

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. За последнее десятилетие Россия серьезно продвинулась по пути экономических и политических реформ: появились и активно развиваются институты, необходимые для нормального функционирования современной рыночной экономики. Совершенствуется законодательная база, которая создает единую основу для «здоровой» конкуренции. Экономическая открытость дала импульс расширению различных сфер бизнеса и развитию конкурентных рынков. В то же время становление и дальнейшее развитие рыночных отношений в нашей стране тесно связано с повышением эффективности предпринимательской деятельности субъектов хозяйствования, а также эффективности и качества менеджмента.

Возрастание конкуренции приводит к тому, что собственники и менеджмент компаний прилагают усилия к поиску новых методов и инструментов конкурентной борьбы, позволяющих не только закрепиться на рынке, но и развивать предприятие. Поиск новых способов развития компании на рынке не возможен без понимания элементов внутренней и внешней среды, без их тщательного изучения и анализа.

Данные обстоятельства обуславливают актуальность исследований, изучающих процесс анализа элементов внешней и внутренней среды организации в современных российских условиях.

Объект исследования данной работы – процесс анализа внешней и внутренней среды организации в российских условиях.

Предмет исследования – походы и методы, используемые в процессе анализа внешней и внутренней среды организации.

Цель работы – проведение анализа внешней и внутренней среды ООО «Балтлес» и выявление на этой основе рыночных возможностей.

Реализация данной цели обусловила необходимость постановки и решения следующих задач:

- рассмотрение элементов, составляющих внешнюю и внутреннюю среду организации;
- изучение основных подходов и методов анализа среды организации;
- практическое применение теоретических основ анализа среды организации для ООО «Балтлес»;
- получение существенных выводов и конкретных рекомендаций по выбору направлений развития ООО «Балтлес».

Методологической основой исследования стала концепция маркетинг-менеджмента, с позиции которой маркетинг анализируется как средство выявления, удовлетворения нужд потребителей, создания и усиления преимуществ компании (Ф. Котлер, В.И. Ильин и др.).

Также в основу исследования был положен системный подход к изучению особенностей формирования, существования и развития компании (В.А. Квартальнов, В.И. Беляев и др.).

Несмотря на то, что проблемы изучения и анализа внешней и внутренней среды организации уже длительное время являются предметом повышенного внимания экономистов, политиков, социологов, общественности, сложный и противоречивый процесс развития бизнеса в России требует углубления исследований по различным аспектам его функционирования.

Основополагающие моменты теории менеджмента изложены в работах известных зарубежных экономистов М. Портера, П.Самуэльсона, Й.Шумпетера, процесс анализа внешней и внутренней среды организации изучен Г. Минцбергом, Дж. Кеннетом и другими.

Современные тенденции развития бизнеса в России и специфика отечественного менеджмента отражаются в исследованиях отечественных ученых, среди которых можно отметить научные труды Ш.Агеева, А.Блинова, А.Колесникова, Ф. Хамидуллина и др. Процесс анализа внешней и внутренней среды организации является объектом исследований М. Кныша, А. Петрова и др.

При выполнении работы автор опирался на труды известных зарубежных и отечественных ученых и специалистов в области менеджмента и маркетинга, в частности В.В. Глухова, В.В. Томилова, Р.А. Фатхутдинова, Филипа Котлера, Рика

Крэнделла, Е.В. Песоцкой и др. Кроме этого, были использованы публикации по данной тематике в научных журналах и сети интернет.

Необходимая глубина анализа, достоверность выводов обеспечивается применением общенаучных методов: системного подхода, анализа и синтеза, сравнения, абстрагирования, восхождения от абстрактного к конкретному.

База исследования: фирмы, функционирующие на российском рынке лесной продукции; компания «Балтлес».

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности ООО «Балтлес» на основе анализа внешней и внутренней среды.

Структура работы обусловлена поставленными исследовательскими задачами, отражает сущность рассматриваемой проблемы и ход исследования. Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Работа выполнена на 74 страницах, включает 10 рисунков и 23 таблицы, список использованных источников включает 32 наименования.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Внешняя и внутренняя среда организации: элементы и основное содержание**

Большинство специалистов по менеджменту сходятся в том, что среда предприятия – это совокупность разнообразных элементов, действующих на производителя товаров и услуг и определяющих его успех или неуспех на рынке.

Принято разделять среду предприятия на внутреннюю и внешнюю среду, которая подразделяется на макросреду и микросреду.

Внутренняя среда, являясь совокупностью элементов, которые непосредственно формируются самой организацией, достаточно часто отождествляется с потенциалом организации.

В самом общем виде потенциал (внутреннюю среду) можно определить как имеющийся в наличии источник, способный осуществить какое-то действие или который может быть использован для достижения определенных целей.[\[1\]](#)

Другим, более конкретным, определением является следующее: потенциал производственной социально-экономической системы – это имеющиеся в системе возможности: наличие современной технологии, оборудования, кадров, ресурсов, обеспечивающих функционирование и стратегическое развитие организации в условиях конкуренции.[\[2\]](#)

В работах зарубежных исследователей очень часто потенциал предприятия определяется как набор конкретных свойств и характеристик, обеспечивающих выживание в конкурентной борьбе. Наилучшим путем достижения конкурентоспособности является выявление сильных сторон компании, удовлетворяющих одному или нескольким требованиям рыночного успеха там, где конкуренты не обладают соответствующей компетентностью и не могут оказать противодействие без значительных затрат или могут это сделать только в течение продолжительного времени.[\[3\]](#)

Более современный взгляд на потенциал компании: «Потенциал определяется силой организации (тем, что она делает особенно хорошо) и является краеугольным камнем стратегии».[\[4\]](#)

По мнению Стивена Дэвиса, потенциал («strategic competency») состоит из трех слагаемых: профессионализм, знания, производственный процесс.[\[5\]](#) Ключом к завоеванию прочных позиций предприятия на рынке является выявление и реализация его потенциала. Все три фактора потенциала нуждаются в тщательной инвентаризации, причем в тесной увязке с анализом деятельности конкурентов.

Однако, по мнению автора данной работы, не совсем правомерно включать в потенциал и рассматривать под внутренней средой организации только ее сильные стороны.

Ряд специалистов по менеджменту рассматривают потенциал предприятия как капитал, включающий совокупность элементов, указанных на рис. 1.1., хотя не все специалисты и исследователи с этим согласны

Потенциал предприятия

Интеллектуальный капитал

Финансовый капитал

Инновационный капитал

Технологический капитал

Организационный капитал

Клиентский капитал

Структурный капитал

Человеческий капитал

Рис. 1.1. Потенциал предприятия (на примере страховой компании Skandia)

Источник: Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. Стр. 45.

Такая точка зрения не совсем правомерна, поскольку существует различие между понятиями «потенциал предприятия» и «капитал предприятия», которое проявляется при оценке их стоимости. Потенциал в отличие от капитала не поддается точному измерению, например в денежном выражении.

## 1.2 Потенциал предприятия

В то же время необходимо отметить, что потенциал предприятия включает, безусловно, технические и организационные возможности предприятия, знания и способности персонала, а также лояльность потребителей.

Истоки этих идей можно проследить на примере работы Хироуки Итами «Мобилизация невидимых активов»[\[6\]](#), которая стала «пионерной» с точки зрения большинства специалистов.

Х. Итами утверждает, что «суть успешной стратегии заключается в ... ее динамичной стратегической подгонке», в согласованности внешних и внутренних факторов и в содержании стратегии как таковой. «Любая компания достигает стратегической подгонки посредством эффективного использования и

результативной аккумуляции ее невидимых активов – таких, например, как технологическое ноу-хау и лояльность потребителей».[7]

Невидимые активы «служат фокальной точкой развития и роста стратегии», их «трудно накапливать, они пригодны для синхронного разнопланового применения, а также являются входом и выходом деловой активности»[8]. Подразумевается, что невидимые активы содержатся внутри стратегии, но в дальнейшем могут аккумулироваться как ее последствия.

Позднее К. Прахалад и Г. Хэмел разработали аналогичный набор концепций. По их мнению, «корни» преимуществ перед конкурентами можно обнаружить в стержневых компетенциях предприятия. При разработке этой идеи они использовали образ «дерева компетенций». «Компании с разветвленной структурой подобны большому дереву: ствол и самые большие ветви – основная продукция, ветки поменьше – подразделения, а листья, цветки и плоды – конечная продукция. Корневая система, которая обеспечивает питание, поддержку и устойчивость всего растения, - стержневые компетенции. Если вы обращаете внимание лишь на конечную продукцию конкурентов, вы рискуете не заметить факторы, определяющие их силу. Это все равно, как если только смотреть на листья дерева, не обращая внимания на его корни».[9]

Итак, К. Прахалад и Г. Хэмел полагают, что в основе конкурентных преимуществ предприятия – ее глубоко укоренившиеся способности, которые обеспечивают развитие и рост предприятия.

Стержневые компетенции рассматриваются как результат «коллектив-ного обучения организации – в первую очередь координации различных организационных навыков и интеграции многочисленных технологических потоков».[10]

Стержневые компетенции должны обеспечивать корпоративное выживание в краткосрочном и долгосрочном периодах, должны быть невидимыми для конкурентов, должны представлять комплекс навыков, ресурсов и процессов и должны формировать потенциал, который компания сможет реализовывать в течение длительного времени.

Таким образом, внутреннюю среду организации можно определить как совокупность возможностей и способностей, позволяющих организации быть среди лидеров рынка и обеспечивающих выполнение поставленных целей, то есть набор определенных стержневых компетенций. Прежде чем рассмотреть стержневые

компетенции компании, необходимо исследовать природу ресурсов и компетенций, которые их формируют (рис. 1.2).

Ресурсы

Компетенции

## **Рис. 1.2. Источники стержневых компетенций**

Исследование природы ресурсов и компетенций позволяет установить, какие именно ресурсы и компетенции действуют в качестве основы для уже существующих или потенциальных стержневых компетенций. Важно отметить, что не все конкуренты в отрасли обладают стержневыми компетенциями. Считается, что только те участники рынка имеют стержневые компетенции, чьи результаты выше среднего. Компании, результат деятельности которых средний или ниже среднего уровня, обладают компетенциями и ресурсами (без которых они вообще не смогли бы конкурировать на рынке), но не имеют стержневых компетенций. Такой взгляд разделяют многие исследователи, как в нашей стране, так и в других странах.[\[11\]](#)

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «БАЛТЛЕС»**

### **2.1. Характеристика и анализ деятельности ООО «Балтлес»**

ООО «Балтлес» - специализированное предприятие лесо-промышленной корпорации «Илим Палп Энтерпрайз», которое занимается закупкой, подготовкой и поставкой лесосырья предприятиям холдинга было создано в 2002 году.

