поздравляю», «Классика», «Люкс» и др.); шоколад «Красная шапочка», «Дюймовочка», «Карлсон» и др.); конфеты более 20 наименований: конфеты в коробках («Таежная тайна», «Бенефис», «Счастье и благополучие», «Мания», «Соната» и др.); конфеты («Каприз», «Пилот», «Резеда», «Муза», «Дружок» и др.); карамель более 16 наименований: карамель («Снежок», «Лимон», «Муму», «Тип-топ», «Абрикос», «Театральная» и др.)..

Есть также мучные восточные сладости – курабье Бикинское, струдель с изюмом. Ассортимент мучных кондитерских изделий представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Структура ассортимента мучных кондитерских изделий

Наименование изделий	Цена за 1 кг, руб.	Поступило, руб.	Доля, %.	Реализовано, руб.	Доля, %	Уровень реализации, %
Печенье	21-38	2700	13,25	2480	12,45	91,85
Пряники	17-30	3799	18,64	3740	18,78	98,45
Вафли	45	3600	16,67	3500	17,57	97,22
Торты и пирожное	50-110	7000	34,35	6990	35,09	99,85
Кексы, рулеты	20-47	32,80	17,09	3209	16,11	97,84
Итого	-	20379	100	19919	100	97,74

Как видно из таблицы 2.4, наибольшую часть ассортимента составляют торты и пирожное. Самый высокий уровень реализации составляет эта же группа товаров, несмотря на самую высокую цену. Также высок уровень реализации пряничных изделий при высокой доле их поступления. Возможно, высокий спрос на пряники связан с их низкой ценой.

Наименьшую долю в товарообороте составляет печенье. Его доля в структуре ассортимента кондитерских изделий самая низкая (12,45), несмотря на то, что его цена по сравнению с другими кондитерскими изделиями невелика.

Поскольку уровень реализации таких видов мучных кондитерских изделий как: торты, пирожные, пряники, кексы, рулеты, вафли высок, то необходимо увеличивать объем их закупок, а так как печенье реализуется хуже (91,85%) по

сравнению с другими мучными кондитерскими изделиями, то необходимо снизить объем их закупок, или увеличить уровень их реализации за счет закупок новых видов печенья, предварительно изучив покупательский спрос населения.

Кроме печенья, вафель, тортов, кексов, рулетов, в продаже всегда имеются пряничные изделия разнообразного ассортимента, разных поставщиков.

Внешнюю среду для ООО «Сальва» в целом можно охарактеризовать как благоприятную. Тем не менее, можно выделить и ряд потенциальных и фактических угрожающих факторов.

В заключение анализа внешней среды выявим возможности и угрозы для ООО «Сальва» (табл.2.5).

Таблица 2.5. Потенциальные возможности и угрозы деятельности ООО «Сальва»

<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
Значительный потенциал спроса и его расширение	Выход на рынок новых конкурентов
Расширение рынка, открытие новых сегментов	Рост продаж товаров заменителей
Ослабление позиций конкурентов	Изменения потребностей покупателей и структуры спроса
Возможности интеграции	Сокращение рынка
Разработка новых технологий	Нестабильность банковского процента

Рассмотрим более подробно влияние угроз на деятельность компании:

- выход на рынки новых потребителей может способствовать сокращению объемов продаж товаров компании и потери части потребителей;

- увеличение объемов продаж товаров-заменителей может способствовать снижению объемов продаж и прибыли;
- изменение потребностей покупателей может также снизить спрос на ряд товаров компании и сократить объемы продаж;
- сокращение рынка способствует потере части покупателей, снижению объемов продаж и прибыли;
- повышение банковского процента способствует увеличению издержек и при тех же объемах продаж, сокращению прибыли компании.

Проанализируем влияние возможностей компании:

- расширение спроса на товары компании и потенциал спроса являются источниками увеличения объемов продаж и прибыли организации;
- расширением рынка и открытие рынка способствуют появлению новых покупателей и росту объемов продаж;
- ослабление позиций конкурентов способствует увеличению числа покупателей, приобретению новых покупателей и росту объемов продаж и прибыли;
- возможности интеграции предполагают снижение себестоимости товаров и рост прибыли;
- использование и освоение новых технологий также способствует экономии издержек и росту прибыли.

Таким образом, внешняя среда благоприятна деятельности ООО «Сальва». Основные возможности для организации зависят от потенциала спроса, расширения рынка, открытия новых сегментов, ослабления позиций конкурентов (отечественных и зарубежных), создания сетевой структуры, а также разработки и внедрения новых технологий производства и обслуживания. Основные угрозы исходят от существующих конкурентов, также существует опасность выхода на рынок новых конкурентов, роста продаж товаров-заменителей, изменения потребностей покупателей и структуры спроса, сокращения рынка, которые могут способствовать снижению доли компании «Сальва» на кондитерском рынке.

В начале своей коммерческой деятельности ООО «Сальва» представляло на рынке новые товары, что в плане ценообразования означало выставление начальной цены на товар.

При разработке ценовой стратегии руководством ООО «Сальва» во внимание принимались некоторые общеэкономические критерии, определяющие отклонения

уровня цен вверх или вниз от потребительской стоимости товара. Критерии эти разделяются на внутренние (зависящие от деятельности предприятий и организаций) и внешние (не зависящие от деятельности предприятий и организаций).

К внутренним критериям можно отнести:

- рекламу (чем удачнее, оригинальнее, тем цена товаров производителя выше);
- специфику производимой продукции (чем выше степень ее обработки, чем уникальнее качество, тем цена выше);
- особенности производственного процесса (продукция мелкосерийного и индивидуального производства имеет более высокую себестоимость, товары производства имеют относительно низкие издержки и не столь высокую цену);
- рыночную стратегию и тактику производителя (ориентация на один или несколько рыночных сегментов);
- специфику жизненного цикла продукции;
- мобильность производственного процесса;
- длительность продвижения товара по цепочке от производителя до потребителя;
- организацию сервиса при продаже и в последующем периоде;
- объем рынка;
- имидж производителя, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

При разработке ценовой стратегии руководство ООО «Сальва» учитывало также следующие факторы внешней среды:

1. политическая стабильность страны-производителя и государств, где происходит сбыт продукции фирмы;
2. отсутствие на свободном рынке каких то необходимых ресурсов (трудовых, материальных, финансовых);
3. характер регулирования экономики государством;
4. уровень и динамика инфляции;
5. объем и отличительные черты существующего и перспективного покупательского спроса;
6. наличие и уровень конкуренции между производителями однородной продукции.

Разрабатывая ценовую стратегию, предприятие ООО «Сальва» преследовало следующие цели:

- получить в полной мере запланированную прибыль;
- увеличить объем продаж;
- завоевать более солидную долю рынка;
- попытаться добиться более высокой прибыли от реализации конкретного товара;
- ослабить конкурентов;
- сформировать определенный имидж товара.

Итак, основой расчета цены продукции ООО «Сальва» являлась себестоимость. Рассчитав себестоимость, ориентируясь на цены конкурентов, руководство ООО «Сальва» приступило к определению цены товара. Цена должна полностью возмещать издержки производства (себестоимость), а так же обеспечить получение определенной нормы прибыли. При этом использовалась методика ценообразования «средние издержки + прибыль», которая заключается в начислении наценки на себестоимость товара.

В 2013 году ООО «Сальва» несколько раз производило комплексный пересмотр цен на продукцию, причем пересмотр происходил не только под влиянием растущих затрат на производство, но и при воздействии рыночной конъюнктуры (то есть иногда и в сторону снижения по отдельным группам и видам продукции, что было вызвано сезонными колебаниями спроса).

При разработке ценовой стратегии руководство ООО «Сальва» следующим образом учитывает влияние внешних и внутренних факторов хозяйственной деятельности.

Политика организации в области цен и скидок направлена на ускорение продаж и заключается в следующих основных аспектах:

1. для ускорения оборачиваемости денежных средств предоставлялась скидка за 100%-ную предварительную оплату продукции (размер скидки в течение года составлял 2%);
2. предоставлялись скидки покупателям, выполняющим условия договора купли-продажи в части выполнения плановых объемов и ритмичности выборки продукции (5%);

Средний суммарный размер скидок, предоставленных покупателям к базовым ценам по всем основаниям, в отчетном году уменьшен и составил 6%, а в 2013 году – 9,1%.

ООО «Сальва» имеет ряд цен в рамках групп товарного ассортимента. В глазах покупателей это разница в качестве продукции. К примеру, цена на карамель варьируется от 32 рублей 90 копеек до 48 рублей 60 копеек. Нижняя цена назначается на карамели с наиболее дешевыми начинками (сливовая, ягодная). Верхняя цена устанавливается на дорогую начинку.

Коммерческая деятельность ООО «Сальва» - это деятельность по обеспечению купли-продажи товарно-материальных ценностей, с целью извлечения максимально возможной прибыли. Оценка деятельности коммерческой службы ООО «Сальва» позволит раскрыть формы и методы коммерческой работы предприятия, их эффективность

Процесс хозяйственной деятельности ООО «Сальва» сводится к следующему (рис.2.6.).

Поставщики товарных ресурсов

Торговая деятельность

Деньги

Закупка

Затраты

Рынки сбыта

Конкуренты

Реализация

Доход

Прибыль

Цель

Рис.2.6. Схема процесса хозяйственной деятельности ООО «Сальва»

Исходя из данного определения коммерческой деятельности и схемы процесса деятельности предприятия (рис.2.6.), работа коммерческих служб предприятия сводится к следующему: деятельность по закупке товарно-материальных ресурсов для обеспечения торгового процесса и сбыту товарной продукции, с целью

получения максимально возможной прибыли.

Коммерческая служба предприятия включает два отдела: отдел снабжения и отдел сбыта (рис.2.7.). Непосредственным управляющим коммерческой службой является коммерческий директор, который подчиняются генеральному директору ООО «Сальва».