Сибирские филиалы предприятия «Балтлес» (Усть-Илимский и Братский), входящие в группу предприятий лесопромышленной корпорации «Илим Палп», были созданы для координации деятельности по закупке и продаже лесосырья на территории Сибири. Основными покупателями ООО «Балтлес» являются усть-

илимские и братские лесоперерабатывающие предприятия корпорации.

Не менее важная функция ООО «Балтлес», - первичная переработка лесосырья в соответствии с требованиями конкретного покупателя. На сортировочно-раскряжевочных машинах происходит переработка хлыстов в пиловочник для деревообрабатывающего завода и балансы для целлюлозного завода.

Есть в составе ООО «Балтлес» предприятие лесоперевалочного транспорта, которое обеспечивает погрузку-разгрузку и технологическое перемещение сырья на промышленной площадке Усть-Илимского лесоперерабатывающего комбината.

Технологии отбора и сортировки, предлагаемые ООО «Балтлес», а также широкий спектр сбыта, предполагают 100%-ое использование лесосырья.

Как было уже отмечено, ООО «Балтлес» входит в лесопромышленную корпорацию «Илим Палп Энтерпрайз» и объединяет собственные лесозаготовительные предприятия (ЛПЗ) - поставщики, а также заключает контракты со сторонними поставщиками на поставку древесного сырья.

В состав предприятия входит центральный офис в Санкт-Петербурге, филиалы в г. Братске и Усть-Илимске.

Организационная структура филиала ООО «БАЛТЛЕС» - «Балтлес-Усть-Илимск» представлена на рис. 2.1.

Аналогичной организационной структурой характеризуется и филиал «Балтлес - Братск».

Необходимо отметить, что предприятие «Балтлес» занимается исключительно торгово-закупочной деятельностью.

Высшим руководством ООО «Балтлес» разработана и принята «Политика ООО «Балтлес» по закупке и поставке FSC сертифицированного и FSC контролируемого древесного сырья».[\[12\]](#)

Директор филиала

Инспектор по кадрам

Финансово-экономический отдел

Отдел бухгалтерского учета



Юрисконсульт

АХО

Заместитель директора филиала

Коммерческий отдел

Участок отгрузки

Рис. 2.1. Организационная структура «Балтлес- Усть-Илимск»

Важность процессов сертификации обусловлено тем, что в последние годы на мировых рынках лесной продукции значительно возросло внимание к вопросам охраны окружающей среды со стороны потребителей, экологических неправительственных организаций, правительств. В связи с этим лесное хозяйство и лесные отрасли промышленности нашей страны вынуждены адаптироваться к новым рыночным условиям и экономическим требованиям к лесной продукции. Сохранение и преумножение лесных богатств, и максимальное использование их полезностей - важная задача, стоящая как перед лесным комплексом России, так и в целом перед мировым лесным сообществом. В решении этой задачи все большая роль отводится организации лесоуправления на принципах устойчивого развития.

Практическое осуществление политики устойчивого лесоуправления потребовало создания лесной сертификации как инструмента оценки соответствия практики ведения лесного хозяйства и лесопользования требованиям устойчивого лесоуправления.

Западные потребители и производители изделий из древесины, экспортируемой из России, уделяют серьезное внимание состоянию российских лесов, как крупнейшей и наиболее сохранившейся части лесов нашей планеты. В свою очередь российская сторона должна серьезно отнестись к внедрению сертификации. Поскольку в ближайшее время западные потребители закроют свои рынки для не сертифицированной древесины.

В связи с ориентированностью лесного комплекса России на экспорт важно учитывать требования мирового рынка. Стоимость экспорта лесопромышленной продукции России колеблется от 6 до 8 млрд. долларов США ежегодно. Экспорт лесоматериалов является важнейшим источником доходов для многих субъектов Северо-Запада России и Дальнего Востока. Около 40% экспорта России идет на экологически чувствительные рынки. Наиболее перспективными для европейской

части России являются следующие регионы: Ленинградская, Вологодская и Новгородская области, Республика Коми и Архангельская область, в Сибири - Алтайский и Красноярский края, на Дальнем Востоке - Приморский и Хабаровский края. В связи с лесной сертификацией российским компаниям предоставляется уникальный шанс выйти на крупнейших потребителей лесной продукции. Многие компании, например, в Архангельской области, традиционно экспортирующие в Европу лес, несут убытки из-за того, что не могут предоставлять своим покупателям сертифицированную продукцию.

Для Северо-Запада России сертификация имеет немаловажное значение, так как рынок сбыта древесины и лесной продукции из этого региона - это Европа.

Сертификация на Северо-Западе России находится в начальной стадии своего развития. Значительное количество сертифицированных лесов по системе Лесного Попечительского совета расположены именно в Северо-Западном федеральном округе, где добровольная лесная сертификация инициируется требованиями рынка, т.е. имеет экспортную направленность.

В настоящее время наиболее востребованными и перспективными для предприятий лесопромышленного комплекса является сертификация систем менеджмента по стандартам ИСО серии 9000 и 14000 и систем управления лесами по системе Лесного Попечительского совета (FSC). В последнее время просматривается тенденция к увеличению числа предприятий имеющих сертификаты соответствующие международным требованиям, особенно в Архангельской и Ленинградской областях, а также в Республике Коми.

Вступление России в ВТО диктует иные приоритеты. И предприятия лесоперерабатывающего комплекса Северо-Запада могут оказаться в сложном положении. Поэтому сегодня экологическая безопасность предприятия - уже не просто формальная необходимость. Это залог конкурентоспособности товара. Уже само наличие сертификата ИСО 9000 и ИСО 14000 будет рассматриваться как гарантия надежной работы предприятий.

Схема сертификации в лесном комплексе Северо-Западного федерального округа представлена в приложении 1.

ООО «Балтлес» реализует свою продукцию следующим потребителям:

- ОАО «ПО «Усть-Илимский ЛПК»;

- ОАО «Усть-Илимский ЛДЗ»
- ООО «Илимский лесной центр»;
- сторонние потребители (пиловочник и баланс на экспорт).

Филиал ООО «Балтлес» «Балтлес-Усть-Илимск» реализует следующие виды продукции:

- хлысты хвойные смешанные;
- хлысты лиственных пород смешанные;
- балансы хвойных пород смешанные;
- сырье древесное для технологических нужд хвойное смешанное;
- дрова топливные хвойные смешанные;
- пиловочник.

Распределение основных обязанностей в процессах управления в рамках сертификации представлено в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

Распределение обязанностей управленческого персонала

**Обязанности в рамках сертификации по FSC**

**Ответственный  
(должность)**

Заключение контрактов:

Директор филиала  
«Балтлес - Усть-Илимск»

Закупка и поставка древесины:

Зам. директора  
филиала «Балтлес -  
Усть-Илимск»

Нач. коммерческого  
отдела

Оценивание и выбор поставщиков:

Зам. директора  
филиала «Балтлес -  
Усть-Илимск»

Нач. коммерческого  
отдела

Контроль происхождения древесины (проверка  
подлинности сертификатов):

Зам. директора  
филиала «Балтлес -  
Усть-Илимск»

Нач. коммерческого  
отдела

Оценка риска

Зам. директора  
филиала «Балтлес -  
Усть-Илимск»

Нач. коммерческого  
отдела

Оценка происхождения древесины,  
исключение использования неконтролируемой древесины:

Зам. директора  
филиала «Балтлес -  
Усть-Илимск»

Нач. коммерческого  
отдела

Применение товарного знака FSC для маркировки древесины (продукции):

Нач. коммерческого отдела

Контроль за подготовкой товаросопроводительной документации на FSC сертифицированную («FSC чистая» и «FSC смешанная») и FSC контролируруемую древесину:

Зам. директора филиала «Балтлес - Усть-Илимск»

Нач. коммерческого отдела

Учет FSC древесины:

- сертифицированной:
  - ■ ■ FSC чистая;
  - FSC смешанная;
- контролируемой.

Зам. директора филиала «Балтлес - Усть-Илимск»

Нач. коммерческого отдела

Коммерческий отдел ежегодно в течение двух последних месяцев текущего года и первого месяца планируемого года (ноябрь - январь) готовит проекты контрактов на поставку лесопродукции, как от собственных, так и от сторонних поставщиков в двух экземплярах.

Динамика основных технико-экономических показателей, характеризующих хозяйственную деятельность ООО «Балтлес» за последние пять лет, представлена в приложениях 2-6.

Используя данные финансовой отчетности ООО «Балтлес», можно рассчитать некоторые существенные показатели финансово-хозяйственной деятельности за 2017 год.

Прежде всего, проведем анализ платежеспособности «Балтлес» (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2

Анализ платежеспособности «Балтлес»

Показатель	На начало года	На конец года
1. Коэффициент абсолютной ликвидности ( $\geq 0,2(0,1)$ )	0,115	0,165
2. Коэффициент промежуточной ликвидности ( $\geq 0,8$ )	0,381	0,454
3. Коэффициент текущей ликвидности ( $\geq 1(2)$ )	1,14	1,32
4. Общий коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,26	0,29
5. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности по коммерческим операциям	0,29	0,23

Рассчитанные показатели платежеспособности за анализируемый период отражают благоприятные тенденции в развитии предприятия «Балтлес».

1. На начало года предприятие могло немедленно погасить 11.5% обязательств, то на конец периода – 16.5%. Прирост коэффициента абсолютной ликвидности характеризует наращивание денежных средств у предприятия.
2. Рост коэффициента промежуточной ликвидности с 0,381 до 0,454 свидетельствует о повышении предприятием привлекательности и надежности для кредиторов.
3. Положительно характеризует предприятие рост коэффициента текущей ликвидности с 1,14 до 1,32. Что еще не является нормой  $K_{ТЛ} \geq 2$ , но неуклонно приближается к ней.
4. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности улучшилось за анализируемый период, в то же время наблюдается ухудшение данного соотношения по коммерческим операциям, что для торгово-закупочных предприятий является негативной характеристикой.

Также может быть произведена оценка финансовой устойчивости ООО «Балтлес» (см. 2.3).