Закупка товаров находится в ведении отдела снабжения ООО «Сальва». Закупка товаров – это составная часть коммерческой деятельности ООО «Сальва», включающая в себя:

- изучение и прогнозирование покупательского спроса;
- выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров;
- организацию хозяйственных связей с поставщиками товаров, включая разработку и заключение договоров поставки;
- организацию учета и контроля за ходом выполнения договорных обязательств.

Генеральный директор

Коммерческий директор

Коммерческая служба

Начальник отдела снабжения

Начальник отдела сбыта

Отдел снабжения

Отдел сбыта

Рис. 2.7. Структура коммерческой службы ООО «Сальва»

Деятельность отдела снабжения рассмотрим на трех уровнях, т.к. данная коммерческая служба одновременно является:

- Элементом, обеспечивающим связи и реализацию целей макрологистической системы, в которую входит ООО «Сальва»;
- Элементом микрологистической системы, т.е. одним из подразделений предприятия, обеспечивающим реализацию его целей;
- Самостоятельной системой, имеющей элементы структуры и самостоятельные цели.

Организацию закупочной деятельности осуществляют агенты по закупкам.

Рассмотрим цели функционирования отдела снабжения ООО «Сальва» на каждом из выделенных уровней.

1. Как элемент макрологистической системы отдел снабжения устанавливает хозяйственные связи с поставщиками, согласовывая технологические, экономические и методологические вопросы, связанные с поставкой товаров. Работая в контакте со службами сбыта поставщика и с транспортными организациями, отдел снабжения обеспечивает "ввязывание" ООО «Сальва» в макрологистическую систему. Идея логистического подхода снабженческой деятельности - получение дополнительной прибыли от согласованности действий всех участников системы.

Это означает, что отдел снабжения, работая на собственное предприятие, в то же время преследует цель повышения эффективности функционирования всей макрологистической системы. Собственное предприятие при таком подходе рассматривается как элемент всей макрологистической системы: улучшается положение всей системы - улучшается положение предприятия как ее элемента.

2. Отдел снабжение обеспечивает прохождение товарно-материальных ресурсов в цепи: закупка - сбыт.

В данном случае отдел снабжения предприятия осуществляет системную взаимосвязь закупок со сбытом, складированием и транспортированием, а также с поставщиками.

Эффективность функционирования отдела снабжения, возможность реализации целей предприятия, в существенной степени зависит от системной организации самой службы снабжения. Организация отдела снабжения предприятия схематично представлена на рис.2.9.

Отдел снабжения предприятия реализует функцию снабжения в обеспечение закупок товаров для дальнейшей переработки и реализации через собственную торговую сеть. Предприятие осуществляет торговую деятельность по реализации кондитерской продукции.

Для ООО «Сальва» вопросов выбора поставщиков является важным фактором своевременного удовлетворения потребительского спроса. От выбора поставщика зависят: издержки, качество, своевременность поставок и др., а следовательно и

объем товарооборота. Все это приводит к необходимости тщательного выбора поставщиков. В настоящее время фирма работает с постоянным числом поставщиков различной продукции.

В процессе своей коммерческой деятельности ООО «Сальва» заключает сделки с различными поставщиками.

Можно выделить несколько этапов проведения сделки:

1. Изучение компании (цена, качество, доля рынка и т.п.);
2. Формирование делового предложения;
3. Согласование условий;
4. Заключение договоров.

Компания заключает различные виды договоров с поставщиками: купли-продажи, поставки, перевозки, хранения.

В ООО «Сальва» существует отдел кадров, который осуществляет функции по управлению персоналом организации и реализует кадровую политику организации.

Под кадровой политикой ООО «Сальва» понимается общие установки и целенаправленная деятельность органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию.

Организационная структура отдела кадров представлена на рисунке 2.8.

Начальник отдела кадров

Ведущий специалист

Ведущий специалист

СТ

Рис.2.8. Организационная структура кадровой службы ООО «Сальва».

В отделе кадров работают 2 женщины в возрасте от 25 до 28 лет и 1 мужчина в возрасте 30 лет.

К основным направлениям управления персоналом ООО «Сальва» можно отнести следующие:

- Кадровое планирование;
- Поиск, отбор, найм персонала;
- Адаптация персонала;
- Обучение персонала;
- Оценка и аттестация персонала;
- Мотивация и стимулирование персонала.

Проведем более подробный анализ каждого из этих направлений

1. Прогнозирование и планирование персонала

Основой прогнозирования потребности в персонале являются стратегия ООО «Сальва», система целей в долгосрочной перспективе, ситуация на региональном рынке труда и результаты мониторинга персонала.

Планирование потребности в персонале на год осуществляется по структурным единицам ООО «Сальва» с уточнениями в течение этого периода.

Основой планирования численности персонала являются планы производства, технического перевооружения и организационных мероприятий.

Основой планирования численности и профессиональной структуры служащих и персонала, для расчета которой нет установленных нормативов, является описание персонала мест или конкретизация функциональных обязанностей по каждой профессии (специальности).

Можно привести пример планирования потребности в некоторых сотрудниках (таблица 2.6).