Таблица 2.3

Оценка финансовой устойчивости «Балтлес»

Показатель	На начало года	На конец года
1. Коэффициент автономии ( $>0,5$ )	0,13	0,26
2. Коэффициент финансирования ( $\leq 1$ )	6,54	2,91
3. Коэффициент задолженности	0,87	0,74
4. Коэффициент текущей задолженности	0,84	0,72
5. Коэффициент маневренности ( $\sim 0,5$ )	0,73	0,79
6. Нераспределенная прибыль	2514	6405
7. Уставный капитал	1608	1608

Оценка финансовой устойчивости ООО «Балтлес» позволяет сделать следующие выводы:

- 1). Несмотря на улучшение коэффициента автономии, до нормального состояния «Балтлес» необходимо предпринимать соответствующие действия.
- 2). Значительно улучшилось соотношение заемного капитала с собственного капитала, что может быть рассмотрено как положительная тенденция.
- 3). Сокращается задолженность «Балтлес», увеличивается нераспределенная прибыль, которая может быть инвестирована в развитие предприятия.

Анализ участников рынка лесной продукции позволяет выделить основных конкурентов ООО «Балтлес» по продукции глубокой переработки (см. табл. 2.4).

В то же время необходимо отметить, что основной продукцией ООО «Балтлес» в настоящее время являются: пиловочник хвойный, балансы березовые, балансы еловые, фанерный кряж.

Также следует отметить, основные производства большинства крупных экспортно-ориентированных предприятий лесопромышленного комплекса Северо-Запада России оснащены современным оборудованием, которое позволяет применять прогрессивные технологии. За последние два года предприятия освоили производство новых видов продукции, которые ранее импортировались (бумага для оргтехники, фильтрокартоны, текстурная бумага). Кроме того, почти все крупнейшие компании являются технологически и структурно замкнутыми холдингами, поскольку объединяют лесозаготовительные предприятия, транспортные хозяйства, снабженческо-сбытовые организации и т.д. Такая технологическая и организационная завершённость предприятий во многом обеспечивает стабильность их работы, помогая снижать издержки производства, оперативно и гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Таблица 2.4

Крупные производители и дилеры продукции глубокой деревообработки

<b>Место расположения</b>	<b>Название организации</b>	<b>Продукция</b>	<b>Порода используемой древесины</b>
г. СПб	ЗАО «Крона»	Вагонка, доска пола, наличник	Сосна, ель, лиственница
г. СПб	СТД «Петрович»	Вагонка, доска пола, наличник	Сосна, ель
г. СПб	ООО «ТД Восток- Север-Лес»	Вагонка, доска пола, наличник	Сосна, ель



г. Москва	ГК «Лес-Инвест» Можайский ЛДК	Доска пола, сайдинг, наличник, планкен, плинтус, вагонка	Сосна, лиственница
г. Москва	ГК «Real Wood»	Доска пола	лиственница
г. Москва	ООО «Байкал-Лес»	Вагонка, доска пола, планкен	лиственница
г. Иркутск	«Royal Wood»	Вагонка, половая рейка	Сосна, лиственница
г. Усть-Илимск	ООО «Северный лес»	Вагонка, доска пола, плинтус, наличник	лиственница
Красноярский край	ООО «ДОК Енисей»	Вагонка, плинтус, доска пола	сосна

Кроме анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Балтлес», можно провести оценку человеческих ресурсов данной организации.

Служба персонала компании «Балтлес» провела опрос своих работников в сентябре 2018 г. Всех респондентов попросили ответить на вопрос: «Нравится ли Вам работать в Компании?», предложив им выбрать один из представленных ответов. Полученные результаты распределены по таблицам по следующим признакам: возраст сотрудников, их образование и стаж работы в данной организации (Табл. 2.5-2.7).

Проанализировав эти данные, можно сформулировать следующие выводы.

Во-первых, с увеличением возраста увеличивается процент довольных работой сотрудников. Это может означать, что с возрастом человек лучше осознает, чем он хотел бы заниматься в жизни. В то же время процент желающих что-нибудь изменить в работе, достаточно большой. Данный факт может свидетельствовать о том, что сотрудники ощущают усталость от монотонной работы. Ответ «Совсем не

нравится, но пока работаю» встречается реже с увеличением возраста трудящихся. В основном - это персонал, который трудится в рамках испытательного срока, точнее, сотрудники, работающие меньше трех месяцев. Также стоит отметить, что с увеличением возраста процент людей, затруднившихся ответить на данный вопрос, уменьшается, а работники старше 50 лет, вообще не обратились к этому варианту.

Таблица 2.5

Отношение к выполняемой работе в зависимости от возраста сотрудников

<b>Нравится ли Вам работать в Компании</b>	<b>Распределение работников по возрасту</b>							
	до 30 лет		до 40 лет		до 50 лет		свыше 50 лет	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Нравится, работой доволен	57	26,9	51	29,8	24	44,4	4	44,4
В целом нравится, но хотелось бы изменений	86	40,4	80	46,5	21	38,8	3	33,3
Мне все равно, где работать	30	14	9	5,2	5	9,3	2	22,2
Совсем не нравится, но пока работаю	25	11,7	20	11,6	3	5,6	0	0
Затрудняюсь ответить	15	7	12	6,9	1	1,9	0	0

Таблица 2.6

Отношение к выполняемой работе в зависимости от образования сотрудников

## Распределение работников по образованию

### Нравится ли Вам работать в Компании

	высшее		средне-техн.		Среднее	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Нравится, работой доволен	72	73,5	104	34,9	16	30,8
В целом нравится, но хотелось бы изменений	23	23,4	89	29,9	16	30,9
Мне все равно, где работать	1	1,02	66	22,1	11	21,1
Совсем не нравится, но пока работаю	1	1,02	31	10,4	7	13,4
Затрудняюсь ответить	1	1,02	8	2,7	2	3,8

Во-вторых, сотрудники с высшим образованием удовлетворены работой в компании, их процент очень высокий - 73,5%; со средним образованием - 30,8% . Количество служащих, желающих изменений, увеличивается по мере снижения уровня образования. Также наблюдаются отличия по ответу у сотрудников с различным уровнем образования, которым совсем не нравится, но пока работают. У сотрудников с высшим образованием этот процент составил всего 1,02; со средне - техническим - 10,4%; а со средним образованием 13,4. Соответственно, каждый седьмой сотрудник недоволен работой в организации. Это в основном младший обслуживающий персонал, который, как правило, всегда характеризуется большой «текучестью кадров».

### Таблица 2.7

Отношение к выполняемой работе в зависимости от стажа работы сотрудников в Компании

## Распределение работников по стажу работы

Нравится ли Вам работать в Компании	До 2 лет		До 4 лет		До 6 лет		До 8 лет		Более 8 лет	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Нравится, работой доволен	83	50,3	72	49,3	50	45,9	9	39,1	5	100
В целом нравится, но хотелось бы изменений	43	26,1	37	25,3	24	22	7	30,4	0	0
Мне все равно, где работать	15	9,1	13	8,9	20	18,3	4	17,4	0	0
Совсем не нравится, но пока работаю	14	8,5	16	11	9	8,3	2	8,7	0	0
Затрудняюсь ответить	10	6	8	5,48	6	5,5	1	4,35	0	0

В-третьих, с увеличением стажа работы в компании, количество сотрудников, довольных своей работой, уменьшается. В то же время в среднем 26% сотрудников ответили «В целом нравится, но хотелось бы изменений». К сожалению, 17,4% сотрудников со стажем работы в компании до 8 лет, ответили, что им все равно где работать; 8,7% сотрудников - совсем не нравится, но пока работаю; а среди сотрудников со стажем до 2 лет это составило 9,1% и 8,5% соответственно.

Также для определения сфер для совершенствования деятельности организации «Балтлес» и оценки степени самоактуализации сотрудников был разработан опросный лист (см. приложение 7).

По результатам полученных результатов будут предложены конкретные действия и мероприятия.

## 2.2. Анализ внешней среды ООО «Балтлес»

Прежде всего, проведем сравнительный анализ основных родовых конкурентов, действующих на российском рынке (см. табл. 2.8).

Анализ подтверждает, что сильной стороной «Балтлес» является возможность развития специальных предложений – фанерного кряжа при необходимости повышения экономической эффективности, что потребует оптимального количества персонала и развития их профессиональных навыков.

Таблица 2.8

Сравнительный анализ компаний\*

Параметры сравнения	Компании			
	«Балтлес»	«Кареллеспром»	«Грин Форэст»	«Северо-Западная лесопромышленная компания»
Ассортимент реализуемой продукции	9	7	8	10
Репутация (имидж)**	9	7	8	10
Экономические показатели	9	5	8	10
Территориальный охват	9	8	7	10

Персонал	8	7	10	9
Цены за услуги (продукцию)	8	10	9	9
Специальные предложения (возможность глубокой спецификации продукции, модификации)***	10	8	7	9
Итого	62	52	67	67

Примечание: \*используется 10-ти балльная система; оценка проводилась на основе контент-анализа публикаций в периодических изданиях и корпоративных сайтов; \*\*оценка проводилась на основе публикаций в деловой прессе (положительных и негативных) и мнениях на профессиональных форумах в сети интернет, а также на основании отзывов на корпоративных сайтах; \*\*\*как правило, это возможно на основе прогрессивных технологий и оборудования (в рамках технологического процесса корпорации «Илим Палп Энтерпрайз»).

ABC-анализ также позволяет подтвердить приоритетность развития специальных предложений (см. табл. 2.9). В то же время компания не может существовать и развиваться за счет только специальных предложений, необходимо уделять внимание и развитию реализации пиловочника и балансов березовых и еловых, постоянно повышая уровень удовлетворенности клиентов.

Таблица 2.9

Соотношение видов продукции и финансовых результатов

Виды продукции (услуг)	Соотношение продукции (услуг) (%)	Финансовые результаты (%)
------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Балансы	30	36
Пиловочник	45	32
Фанерный кряж	20	29

Следующий шаг – это определение положения компании «Балтлес» на рынке с использованием матрицы БКГ. Матрица БКГ позволит определить динамику изменений стратегических зон хозяйствования, в качестве которых будут рассмотрены три основных направления работы (реализуемой продукции) «Балтлес» (см. табл. 2.9). Для построения матрицы воспользуемся цифровыми данными, полученными из отчетности ООО «Балтлес» и результатов анализа рынка [13] (табл. 2.10).

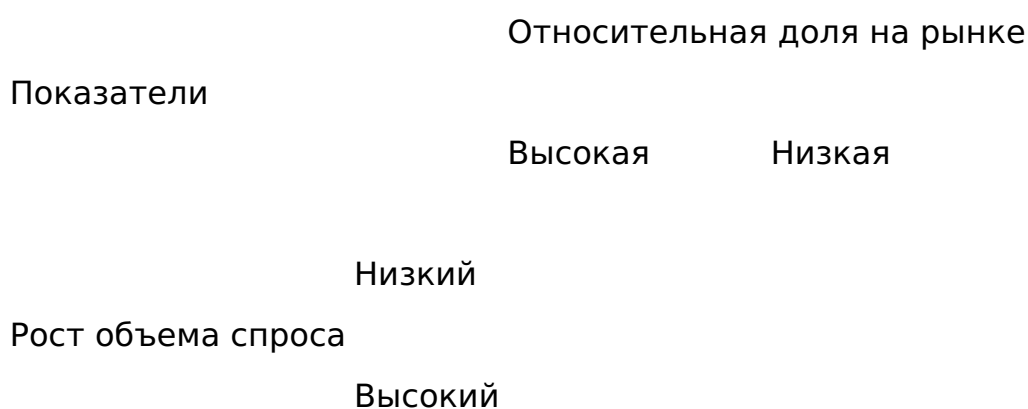
Таблица 2.10

Характеристика рынка и деятельности ООО «Балтлес»

<b>Вид продукции</b>	<b>Год</b>	<b>Емкость рынка, тыс. соотв. ед. изм.</b>	<b>Продажи, тыс. соотв. ед. изм.</b>	<b>Продажи ведущего конкурента, тыс. соотв. ед. изм.</b>
	2015	249900	Нет данных	Нет данных
Балансы	2016	274700	3230	3000
	2017	299400	2760	3000
	2015	116300	Нет данных	Нет данных
Пиловочник	2016	134700	3880	3000
	2017	156200	2640	3000

	2015 34300	Нет данных	Нет данных
Фанерный кряж	2016 35000	6010	7000
	2017 35700	4440	7000

Приведенные данные являются минимально необходимым набором информации, который достаточен для формирования двух матриц за 2015/2016 и 2016/2017 гг., которые приведены на рис. 2.2 и рис. 2.3.



Примечание: 1- балансы; 2 - пиловочник; 3 – фанерный кряж

Рис. 2.2. Матрица БКГ 2016/2015

Из матрицы за 2016/2015 гг. видно, что специальные предложения – фанерный кряж были наименее выгодным направлением деятельности (они занимают нижний правый квадрант матрицы) и в перспективе можно было бы свернуть данное направление.

Предложения по пиловочнику занимают лучшее положение в матрице – левый верхний квадрант. Это направление следует развивать, увеличивать объемы реализации. Предложение балансов находится почти в центре матрицы. Этому виду продукции следовало уделить пристальное внимание, поскольку возможно было его перемещение в любой из других квадрантов. Поэтому руководство компании «Балтлес» должно было принять решение выделить дополнительные средства на поддержку его реализации или сократить его.



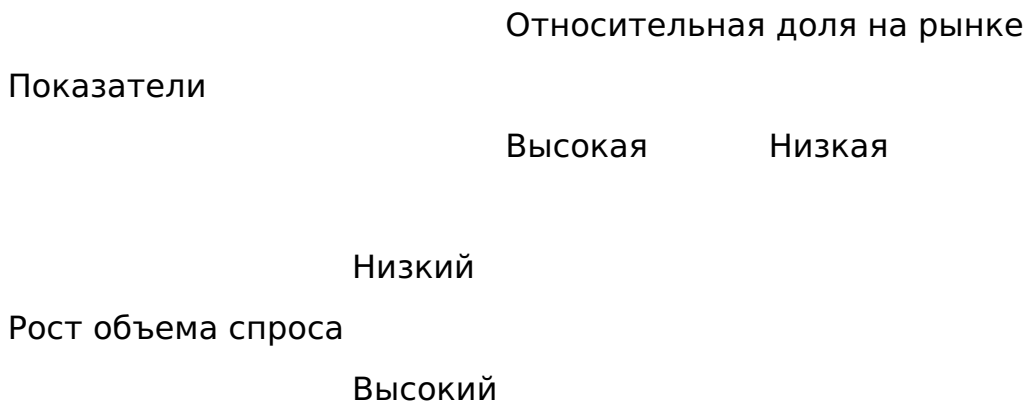


Рис. 2.3. Матрица БКГ 2017/2016

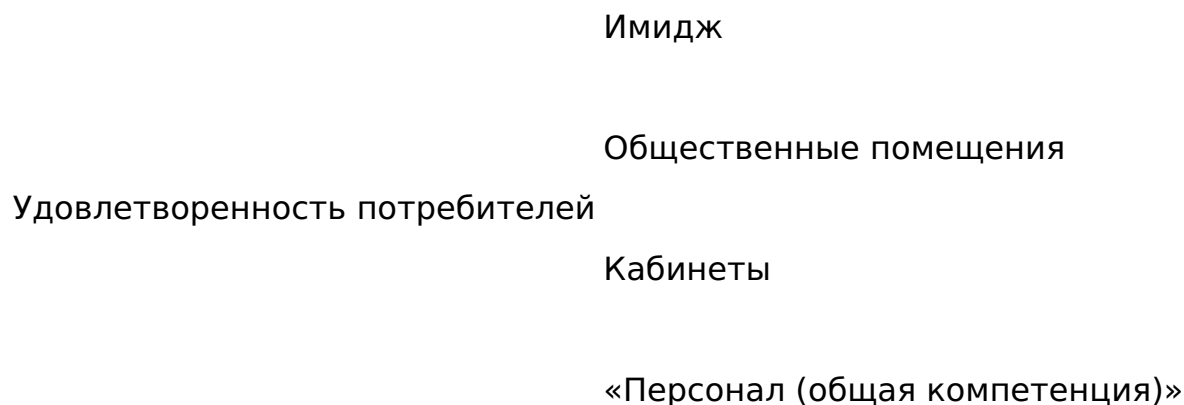
Вторая матрица показывает, что по балансам и фанерному кряжу прежние рассуждения действительны. Предложение пиловочника переместилось из центра матрицы и находится на стыке квадрантов «звезды» и «дойные коровы».

Таким образом, анализ деятельности ООО «Балтлес» с помощью матрицы БКГ позволяет выявить тенденции по отдельным направлениям продукции и услуг и выстроить для них соответствующую стратегию.

В данном случае была выбрана самая простая структурная модель, где факторами выступали различные аспекты услуг ООО «Балтлес», а результатом – уровень удовлетворенности потребителей (см. табл. 2.11).

Таблица 2.11

Составляющие удовлетворенности потребителей



«Персонал (процедуры)»

Ценообразование

Дополнительные услуги

Значение показателя удовлетворенности клиентов в 2017 году составляет 9,12 баллов из 10. Рассмотрим абсолютные значения (оценки) показателей факторов в 2017 году (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Оценки показателей факторов

Фактор	Значение
Кабинеты	8,61
Ценообразование	8,83
Дополнительные услуги	8,98
Общественные помещения	9
«Персонал (процедуры)»	9,12
Имидж	9,2

«Персонал (общая компетенция)» 9,38

Особенно высокую оценку получила общая компетенция персонала (вежливость, навыки общения и т.д.). И это объясняется тем, что руководство компании уделяет

серьезное внимание именно развитию этих навыков, используя обучение и тренинги. Наиболее низкую оценку имеет фактор «Кабинеты» и это объясняется тем, что в кабинетах находиться несколько менеджеров и клиентов и это не всегда позволяет клиентам сосредоточиться на своей проблеме.

Как уже упоминалось выше, для анализа необходимо учитывать не только абсолютные значения факторов, но и их веса (см. табл. 2.13).

Таблица 2.13

Веса факторов

Фактор	Вес
Кабинеты	0,3
Ценообразование	0
Дополнительные услуги	0,19
Общественные помещения	0,07
«Персонал (процедуры)»	0,23
Имидж	0,21
«Персонал (общая компетенция)»	0,01

Аналогичное исследование было проведено за январь-ноябрь 2018 года и были получены следующие результаты: индекс удовлетворенности снизился с 9,12 до 8,83. Более того, он оказался ниже психологически важной оценки 9 баллов («почти идеально»).

Рассмотрим, как изменились значения факторов, влияющих на уровень удовлетворенности клиентов (см. табл. 2.14).

Таблица 2.14

## Изменение значений показателей

Фактор	Значение 2017 г. Значение 2018 г.	
Кабинеты	8,61	8,23
Ценообразование	8,83	8,77
Дополнительные услуги	8,98	8,54
Общественные помещения	9	8,8
«Персонал (процедуры)»	9,12	8,48
Имидж	9,2	8,94
«Персонал (общая компетенция)»	9,38	8,87

Эти данные показывают, что значения всех факторов снизились в 2018 г. по сравнению с 2017 г. Более того, в 2017 г. значения только двух из семи факторов были значительно ниже 9 баллов («почти идеально»), в то время как в 2018 г. существенно ниже оказались все факторы. Снижение среднего значения всех факторов составило 0,3. Для такого короткого периода времени (около 9 месяцев) это довольно существенное снижение. Следует обратить внимание на то, что два из трех факторов относятся к персоналу компании.

На основе этого и выводов, полученных при сравнительном анализе, анализе финансово-хозяйственной деятельности и оценке уровня удовлетворенности клиентов можно составить матрицу SWOT-анализа для компании «Балтлес» (рис. 2.4).

	Возможности			Угрозы		
	Увеличение спроса на специализированную продукцию	Появление новых поставщиков	Развитие зарубежных рынков (СНГ)	Ужесточение конкуренции (слияния; приход иностраных игроков)	Повышение требований (законы)	Н Р Т р
Ассортимент продукции	++	+	+	-	0	-
Сильные стороны	Наличие возможности специального производства фанерного кряжа					
	+++	+	+++	++	-	-
Ценовая политика	++	+	+	--	-	0
Слабые стороны	Имидж «небольшой молодой компании»					
	-	-	-	---	0	0
	Низкая удовлетв-ть существующих клиентов					
	-	0	-	-	0	-

Ограниченные финансовые возможности	+	+	-	--	0
---	---	---	---	----	---

Рис. 2.4. Матрица SWOT для компании «Балтлес»

Таким образом, можно увидеть поля, оказывающие существенное влияние на деятельность компании и сформулировать перечень ключевых факторов успеха:

- развитие специальных предложений по производству фанерного кряжа;
- гибкость и мобильность в ассортименте реализуемой продукции по всем группам;
- повышение экономической эффективности, что позволит проводить существующую ценовую политику;
- повышение имиджа компании, основанного на бренде и рекламных мероприятиях;
- развитие агентской сети, что требует решение проблем с человеческими ресурсами (система отбора оптимального количества сотрудников, обучения и развития кадров, позволяющая удерживать лучших менеджеров).

Необходимо отметить, что эти ключевые факторы успеха не являются постоянными и требуют постоянного изменения и совершенствования для их использования в целях достижения высоких рыночных результатов компанией «Балтлес».