Таблица 2.6. Планирование персонала на ООО «Сальва»

Наименование должности	Вид работ	Сроки
Технолог	Оценка качества кондитерских изделий, руководство подразделением	11.08.2007 – 12.07.2008

Торговый агент	Поиск и заключение договоров с торговыми точками по реализации продукции	14.03.2008 – 12.07.2008
----------------	--	----------------------------

Рассмотрим элементы кадрового планирования ООО «Сальва».

2. Поиск, отбор, найм персонала

Отбор персонала осуществляется в ООО «Сальва» на конкурсной основе при наличии вакансии на должности: руководители (заместители руководителей) и ведущие специалисты служб и отделов.

Система поиска и отбор новых сотрудников призвана с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников и способствовать своевременному заполнению вакансий на предприятии. Система найма сотрудников представлена на рисунке 2.10.

Анализ работы ООО «Сальва»

Разработка:

- требований к должности (образование, знания, навыки, опыт работы, личностные качества);
- условий найма;
- должностных инструкций;

Кадровое планирование

Определение количественной и качественной потребности в персонале

Поиск и отбор персонала

Привлечение кандидатов на вакантные должности

Подбор кандидатов

Выявление в ходе конкурсного отбора различий между кандидатами и выбор кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям должности и предприятия

Прием кандидата на испытательный срок (закрытие вакансии)

Адаптация нового сотрудника

Помощь работникам в достижении требуемых стандартов (вхождение в должность), облегчение их вхождения в организацию

Рис.2.10. Система найма персонала в ООО «Сальва»

Отбор персонала в ООО «Сальва» предполагает решение следующих задач:

- установление квалификационных требований к должности (наличие должностных инструкций);
- определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы (на основании заявки на поиск и отбор кандидата на работу);
- поиск источников кадрового пополнения и выбор методов отбора подходящих кандидатов.

Поиск работников для замещения вакантных должностей в ООО «Сальва» проводится по двум направлениям: внешний рекрутинг – заполнение вакансий за счет привлечения кандидатов со стороны; внутренний отбор – заполнение вакансий за счет работников, уже работающих в Обществе.

В целях организации внешнего рекрутинга персонала на замещение вакантной должности (зам. начальника отдела, инженер) создается конкурсная комиссия в составе:

- председателя комиссии – заместитель директора по кадровым вопросам;
- секретарь - специалист отдела кадров;
- начальник отдела, где имеется вакансия;
- другие высококвалифицированные специалисты ООО «Сальва».

На основании заявки руководителя структурного подразделения ООО «Сальва», в зависимости от категории вакантной должности, отдел кадров:

- а) проводит размещение рекламы в средствах массовой информации;
- б) доводит информацию о вакансии до сведения филиалов;
- в) осуществляет контакты со средними и высшими учебными заведениями;
- г) обращается в кадровые агентства, подразделения службы занятости;

д) рассматривают рекомендации работников Общества о потенциальных кандидатах;

е) подбирают кандидатов из списков резерва для выдвижения на вышестоящую должность.

Формирование базы данных

На основании осуществляемого сбора резюме соискателей работы происходит постоянное обновление списка кандидатов для замещения вакантных должностей.

Сбор предварительной информации от кандидатов

Потенциальные кандидаты на замещение вакантных должностей представляют резюме в дирекцию управления персоналом, обобщенная информация по поступившим резюме передается на рассмотрение председателю конкурсной комиссии, руководителю структурного подразделения и другим членам комиссии.

К резюме кандидат может приложить рекомендательные письма с прежнего места работы, характеристику, любые другие документы, которые могут характеризовать его профессиональные и личные качества.

Руководитель структурного подразделения изучает сведения, приведенные в резюме кандидата.

Сотрудники кадровых подразделений проводят предварительное собеседование с кандидатом.

Оценка кандидатов

Комиссия использует различные методы оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов (изучение документов, собеседование, анкетирование, тестирование, выполнение специальных заданий, проведение деловых игр, связанных с будущей работой и другое).

При проведении конкурса документов конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов. На этом этапе рассмотрения документов, кандидатура отклоняется при несоответствии квалификации, опыта работы кандидата квалификационным требованиям по вакантной должности.

Кандидаты, соответствующие требованиям, предъявляемым к должности, направляются для оценки деловых и личностных качеств методом тестирования у

психолога. Тестовые (психофизиологические) исследования в ООО «Сальва» применяются:

- по должностям руководителей (всех уровней): способность принимать и брать ответственность за самостоятельные решения; лидерские качества; уровень интеллекта; оценка соответствия стандарту по должности;
- по должностям ведущих специалистов (исполнительного аппарата): уровень интеллекта; оценка специальных способностей и уровня профессиональных знаний; исполнительность, ответственность; оценка соответствия стандарту по должности;
- для лиц, не имеющих профессионального опыта: уровень интеллекта; исполнительность, ответственность; оценка соответствия стандарту по должности;

Результаты психологического отбора передаются на рассмотрение конкурсной комиссии и носят рекомендательный характер.

Конкурсная комиссия проводит индивидуальное собеседование, решение кандидатом проблемных ситуаций, исходя требований по должности.

Оценка информации о состоянии здоровья

Кандидат представляет справки по установленной форме о состоянии здоровья с учетом дополнительных требований, предъявляемых по замещаемой вакантной должности.

Окончательное решение о зачислении на работу

Решение по оценке результатов проведенных конкурсных мероприятий принимается на заседании конкурсной комиссии. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее состава. Решения комиссии по результатам проведения конкурса принимаются открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии, и оформляется протоколом, который подписывают все члены комиссии.

Испытательный срок

В случае приема работника с испытательным сроком контролируется прохождения испытания кандидатом.

В ходе прохождения испытания устанавливается:

- а) справляется ли работник с объемом возложенных на него обязанностей, а рабочий – с производственными заданиями;
- б) своевременность исполнения обязанностей по должности или выполнения работ по профессии.
- в) правильность и качественность выполнения работ.
- г) степень самостоятельности в выполнении работы.

В период прохождения испытания за работником закрепляется лицо, которое является ответственным за осуществление процесса испытания. Ответственный за прохождение испытания может быть:

- непосредственный руководитель работника;
- куратор;
- наставник.

При прохождении испытания производится обязательное документирование данного процесса. В зависимости от должности, уровня профессиональной подготовки и квалификации работника составляется:

1. При приеме на работу работника, не имеющего опыта работы по специальности, молодого специалиста, рабочего составляется план прохождения испытания. План составляется руководителем структурного подразделения или наставником, назначаемым приказом о приеме на работу. В плане отражаются основные мероприятия испытания и сроки их выполнения, ответственные за их проведение.
2. При приеме на работу на должность руководителя среднего и низшего звена руководителем структурного подразделения, либо куратором составляется отзыв о прохождении испытания. Отзыв составляется по итогам всего испытания, либо по результатам отдельных его этапов.

Испытательный срок для принимаемых на работу сотрудников необходим по двум причинам:

1. Выяснения профессиональных и личных качеств, претендента необходимых для выполнения им своих обязанностей

2. Прохождения периода адаптации, в этом случае адаптация и прохождение испытания совпадают.

Описанная система подбора и отбора персонала позволяет:

- производить наем наиболее квалифицированного персонала;
- уменьшить финансовые затраты на обеспечение персоналом организации;
- оперативно заполнять вакансии;
- сократить сроки адаптации новых работников;
- прогнозировать потребность в персонале.

3. Обучение персонала

Задачи процесса обучения и повышения квалификации персонала ООО «Сальва» заключаются в:

- обеспечении устойчивого развития Общества в условиях рыночной экономики на основе дальнейшего развития системы подготовки персонала;
- создании условий для действия системы обучения на производстве, отвечающей требованиям предприятий, обеспечение эффективной деятельности за счет обеспечения организации высококвалифицированными кадрами работающим в рыночных условиях;
- приведение уровня квалификации персонала в соответствие с изменяющимися производственными условиями.

Обучение и повышение квалификации персонала проходит на основании единого плана подготовки персонала, который составляется по следующему порядку:

- 1. Проводится сбор от кадровых подразделений заявок на потребность в обучении, которые рассматриваются и объединяются в проект единого ежегодного плана.
- 2. Проводится оценка обоснованности планируемых мероприятий по обучению.
- 3. Проект единого плана согласовывается, включается в бизнес-план и бюджет ООО «Сальва».

4. По утверждению единый план принимается к исполнению, при необходимости проводится его корректировка.

Мероприятия по обучению включают в себя:

- проведение, по специальным программам, стажировок за рубежом;
- участие в международных семинарах, конференциях, выставках;
- разработка целевых программ по направлениям деятельности, по самостоятельному выбору;
- разработка индивидуальных компьютерных программ самоподготовки;
- краткосрочные семинары для руководителей;
- привлечение внешних консультантов;
- дистанционное обучение;
- повышение квалификации в институтах повышения квалификации Дальнего Востока, Сибири, Урала, Москвы.

На предприятии объемы производства и другие показатели составляются на основе системы балансовых расчетов. Эти расчеты принимаются во внимание при определении потребности в рабочей силе и путей подготовки кадров.

Подготовка сотрудников по видам обучения в ООО «Сальва» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7. Динамика подготовки персонала по видам обучения

Виды подготовки персонала	Годы		
	2015	2016	2017
Курсы охраны труда	1	3	3
Курсы целевого назначения	2	3	10
Обучение 2-ой профессии	1	5	4
Переподготовка	2	4	3

Производственно-технические курсы 3 6 1

Итого 21 28 30

После 2016 года, несмотря на снижение численности персонала ООО «Сальва» наблюдается повышение численности подготовленного на предприятии персонала.

Финансирование подготовки кадров обеспечивается за счет средств, включаемых в себестоимость выпускаемой продукции.