Кроме того, в силу российской специфики имеется еще одна область, в которой ООО «Балтлес» может успешно конкурировать с крупными западными фирмами. Сегодняшний рынок уже немыслим без качественного сервиса, технической и информационной поддержки продукции. И именно в этой области продвижение западных фирм наименее успешно. И. Бакланов связывает это с процессами глобализации западного рынка: «Укрупнение компаний привело к росту управляющего состава. Как следствие, компании потеряли гибкость и превратились из рыночных в «полу-социалистические» образования со всеми вытекающими последствиями»[\[14\]](#). Отечественная компания более мобильна и может предоставить пользователю качественную информационную и техническую поддержку.

Подводя итоги данной главы, необходимо отметить, что полученные результаты и выводы позволят решить имеющиеся проблемы и сформулировать основные

направления развития компании «Балтлес».

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ ООО «БАЛТЛЕС»**

### **3.1. Определение стратегического курса ООО «Балтлес»**

По результатам проведенного анализа внутренней и внешней среды ООО «Балтлес» рекомендуется выбрать стратегию концентрированного роста по М. Потртеру и Ф. Котлеру. Комбинация этих стратегий будет включать стратегию развития продукта, стратегию развития рынка и стратегию усиления позиции.

Основные направления деятельности ООО «Балтлес» в рамках данной стратегии представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Основные мероприятия ООО «Балтлес» в рамках стратегии концентрированного роста

#### **№ п/п    Мероприятия**

#### **Стратегия развития товара**

- 1        Расширение ассортимента продукции всех типов
- 2        Поиск новых поставщиков оборудования и технологий
- 3        Повышенные гарантийные обязательства
- 4        Ценовая политика

## **Стратегия развития рынка**

- 5       Расширение территориального охвата
- 6       Формирование имиджа
- 7       Повысить уровень удовлетворенности существующих клиентов, тем самым, формируя круг постоянных клиентов
- 8       Провести детальную сегментацию потребителей и выбрать наиболее перспективные

## **Стратегия усиления позиции**

- 9       Позиционирование
- 10      Брендинг
- 11      Повышение компетенций персонала

К другим важным частям плана по имиджу, которыми часто пренебрегают, относятся элементы внутреннего имиджа, и, прежде всего поведение персонала и его отношение к работе. Выполнение этой части плана по созданию имиджа должно предусматривать повышение морального настроя сотрудников. При создании внутреннего имиджа компании нет мелочей, существенно важно все, начиная от возможностей карьерного роста сотрудников и заканчивая программами их поощрения.

Необходимо констатировать, что у компании «Балтлес» отсутствует фундаментальная основа имиджа и его внутренняя сторона. Предлагаемые рекомендации направлены, прежде всего, на устранение данных недостатков. Только решив эти проблемы, компания «Балтлес» может сформировать эффективный и сильный имидж, который является одним из обязательных условий



конкурентоспособности на рынке.

Конкретное содержание указанных выше направлений стратегии развития конкретизируется в программе действий, которая предлагается в следующем параграфе.

## **3.2. Программа мероприятий ООО «Балтлес»**

Как показал анализ, проведенный с помощью матрицы БКГ во второй главе работы, в рамках товарной политики компания «Балтлес» нет необходимости в принципиальных изменениях. В то же время компания должна осваивать более широкий ассортиментный ряд по каждому типу продукции, необходимо развивать предложения продукции (фанерного кряжа) по специфическим требованиям клиентов. Также необходимо продолжить работу в области повышения качества продукции, компании необходимо пройти сертификацию системы менеджмента качества.

В сбытовой политике компания «Балтлес» должна использовать сложившуюся структуру распределения, то есть часть продукции поступает непосредственно собственным структурным подразделениям, часть сторонним потребителям (целлюлозно-бумажным комбинатам, строительным и мебельным компаниям). Однако не следует отказываться от перспективных рынков Европы, поскольку прохождение компанией сертификации по системе FSC открывает свободный доступ на данный сегмент.

Сложившаяся ценовая политика компании не может быть признана оптимальной. Но в целях сохранения существующего финансового состояния компании «Балтлес», цены должны оставаться на прежнем уровне (на 10-15% выше, чем у основных конкурентов в некоторых регионах России).

В области политики продвижения и стимулирования потребителей (клиентов) предлагается набор определенных мероприятий. Среди них, работа, связанная с формированием имиджа компании (описанная в предыдущем параграфе данной главы курсовой работы), брендинг.

Также, на наш взгляд, в рамках политики продвижения и стимулирования продаж ООО «Балтлес» должно провести активную рекламную кампанию.

При реализации рекламной кампании необходимо решать конкретные задачи, выполнение которых способствует повышению эффективности деятельности ООО «Балтлес» (табл. 3.2).

В качестве дополнения к выбранным каналам рекламы нужно добавить такие типы интерактивного взаимодействия с конечными потребителями, как «горячая линия» и функциональный интернет-сайт, по которым можно получить консультацию специалиста предприятия и подробнее узнать об ассортименте лесопродукции и специальных предложениях ООО «Балтлес».

Таблица 3.2

Задачи рекламной кампании ООО «Балтлес»

### **задачи**

**1.** Максимизировать охват целевых аудиторий при минимизации стоимости контакта с одним ее представителем в выбранных регионах.

### **действия**

- Рекламное воздействие в периоды сезонного всплеска потребления
- Акцент выбираемых рекламных носителей на географических регионах (не платить за лишние контакты).
- Детальность и точность планирования коммуникации на целевые аудитории на основе многофакторного анализа предпочтений, внимания и отношения к рекламному носителю.

**2.** Добиться высокой частоты эффективных контактов с как можно большей частью целевой аудитории (6–7 раз).

**3.** Для более эффективного распределения бюджета проводить рекламную активность пульсирующим образом: в периоды сезонного всплеска покупательской активности с учетом действий прямых конкурентов.

**4.** Использовать средства коммуникации, которые концентрируют целевую аудиторию, вызывают у нее доверие

□ После того как целевая аудитория запомнит предприятие и продукцию, напоминать о нем короткими рекламными сообщениями с высокой частотой через вспомогательные более дешевые рекламные носители.

□ Выбор носителей, обладающих возможностью высокой частоты контакта с целевой аудиторией.

□ Использовать пульсирующую стратегию размещения в основных выбираемых носителях.

□ Учитывать стратегии продвижения прямых конкурентов (информация из конкурентного анализа).

□ Выбор каналов коммуникации с высоким рейтингом на целевую аудиторию.

□ Выбор носителей концентрирующих целевые аудитории.

□ Выбор носителей, соответствующих тематике рекламного сообщения

Программа мероприятий в виде комплекса маркетинга, помимо традиционных элементов, включает политику в области персонала и создание материальных свидетельств. В отношении компании «Балтлес» не используется такой элемент комплекса маркетинга как способ продажи услуг по понятным причинам.

Безусловно, очень важным инструментом развития и оптимального использования человеческого потенциала ООО «Балтлес», а как следствие, повышения эффективности деятельности и увеличения рыночной доли является обучение. Например, в зарубежной практике, периодичность повышения квалификации

персонала следующая:

- руководители высшего и среднего звена – 3 года;
- руководители низшего звена – 5 лет;
- ведущие специалисты – 2 года;
- технические исполнители – 6-7 лет.

Развитию персонала способствуют:

1. краткосрочные групповые семинары, внутрифирменное обучение по учебным программам;
2. обучение в специализированных учебных заведениях.

Процесс обучения обычно включает четыре стадии:

1. Неосознанное неумение – обучаемый о навыках и не думает;
2. Осознанное неумение – обучаемый о навыках знает, но не способен применить их на практике;
3. Осознанное умение – обучаемый знает, что делать, и довольно успешно реализует навыки по отдельности, но затрудняется координировать их на практике;
4. Неосознанное умение – обучаемый может выполнить задачу, не думая о ней; навыки автоматизируются.

Исследование международной организации по обучению сотрудников структур, отвечающих за торговлю и сбыт, выявило семь важнейших правил:

1. Уметь различать подобное, схожее;
2. Объединять товары в группы;
3. Работа с хорошо осведомленным клиентом;
4. Владение искусством продажи;
5. Бригадный метод работы;
6. Необходимость учитывать род занятий клиента;
7. Дополнительные услуги.

К основным методам обучения могут быть отнесены:

- - лекции;
  - фильмы;
  - ролевые игры;
  - анализ конкретных примеров;

- самостоятельное обучение;
- тренинги;
- командные игры;
- учебная практика.

Соответственно в рамках программы должны быть предусмотрены подходящие для специфики предприятия методы обучения, необходимые для этого финансовые ресурсы, составлен план и график обучения, а также ответственные лица. Кроме этого, необходимо выбрать определенные контрольные мероприятия по оценке результативности обучения.

Обучение необходимо провести в двух разрезах:

- базовые компетенции (корпоративная культура, миссия, ценности);
- специфика деятельности компании.

Необходимо отметить, что обучение базовым компетенциям не потребует дополнительных финансовых и временных ресурсов, поскольку обязанность по обучению возлагается на руководство компании «Балтлес». Данная программа, помимо профессиональных компетенций, должна включать инструменты, позволяющие осознать миссию компании, видение и философию. Также необходимо провести ряд тренингов, которые помогут сплотить коллектив и повысить ценность для клиентов реализуемой продукции. Данная программа обучения должна быть реализована до весны 2020 года. Нами предлагается следующая схема обучения (см. табл. 3.3).

Таблица 3.3

График обучения сотрудников ООО «Балтлес»

№ п/п	Группы сотрудников	Периодичность обучения	Ответственные лица
1	Бухгалтерия	Трехнедельные курсы (5 дней в неделю, с 18:00 до 20:30)  Декабрь, январь	Финансовый директор

2	Начальники отделов	2 раза в неделю в течение трех месяцев с 19:00 до 21:00	Заместитель генерального директора
3	Менеджеры	1 раз в неделю в течение трех месяцев с 19:00 до 21:00	Начальники отделов
4	Директора филиалов	Недельные курсы Январь	Генеральный директор
5	Менеджеры по учету товара	Недельные курсы, поочередно в течение четырех месяцев	Заместитель генерального директора
6	Заместитель генерального директора; Финансовый директор	Курс «Успешный руководитель» (4 занятия в январе)	Генеральный директор

Основываясь на среднерыночных ценах услуг образовательных организаций, на обучение сотрудников ООО «Балтлес» потребуется выделение денежных средств в размере 5200\$.

Помимо обучения сотрудников в рамках проекта предлагаются следующие инструменты.

Предоставление спецодежды (рабочему коллективу), дополнительное медицинское страхование всех работников, что потребует выделения 3000 \$.

Составлен календарь поздравлений, чтобы поздравлять каждого сотрудника с днем рождения и со знаменательными датами, например с рождением ребенка.