Финансовым документом для службы подготовки персонала является смета расходов на год. Для определения суммы средств расходов на обучение в качестве базы принимается количество сотрудников, обучаемых всеми видами и формами. Средства, заработанные отделом по оказанию услуг другим предприятиям направляются полностью на укрепление учебно-материальной базы и для стимулирования труда сотрудников службы подготовки кадров.

4. Оценка и аттестация персонала

В ООО «Сальва» оценка персонала проводится с применением таких методик, как распределение сотрудников по квалификационным группам, оценка потенциала сотрудника и оценка индивидуального вклада в производственный процесс.

В ООО «Сальва» применяется метод распределения сотрудников по квалификационным группам. Выделено пять квалификационных групп. Распределение работников по этим квалификационным группам представлено в табл.2.8..

Таблица 2.8.. Распределение работников по квалификационной группе в зависимости от их профессионально-квалификационного уровня

**Квалификационные
группы**

Профессии и должности

I	Рабочие всех профессий I разряда Кладовщик, уборщик, сторож и другие рабочие.
II	Рабочие всех профессий II разряда, III разряда, IV разряда. Секретарь, кассир, товаровед, агент по заказам.
III	Производственный и младший управленческий состав
IV	Начальники отделов и служб
V	Руководитель предприятия и его заместители

Каждой квалификационной группе соответствует определенный диапазон («вилка») значений квалификационных коэффициентов (табл. 2.9.)

Таблица 2.9. Квалификационные коэффициенты по квалификационным группам работников

Квалификационные группы	Квалификационный коэффициент	Максимальная возможность роста заработной платы внутри группы (%)
I	1,0-1,38	37,5
II	1,39-2,00	45,5
III	2,01-3,00	50,0
IV	3,01-4,38	45,8
V	4,39-6,39	45,6

Коэффициент показывает, на сколько уровень основной заработной платы конкретного работника данной квалификационной группы превышает минимальный уровень заработной платы сотрудников I квалификационной группы.

Диапазон возможного роста основной заработной платы внутри каждой квалификационной группы колеблется от 37,5 в I группе до 50% в III группе.

Квалификационный коэффициент каждого работника на ООО «Сальва» определяется на основе его деловой оценки. Используемая на ООО «Сальва» предназначена для расчета только – «тарифной» части заработка. Доплаты и компенсации за условия труда, работу в ночное и вечернее время, а также премирование работников проводится дополнительно в установленном на предприятии порядке. Доплаты за профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде, за руководство бригадой и другие аналогичные доплаты не производятся, так как это уже учтено по используемым критериям оценки.

В случае систематического невыполнения работником закрепленных за ним функций оплата его труда производится только по минимальному квалификационному коэффициенту соответствующей квалификационной группы. Если установленный индивидуальный коэффициент равен минимальному значению по его группе, то в указанном случае он уменьшается на 0,2-0,3, т. е. по уровню заработной платы он будет соответствовать работникам более низкой квалификационной группы.

Оценка потенциала и индивидуального вклада сотрудника проводится по фактически сделанной работе. Есть должностные инструкции, есть план производства, есть положения об отделах, где закреплены эти функции, права и обязанности отдела. В конце каждого года проводится сравнение плана производства для каждого подразделения и сотрудника с фактически выполненной работой. Может быть, перевыполнение плана или его невыполнение. По этим показателям оцениваю продуктивность работы отдела и конкретно каждого сотрудника.

Других систем оценки индивидуального вклада и потенциала сотрудника на предприятии нет.

Также на ООО «Сальва» проводится оценка персонала новыми методами путем тестовых вопросов и анкетирования.

5. Стимулирование и мотивация труда

В компании ООО «Сальва» применяются только экономические методы управления трудовой мотивацией персонала:

1) заработная плата сотрудника = оклад + доплата от объема выполненных работ отделом или сотрудником в производственных отделах; оклад+премия в непроизводственных отделах;

2) практика премирования сотрудников за объем, качество и сроки выполняемой работы.

Для инженерного и рабочего персонала применяются следующие виды доплат к окладу

Вид доплаты	Размер доплаты
-------------	----------------

Доплата от объема выполненных работ	30% от з/п
-------------------------------------	------------

Премия за объем	10% от з/п
-----------------	------------

Премия за качество	15% от з/п
--------------------	------------

Премия за сроки	13% от з/п
-----------------	------------

Для управленческого персонала применяется только доплаты (премии за перевыполнение плана) – 30%.

Эффективность управления организацией и бизнеса компании ООО «Сальва» в целом зависит, в том числе, и от способности снижать издержки и повышать производительность труда, обеспечивать высокую степень адаптации к изменению внешних условий, от способности сотрудников проявлять инициативу.

Эффективными инструментами решения этих задач может быть совершенствование системы мотивации и оплаты труда.

Нематериальные методы стимулирования почти не развиты на предприятии, но есть несколько видов льгот социального характера, которые применяются на ООО «Сальва»: выдача бесплатных путевок на турбазы предприятия в Уральском регионе на срок до 1 месяца.

Таким образом, мы рассмотрели аспекты целевых ориентиров в компании ООО «Невада».

Рассмотрим особенности конкурентных преимуществ компании.

Общество с ограниченной ответственностью «Невада» - это передовые технологии и эффективные решения, высококачественная продукция. ООО «Невада» - это входит в десятку лидеров по производству кондитерских изделий на территории Российской Федерации, кроме того, компания является дистрибьютором крупных зарубежных кондитерских компаний.

Компания имеет широкую филиальную сеть в крупных городах Российской Федерации, что дает возможность выхода на разные географические рынки.

Вся продукция производимая в ООО «Невада» полностью отвечает тенденциям современного развития пищевой кондитерской продукции:

обеспечения оптимизации

Таким образом, мы рассмотрели аспекты целевых ориентиров в компании ООО «Невада».

Рассмотрим особенности конкурентных преимуществ компании.

Общество с ограниченной ответственностью «Невада» - это передовые технологии и эффективные решения, высококачественная продукция. ООО «Невада» - это входит в десятку лидеров по производству кондитерских изделий на территории Российской Федерации, кроме того, компания является дистрибьютором крупных зарубежных кондитерских компаний.

Компания имеет широкую филиальную сеть в крупных городах Российской Федерации, что дает возможность выхода на разные географические рынки.

Вся продукция производимая в ООО «Невада» полностью отвечает тенденциям современного развития пищевой кондитерской продукции:

обеспечения оптимизации

Таким образом, мы рассмотрели аспекты целевых ориентиров в компании ООО «Невада».

Рассмотрим особенности конкурентных преимуществ компании.

Общество с ограниченной ответственностью «Невада» - это передовые технологии и эффективные решения, высококачественная продукция. ООО «Невада» - это входит в десятку лидеров по производству кондитерских изделий на территории Российской Федерации, кроме того, компания является дистрибьютором крупных зарубежных кондитерских компаний.

Компания имеет широкую филиальную сеть в крупных городах Российской Федерации, что дает возможность выхода на разные географические рынки.

Вся продукция производимая в ООО «Невада» полностью отвечает тенденциям современного развития пищевой кондитерской продукции:

обеспечения оптимизации

Заключение

В результате проделанной работы были рассмотрены особенности процессного подхода в управлении организацией.

При рассмотрении данного вопроса были решены следующие задачи:

- Рассмотрено понятие и возникновение процессного подхода;
- Раскрыто содержание функций управления в процессном подходе;
- Рассмотрены способы выделения процессов при внедрении процессного подхода;
- Проведен анализ основных управленческих процессов в ООО «Сальва».

Итак, процессный подход к управлению предполагает взаимосвязь всех функций управления в различных подразделениях компании. Все элементы жизнедеятельности организации: производство внутреннее управление, сбыт, работа с поставщиками и т.п. – все работает во взаимосвязи и согласованности с друг другом.

В практической части работы были рассмотрены основные управленческие процессы в компании ООО «Сальва». Можно сделать вывод, что предприятие довольно прогрессивное, о чем свидетельствует рост прибыли и филиалов по стране. Но вместе с тем есть ряд недостатков, устранение которых может еще улучшить деятельность компании.

Большой пробел в процессах деятельности компании – это система управления персоналом.

Для совершенствования деятельности предприятия можно предложить ряд изменений:

1. Совершенствование системы найма специалистов. Существует ряд проблем, влияющих на качественное выполнение такой важной функции управления персоналом на ООО «Сальва», как найм специалистов. Ниже будут приведены необходимые мероприятия и пути их реализации:

- Разработка и введение в действие регламентов, регулирующих найм специалистов;

- Выстраивание взаимоотношений с ВУЗами на целевую подготовку и направление на работу в ООО «Сальва» молодых специалистов;
- Поиск специалистов через рекрутенговые агентства.

2. Совершенствование системы стимулирования персонала:

- Ввод гибкой системы отпусков и выходных дней;
- Доплаты сотрудникам в связи с перевыполнением плана или увеличением совокупной прибыли предприятия.

3. Совершенствование системы развития персонала на предприятии:

- Выделение и закрепление наставника;
- Обучение и повышение квалификации.

Внедрение предложенных мероприятий в организации позволит увеличить объемы реализации продукции, а также повысить производительность труда за счет роста объемов реализации. Рассмотрим более подробно влияние внедрения предложенных мероприятий на функционирование организации.

Затраты на внедрение инноваций в систему управления персонала

Мероприятия	Сумма, тыс. руб.
1. Совершенствование системы найма персонала	4268
2. Стимулирование персонала	5488
3. Развитие персонала	2439
Итого затрат	12195

Внедрение мероприятий позволит увеличить прибыль от реализации, себестоимость и валовую прибыль в соответствии с прогнозами в таблице 40.