Запланированы корпоративные мероприятия - праздник нового года и день рождения компании «Балтлес», где лучшим работникам по результатам труда будут вручены грамоты и ценные подарки, также будут чествоваться сотрудники, отдавшие компании много лет плодотворного труда.

Предлагается создать доску почета, где по результатам месяца будут помещены фотографии лучших сотрудников и слова благодарности. Помимо доски почета, планируется создание места (доски, планшета или нескольких планшетов), где каждый сотрудник сможет отметить замечания, оригинальные идеи и предложения.

Формирование инструментов контроля. В качестве инструментов действенного контроля может быть предложена система сбалансированных показателей. Данная система служит действенным средством достижения согласия во взглядах на будущее предприятия и ее рыночной среды, а также основой организации стратегического управленческого контроля.

Когда речь идет о контроле труда персонала, руководство должно всячески вуалировать контроль, поскольку в большинстве случаев он вызывает отрицательные эмоции у персонала. Также необходимо доводить до персонала осознание того, что отсутствие контроля не позволит достичь поставленных целей и выполнения миссии.

Планирование мероприятий по охране труда. Направлением в области охраны труда является обеспечение приоритета жизни и здоровья работников по отношению к результатам деятельности компании. Для успешной реализации данного направления следует руководствоваться следующими принципами организации работы по охране труда «Балтлес»:

- 1) Обязательность учета проблем безопасности труда при решении всех вопросов и на всех уровнях управления.
- 2) Ответственность каждого из руководителей компании. Функциональные обязанности по вопросам охраны труда, права и ответственность каждого руководителя (должностного лица) должны быть четко зафиксированы в должностных обязанностях либо иных документах (положениях, приказах и т.д.).
- 3) Проведение глубоких исследований риска и опасностей на рабочих местах. Такие исследования не должны ограничиваться только анализом несчастных случаев, имевших место в прошлом.
- 4) Обучение безопасности труда всех работников, включая руководителей и специалистов, должно быть неотъемлемой частью профессионального обучения и повышения квалификации.

Как показал анализ деятельности ООО «Балтлес», в настоящее время компания сталкивается с проблемой эффективности работы отдела продаж. Основные причины этого, как видится следующие:

- В работе отсутствует ориентация на клиента. Задачи отдела продаж сводятся к «проталкиванию» своей продукции клиентам. Само понятие «стандартов обслуживания» является «пустым звуком». В результате этого, перед персоналом «Балтлес» и, в частности, перед сотрудниками отдела продаж не ставятся цели по улучшению обслуживания, что приводит к неудовлетворенности клиента и как следствие к отсутствию у него лояльности к фирме, с которой заключил сделку;
- Оценка работы сотрудника отдела продаж сводится к оценке объема сделок заключенных им. При этом значительная часть работы, выполняемая сотрудником на этапе поиска клиента и предварительной работы с ним, остается вне контроля и оценки. Это приводит к нежеланию сотрудников отдела продаж прикладывать значительные усилия в этом направлении, что, в свою очередь ведет к отсутствию плановой работы по привлечению новых клиентов и снижению качества услуг;
- Отсутствуют инструменты для планирования и анализа работы с клиентами на предварительных этапах. Планирование работы с информацией, учет поступающей информации о потенциальных клиентах, текущая работа с клиентами на этапе предварительных переговоров и т.п.;
- Оценка спроса и динамики рынка производится на основании выписанных счетов. Иногда субъективная оценка потенциального спроса производится на основании опроса менеджеров, однако и в этом случае отсутствует информационная база, в которой могли бы храниться результаты для анализа.
- Отсутствие у руководителя (а в лучшем случае запаздывание в получении) объективной картины работы с клиентами в динамике. Это достаточно часто приводит к «потере» клиентов на этапе предварительных переговоров, а так же к запоздалой реакции при отсутствии контактов с постоянными клиентами.

Это лишь краткий список причин из-за которых «Балтлес» не использует в полной мере потенциал сотрудников отдела продаж, в части повышения конкурентоспособности и увеличения рыночной доли.

Задачей руководителя отдела продаж «Балтлес» является построение этапов продажи в компании таким образом, что бы максимально использовать имеющийся потенциал сотрудников.



Рассматривая продажу лесопродукции как процесс можно выделить его основные составляющие (рис. 3.1).

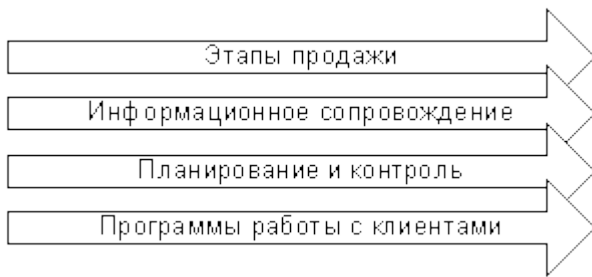


Рис. 3.1. Составляющие продажи лесопродукции

Таким образом, может быть составлена смета мероприятий по обучению и развитию персонала предприятия (см. табл. 3.14).

Таблица 3.4

Расход средств на обучение и развитие персонала

№ п/п	Направление	Стоимость	Общая стоимость
1	Обучение персонала	5200 \$	5200 \$
2	Предоставление фирменной одежды	1000 \$	1000\$
3	Дополнительное медицинское страхование	100 \$	2000 \$
4	Корпоративные мероприятия	1000 \$	2000 \$
5	Поздравления и подарки	1000 \$	2000 \$
6	Внедрение технических средств	2000 \$	2000 \$
Итого			14200 \$

Кроме этого, предлагаются и другие инструменты маркетинга и мероприятия в рамках выбранной стратегии (см. табл. 3.5).

Таблица 3.5

Состав некоторых статей расходов на инструменты маркетинга

<b>№ п/п</b>	<b>Действия</b>	<b>Стоимость</b>	<b>Срок реализации</b>	<b>Ответственное лицо</b>	<b>Общая стоимость</b>
1	Проведение конкурса «Клиент квартала»	500\$	ежеквартально	Начальник планово-экономического отдела	2000\$
2	Позиционирование	Не предполагает расходов	Системная деятельность	Все сотрудники. Контролирующее лицо – генеральный директор	-
3	Брендинг	В рамках средств рекламных кампаний и участия в выставках	-	Генеральный директор	-
4	Опросы и анкетирование	20 \$	постоянно	Специалисты отдела продаж	240\$

Продолжение таблицы 3.5

5	Разработка миссии и программного заявления	-	-	Генеральный директор	-
6	Контроль качества продукции	В рамках основной деятельности постоянно		Начальник производства	-
7	Фирменная одежда	В рамках программы развития персонала		Генеральный директор	-
8	Создание сайта компании и сопровождение	200\$	ежемесячно		2400\$
Итого					4640 \$

Прогнозная оценка эффективности мероприятий в рамках выбранной стратегии может быть осуществлена в следующих аспектах: повышение уровня удовлетворенности клиентов; уровень узнаваемости компании; прирост прибыли.

Для точной оценки узнаваемости компании «Балтлес» требуется контроль по истечению определенного периода времени. Предварительно уровень узнаваемости за счет активной рекламной кампании и других предлагаемых инструментов составит 70% целевой аудитории в обозначенных территориальных границах.

Прогнозируется повышение уровня удовлетворенности клиентов компании за счет активизации усилий в области работы с персоналом (табл. 3.6). Оценка произведена на основе качественного прогнозирования (опрос сотрудников и менеджеров ООО «Балтлес»).

Таблица 3.6

## Изменение уровня удовлетворенности

Параметры	Индекс удовлетворенности	
	2018 г.	2020 г. (прогноз)
Клиенты компании	8,83	9,02

Простая оценка эффективности мероприятий, и, прежде всего, рекламной кампании может быть проведена с помощью показателей, гарантируемых известными рекламными агентствами. Ожидается получение 0,15 \$ чистой прибыли на каждый 1\$ рекламных расходов.

Проведем комплексную оценку эффективности мероприятий в рамках выбранной стратегии. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий представлен в двух вариантах согласно пессимистическому и оптимистическому сценариям на основе опроса специалистов компании «Балтлес» (табл. 3.7 и 3.8).

Таблица 3.7

Экономическая эффективность мероприятий по пессимистическому сценарию

№ п/п	Наименование показателя	Величина показателя (руб.)
1	Прирост объема реализации	2600000
2	Балансовая прибыль	969550
3	Налог на прибыль	232692
4	Чистая прибыль	736858
5	Индекс доходности	1,28

## 6 Общая рентабельность мероприятий 56%

Представленные расчеты обосновывают экономическую эффективность предлагаемых мероприятий, направленных на увеличение объема продаж в условиях пессимистического сценария (был взят всего лишь прирост в 12% от объема продаж в 2017 г.- 21265619 руб.).

В то же время, шаги, предпринимаемые руководством в рамках стратегического планирования, позволяют говорить о возможности реализации оптимистического сценария (прирост объема продаж в размере 52% от объема продаж предыдущего года).

Таблица 3.8

Экономическая эффективность мероприятий по оптимистическому сценарию

№ п/п	Наименование показателя	Величина показателя (руб.)
1	Прирост объема реализации	11058121
2	Балансовая прибыль	4702879
3	Налог на прибыль	1128691
4	Чистая прибыль	3574188
5	Индекс доходности	1,32
6	Общая рентабельность мероприятий	73,9%

Кроме того, за счет программы обучения и внедрения технических средств удастся обеспечить высокий уровень обслуживания и возможность формирования постоянного круга клиента через персонифицированные продажи.

Необходимо отметить, что по истечению определенного периода времени (через 1 год), в стратегию должны быть внесены изменения, поскольку по результатам контроля будут выявлены ошибочные шаги и выработаны наиболее эффективные мероприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Понимание элементов внутренней и внешней среды организации и их анализ позволяет организациям: осознать в, каких условиях, они действуют сегодня и в каких условиях, будут действовать в будущем; оценить возможные перспективы развития и потенциальные угрозы, с которыми могут столкнуться и соответствующим образом подготовиться.

Сложность и турбулентность окружающей внешней среды затрудняет прогнозирование возможных проблем. Таким образом, в результате анализа менеджеры располагают информацией, необходимой для принятия стратегических решений. В связи со сложностью анализа внешней среды его можно упростить, разбив на небольшие социальные, технологические, экономические и политические сферы. Далее эти сферы изучают с целью определения их потенциальных влияний на компанию и ее окружение. Процесс анализа должен быть непрерывным, чтобы происходящие перемены были своевременно отражены в нем.

Выполненная работа позволила получить следующие выводы:

- Выбор стратегии развития предприятия в большой степени зависит от той информации, которую удастся получить на основе анализа внутренней и внешней среды;
- Анализ среды организации, по сути, является первым этапом всего стратегического процесса организации;
- Анализ рыночных возможностей включает: анализ внутренней маркетинговой среды (так называемой микросреды предприятия), анализ внешней маркетинговой среды (макросреды) и комплексный анализ, целью которого выступает выявление возможностей развития и формулирования ключевых факторов успеха (иногда называемых конкурентными преимуществами);
- Существует достаточно проработанная методологическая база анализа внутренней и внешней среды организации, которая в основном строится на идеях зарубежных специалистов;

- Российский рынок лесной продукции динамично развивается, его привлекательность высока и это позволяет выделять новые маркетинговые возможности для предприятий;
- Участники рынка, как правило, занимают всего лишь несколько сегментов.

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие основные рекомендации для компании «Балтлес» для повышения эффективности деятельности и укрепления рыночных позиций:

- Стратегия должна базироваться на конкурентных преимуществах, прежде всего, высоком качестве лесопродукции и развитии реализации специальных предложений по некоторым типам продукции;
- Принципиальный выбор был сделан в пользу стратегии концентрированного роста, включающую стратегию развития товара, стратегию развития рынка и стратегию усиления позиции;
- Стратегия развития ООО «Балтлес» должна учитывать действия основных конкурентов по каждому типу реализуемой продукции (балансам, круглому лесу, хвойному пиловочнику и т.п.);
- Больше внимания нужно уделить коммуникативной политики, направленной на формирование знания потребителей и деловых партнеров о ООО «Балтлес» и его продукции, создание положительного имиджа.

В заключение необходимо отметить высокую степень применимости теоретических и методологических принципов анализа рыночных возможностей в хозяйственной практике.

Данная работа может представлять интерес, на наш взгляд, для специалистов ООО «Балтлес», отвечающих за деятельность предприятия и развитие компании.

В дальнейшем автор планирует продолжить работу в данном направлении, расширить и углубить сферу научных изысканий в этой области.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. Бакланов И. Характерные особенности отечественного рынка / Статья опубликована на [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)

3. Беляев В.И. Практика менеджмента: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2016.
4. Большаков А.С., Михайлов Б.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002.
5. Воцаненко А.В. Диагностика организационных структур // Современные аспекты экономики, № 4(97), 2016. Стр. 65-67.
6. Имаи М. Философия здравого смысла // Top-Manager, № 68, 2017. Стр. 76-83.
7. [Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме. Современный опыт управления. – М: Юнити, 2000](#)
8. Кеворков В. Реформирование деятельности предприятия в сфере маркетинга на российских предприятиях / Статья опубликована на <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a60.htm> (энциклопедия маркетинга)
9. Кеннет Дж. Кук. Малый бизнес: Маркетинг. (Пер. с англ.) – М.: Довгань, 1998.
10. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: учебное пособие. – СПб.: 2000.
11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000.
12. Лосев В.С. Производственный потенциал: оценка, управление. – Хабаровск: РИОТИП, 1998.
13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
14. Менеджмент: учебник. Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2013.
15. Морозкин Н.А. Сбалансированная система показателей в разработке стратегии компании//Современные аспекты экономики, № 19(86), 2015. Стр. 201-206.
16. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2016.
17. Петрова Н.П. Искусство работать с людьми. – М: Эксмо, 2015.
18. Румянцев И.А. Основы стратегического управления: учебное пособие. – СПб.: СЗТУ, 2001.



19. Русинов Ф., Макаренко О. Формирование и оценка конкурентоспособного потенциала предприятия // Консультант директора. – 1998. – № 19(79). Стр. 32-37.
20. Стратегический менеджмент: Учебник/Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2013.
21. Стратегический менеджмент: учебник/Под. ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2015.
22. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: Инфра-М, 2000.
23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: Юрайт, 2000.
24. Шведенко В.В. и др. Маркетинговая концепция: в системе понятий и категорий. – Кострома: Изд-во КГПУ им. Н.А. Некрасова, 1998.
25. David T. Kollat, Rodger D. Blackwell, James F. Roberson. Strategic Management. – New York: Holt, Rinehart & Winston, 1972.
26. Itami, H., T.W. Roehl. Mobilizing Invisible Assets. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987. P. 26-32.
27. Prahalad, C.K., and Hamel, G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, № 68(3), 1990, P. 81-84.
28. Heene A. and Sanchez R. Competence-Based Strategic Management. London: John Wiley, 1997.;
29. Petts N. Building growth on core competence – a practical approach//Long Range Planning, № 30 (4), 1997, P. 551-561
30. Stiven Davis. Strategic competency // Competia Online Magazine, june 2013. P. 21-26.
31. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
32. [www.expert.ru](http://www.expert.ru)

## **Приложения**

Приложение 1

Схема сертификации в лесном комплексе Северо-Западного федерального округа РФ

Сертификация систем менеджмента качества ISO 90001

Сертификация системы экологического менеджмента ISO 14001

Сертификация цепи поставок

Сертификация лесоуправления

Сертификация продукции по ГОСТ

Сертификация систем менеджмента предприятий

Лесная сертификация по стандартам FSC

Добровольная сертификация

Обязательная сертификация

Приложение 2

Динамика изменения цен на основные виды продукции ООО «Балтлес» (руб.)

<b>Вид продукции</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Пиловочник хвойных пород	690,15	930,98	1090,04	1151,71	1166,42
Фанерный кряж березовый (1-2 сорт) -		1008,68	1134,27	1217,83	1340,00
Балансы ель (1-2 сорт)	-	-	840,00	848,03	885,00
Балансы лиственные (1-3 сорт)	-	495,58	511,39	651,24	763,00

Приложение 3

Динамика объема продаж видов продукции ООО «Балтлес» (куб. м.)

<b>Вид продукции</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Пиловочник хвойных пород	196272,54	206548,32	328540,77	444448,37	399700,00
Фанерный кряж березовый (1-2 сорт)	-	6011,53	15670,48	27656,01	23600
Балансы ель (1-2 сорт)	-	-	3515,54	45462,22	81500
Балансы лиственные (1-3 сорт) -		2153,87	9647,90	48110,03	46000,00

Динамика объема продаж пиловочника хвойного по группам

<b>Год</b>	<b>Базис поставки</b>	<b>объем (куб. м)</b>	<b>Сумма (руб)</b>	<b>Цена (руб.) с НДС</b>
2013	<b>ВСЕГО</b>	<b>196 272,54</b>	<b>135 457 143,93</b>	<b>690,15</b>
2013	ТУ пункт назначения	4 166,23	4 488 854,60	1 077,44
2013	ГОСТ пункт отгрузки	127 727,60	88 200 723,86	690,54
2013	ГОСТ пункт назначения	5 374,51	5 136 588,63	955,73
2013	ГОСТ баржи пункт отгрузки	6 803,70	4 244 079,39	623,79
2013	ГОСТ плот пункт отгрузки	52200,5	33 386 897,45	639,59

2014 <b>ВСЕГО</b>	<b>206 548,32</b>	<b>192 291 506,24</b>	<b>930,98</b>
2014 ТУ пункт назначения	27 982,26	32 532 170,01	1 162,60
2014 ГОСТ пункт отгрузки	120 706,94	103 130 204,19	854,39
2014 ГОСТ пункт назначения	38 279,55	40 555 360,55	1 059,45
2014 ГОСТ баржи пункт отгрузки	11 602,37	10 130 501,49	873,14
2014 ГОСТ плот пункт отгрузки	7 977,20	5 943 270,00	745,03
2015 <b>ВСЕГО</b>	<b>328 540,77</b>	<b>358 122 822,26</b>	<b>1 090,04</b>
2015 ТУ пункт назначения	30 902,49	41 387 580,71	1 339,30
2015 ГОСТ пункт отгрузки	140 179,02	136 038 877,65	970,47
2015 ГОСТ пункт назначения	132 232,58	156 485 398,85	1 183,41
2015 ГОСТ баржи пункт отгрузки	10 775,68	9 630 034,29	893,68
2016 ГОСТ плот пункт отгрузки	14 451,00	14 580 930,77	1 008,99
2016 <b>ВСЕГО</b>	<b>444 448,37</b>	<b>511 875 650,82</b>	<b>1 151,71</b>

2016 ТУ пункт назначения	99 877,34	147 094 016,37	<b>1 472,75</b>
2016 ТУ пункт отгрузки	12 159,90	15 295 397,74	1 257,86
2016 ГОСТ пункт отгрузки	154 795,14	148 646 418,25	960,28
2016 ГОСТ пункт назначения	122 010,77	149 112 882,64	<b>1 222,13</b>
2016 ГОСТ баржи пункт отгрузки	20 980,32	18 402 178,94	877,12
2016 ГОСТ плот пункт отгрузки	34 624,90	33 324 756,86	962,45
<b>2017 ВСЕГО</b>	<b>399 700,00</b>	<b>466 218 375,00</b>	<b>1 166,42</b>
2017 ТУ пункт назначения	81 200,00	123 129 375,00	1 516,37
2017 ГОСТ пункт отгрузки	192 800,00	195 070 880,00	1 011,78
2017 ГОСТ пункт назначения	78 800,00	100 291 210,00	1 272,73
2017 ГОСТ баржи пункт отгрузки	14 000,00	13 580 000,00	970,00
2017 ГОСТ плот пункт отгрузки	32 900,00	34 146 910,00	1 037,90

#### Приложение 4

Экономический эффект от реализации хвойного пиловочника по техническим условиям

<b>Год</b>	<b>Базис поставки</b>	<b>объем по ТУ от общего объема</b>	<b>Разница в цене между ТУ и ГОСТ (руб.)</b>	<b>Экономический эффект (руб.)</b>
2013	ТУ пункт назначения	<b>2,1%</b>	<b>121,71</b>	<b>507 057,26</b>
2014	ТУ пункт назначения	<b>13,5%</b>	<b>103,15</b>	<b>2 886 297,91</b>
2015	ТУ пункт назначения	<b>9,4%</b>	<b>155,89</b>	<b>4 817 255,36</b>
2016	ТУ пункт назначения	<b>25,2%</b>	<b>250,62</b>	<b>28 623 131,50</b>
2017	ТУ пункт назначения	<b>20,3%</b>	<b>243,64</b>	<b>19 783 699,00</b>

## Приложение 5

### Сравнительная таблица цен

<b>Вид продукции</b>	Сравнение цен реализации балансов березовых на Котласский ЦБК и цен на фанерный кряж при реализации покупателям (цены с НДС на условиях FCA)			
	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
Балансы березовые	348,11	415,85	427,02	449,06

Фанерный кряж березовый	901,57	1 008,26	1 074,63	1 167,47
Объем, куб. м	6 011,53	15 673,49	27 656,01	23 600,00
Разница в цене:	553,46	592,41	647,61	718,41

Экономический эффект

от реализации продукции 3 327 141,39 9 285 157,29 17 910 413,73 16 954 428,80  
на сторону

#### Приложение 6

Сравнительная таблица цен реализации хвойного пиловочника ООО «Балтлес» и других поставщиков в Архангельске и Вологде. Базис поставки - склад покупателя

Год	Регион	порода	цена закупки от др. поставщиков	цена для ООО «БАЛТЛЕС»	отклонение
2017	цена в Архангельске	ель	1 300,00	1 353,48	53,48
2017	цена в Архангельске	сосна	1 200,00	1 304,48	104,48
2017	цена в Вологде	ель	1 000,00	1 350,00	350,00
2017	цена в Вологде	сосна	950,00	1 250,00	300,00

Сравнительный анализ цен по Усть-илимской площадке (цена за куб. м. хлыста, без НДС)

**Поставщик                    2015 год 2016 год 2017 год**

ООО «ИЛС»                    604,00     748,76     794,20

ЗАО «Тайга Трейд» 548,00     548,63     610,00

Другие                        463,08     526,87     594,95

Приложение 7

Вопросы руководящему составу ООО «Балтлес»

- 1            Каким Вы видите будущее нашей компании?
  