Прирост основных показателей при внедрении мероприятий

Показатели	База	Прогноз		
		оптимистический (15%)	реальный (10%)	пессимистический (5%)
Выручка	717410	825022	789151	753281
Прирост выручки		107612	71741	35871
Себестоимость	623400	698208	679506	648336
Прирост себестоимости		74808	56106	24936
Прибыль	94010	126814	109645	104945
Прирост прибыли		32803	15635	10935

Из представленных в таблице расчетов наиболее реальный является 2 вариант: прирост выручки на 71741 тыс. руб.; прирост себестоимости на 56106 тыс. руб.; прирост прибыли на 15635 тыс. руб. Затраты на внедрение мероприятий составят 12195 тыс. руб., а эффект от их реализации – 15635 тыс. руб. Срок окупаемости – менее 1 года. Эффективность – 128%.

Список литературы

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. – М.: ГАУ, 2014.
2. Андреев А.А., Радичка Д.М. Стратегическое управление. Сборник материалов для руководителей. Учеб. пособ. – Омск.: ЦОАУ, 2013.

3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. - М.: Экономика, 2015.
4. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. Пер. с англ. М : Фаию-Пресс, 2016.
5. Градов А.П. Организационная структура и функции службы маркетинга предприятия. - СПб.: Наука, 2016.
6. Грачев В.К. Менеджмент: Учебник 2-ое изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.
7. Дряхлов Н., Куприянов Е. Процессы в организации. - СПб.: Нева, 2015.
8. Кондратьева О. Взаимосвязь функций управления // Бизнес-адвокат – 2015 - № 19. - с. 15 – 24.
9. Менеджмент организации: современные технологии / Под ред. В.А. Кузнецова. – Ростов на Дону: Феникс, 2017.
10. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами:17-модульная программа для менеджеров. - М. ИНФРА-М, 2017.
11. Николаева Т. И. Процессный подход к коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №4. - с. 21 – 30.
12. Шкардун В. Д., Кусик А. В., Ушанов А. В. Распределение управленческих функций // Маркетинг. - 2016. - №4. - с. 43 - 52

Приложения

Общие цели

Ресурсные

Социальные

Качественные

Эгоистические

Экологические

Стратегические

Количественные

1) Привлечение квалифицированных сотрудников

2) привлечение современного оборудования

3) привлечение капитала

1) обеспечение сотрудников отдыхом и мед помощью

2) предоставление сотрудникам льготных путевок

1) выживание в условиях конкурентной борьбы

2) поддержка престижа фирмы

3) повышение качества продукции

4) снижение затрат

5) снижение цен

6) рост эффективности деятельности

Получение прибыли

Удовлетворение потребности в экологически чистой продукции

1) рост объема продаж

2) расширение ассортимента

1) развитие организации

2) расширение рынка сбыта

3) завоевание лидерских позиций

4) быстрое исполнение договорных отношений

5) помощь сельхозам в организации и защите лесов

Миссия - стремимся быть лучшими не только в области, но и в стране по обеспечению заказчиков и потребителей нашей продукцией

Дерево целей ООО «Невада»

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. - М.: Экономика, 2015. - с. 195 [↑](#)
2. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. - М.: ГАУ, 2014. - с. 86 [↑](#)
3. Менеджмент организации: современные технологии / Под ред. В.А. Кузнецова. - Ростов на Дону: Феникс, 2017. - с. 267 [↑](#)
4. Андреев А.А., Радичка Д.м. Стратегическое управление. Сборник материалов для руководителей. - Омск.: ЦОАУ, 2013. - с. 123 [↑](#)
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. - М.: Экономика, 2015. - с. 198 [↑](#)
6. Грачев В.К. Менеджмент: Учебник 2-ое изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. - с. 234 [↑](#)
7. Кондратьева О. Взаимосвязь функций управления // Бизнес-адвокат - 2015 - № 19. - с. 17. [↑](#)
8. Шкардун В. Д., Кусик А. В., Ушанов А. В. Распределение управленческих функций // Маркетинг. - 2016. - №4. - с. 45 [↑](#)
9. Кондратьева О. Взаимосвязь функций управления // Бизнес-адвокат - 2015 - № 19. - с. 19. [↑](#)
10. Дряхлов Н., Куприянов Е. Процессы в организации. - Спб.: Нева, 2015. - с. 214 [↑](#)
11. Кондратьева О. Взаимосвязь функций управления // Бизнес-адвокат - 2015 - № 19. - с. 20. [↑](#)

12. Дряхлов Н., Куприянов Е. Процессы в организации. – Спб.: Нева, 2015. – с. 138
[↑](#)
13. Николаева Т. И. Процессный подход к коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №4. - с. 22-23. [↑](#)
14. Николаева Т. И. Процессный подход к коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №4. - с. 24.
[↑](#)
15. Николаева Т. И. Процессный подход к коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №4. - с. 25.
[↑](#)
16. Николаева Т. И. Процессный подход к коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №4. - с. 25.
[↑](#)
17. Николаева Т. И. Процессный подход к коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №4. - с. 26.
[↑](#)
18. Николаева Т. И. Процессный подход к коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №4. - с. 26.
[↑](#)
19. Николаева Т. И. Процессный подход к коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №4. - с. 27.
[↑](#)
20. Николаева Т. И. Процессный подход к коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №4. - с. 28.
[↑](#)

21. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева Э.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 432 с [↑](#)