- 2            Какую роль, на Ваш взгляд, играет персонал в развитии компании?
  
- 3            На каких ценностях должна строить свою деятельность наша компания?
  
- 4            Сформулируйте Ваш вариант миссии и программного заявления ООО «Балтлес».
  
- 5            Довольны ли вы существующей системой мотивации персонала?
  
- 6            Какие проблемы в деятельности компании Вы можете назвать?
  
- 7            На основе каких принципов наша компания должна выстраивать отношения с партнерами?



- 8 На основе каких принципов наша компания должна выстраивать отношения с конкурентами?
- 9 На основе каких принципов наша компания должна выстраивать отношения с клиентами?
- 10 Какие новые методы продаж Вы бы использовали в деятельности компании?
- 11 Какой набор инструментов должна использовать компания по отношению к элементам внешней среды?
- 12 Как часто Вы проявляете инициативу при решении различных проблем в работе?
- 13 Приветствуете ли Вы амбициозную ответственность?
- 14 Является ли оптимальной, на Ваш взгляд, существующая структура организации?
- 15 Как часто Вы используете современные технические средства?
- 16 Какие каналы и инструменты коммуникации Вы применяете во внутренней структуре и внешней среде?
- 17 Считаете ли Вы себя справедливым руководителем?
- 18 Как Вы оцениваете свои способности лидера?
- 19 Какими качествами должен обладать лидер?

20           Каким образом Вы стараетесь улучшить показатели  
              деятельности компании?

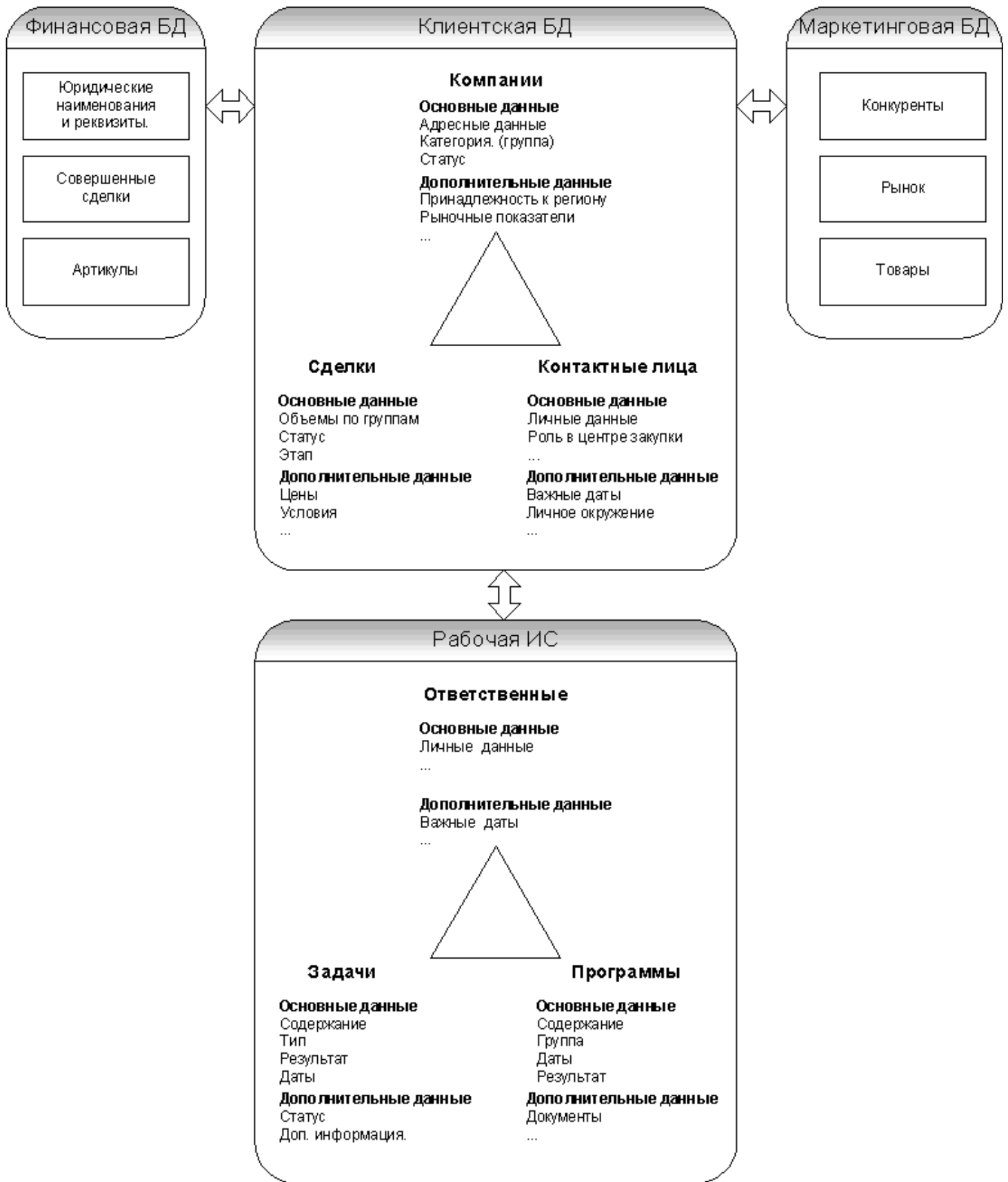
#### Вопросы сотрудникам ООО «Балтлес»

- 1           Каким Вы видите будущее нашей компании?
- 2           Какую роль, на Ваш взгляд, играет персонал в развитии компании?
- 3           На каких ценностях должна строить свою деятельность наша  
              компания?
- 4           Сформулируйте Ваш вариант миссии и программного заявления ООО  
              «Балтлес».
- 5           Довольны ли вы существующей системой мотивации персонала?
- 6           Какие проблемы в деятельности компании Вы можете назвать?
- 7           Как часто Вы обсуждаете рабочие проблемы с Вашим  
              непосредственным руководителем?
- 8           Считаете ли Вы необходимым обучение о постоянное повышение  
              квалификации сотрудников?
- 9           На основе каких принципов наша компания должна выстраивать  
              отношения с клиентами?
- 10          Какие новые методы организации работы Вы бы использовали в  
              деятельности компании?

- 11 Что, на Ваш взгляд, следует изменить в рабочем процессе?
- 12 Как часто Вы проявляете инициативу при решении различных проблем в работе?
- 13 Приветствуете ли Вы амбициозную ответственность?
- 14 Является ли оптимальной, на Ваш взгляд, существующая структура организации?
- 15 Как часто Вы используете современные технические средства?
- 16 Какие каналы и инструменты коммуникации Вы применяете во внутренней структуре и внешней среде?
- 17 По Вашему мнению, обладаете ли Вы всеми необходимыми навыками и умениями для качественного выполнения возложенных обязанностей?
- 18 С какой проблемой в организации рабочего времени Вы сталкивались в последнее время?
- 19 Что Вы считаете вашими сильными сторонами?
- 20 Как Вы проводите Ваше свободное время?

## Приложение 8

Клиентская база данных ООО «Балтлес»



1. Лосев В.С. Производственный потенциал: оценка, управление. – Хабаровск: РИОТИП, 1998. Стр. 14 [↑](#)
2. Русинов Ф., Макаренко О. Формирование и оценка конкурентоспособного потенциала предприятия // Консультант директора. – 1998. – № 19(79). Стр. 34. [↑](#)
3. David T. Kollat, Rodger D. Blackwell, James F. Roberson. Strategic Management. – New York: Holt, Rinehart & Winston, 1972. Стр. 24 [↑](#)
4. А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: Инфра-М, 2000. Стр. 63. [↑](#)
5. Stiven Davis. Strategic competency // Competia Online Magazine, june 2013. Стр. 21-26. [↑](#)
6. Itami, H., T.W. Roehl. Mobilizing Invisible Assets. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987. [↑](#)
7. Itami, H., T.W. Roehl. Mobilizing Invisible Assets. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987. Стр. 1. [↑](#)
8. Itami, H., T.W. Roehl. Mobilizing Invisible Assets. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987. Стр. 31. [↑](#)
9. Prahalad, C.K., and Hamel, G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, № 68(3), 1990, Стр. 82. [↑](#)
10. Prahalad, C.K., and Hamel, G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, № 68(3), 1990, Стр. 82. [↑](#)
11. Heene A. and Sanchez R. Competence-Based Strategic Management. London: John Wiley, 1997.; Petts N. Building growth on core competence – a practical approach//Long Range Planning, № 30 (4), 1997, Стр. 551-561; Prahalad, C.K., and

Hamel, G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, № 68(3), 1990, Стр. 79. [↑](#)

12. FSC – Лесной Попечительский Совет ; FSC контролируемая древесина – древесина, идентифицированная компанией как исключаящее сырье из «неприемлемых» источников, перечисленных в FSC-STD-30-010 «Стандарт FSC для предприятий, осуществляющих лесоуправление и поставляющих контролируемую древесину не сертифицированную FSC»;

FSC сертифицированная древесина – древесина, полученная из лесов сертифицированных по системе FSC и продаваемая владельцем действующего сертификата FSC по технологической цепочке или совместного сертификата на лесоуправление и технологическую цепочку; к FSC сертифицированной древесине относится древесина: FSC чистая, FSC смешанная. [↑](#)

13. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru); [www.expert.ru](http://www.expert.ru) [↑](#)

14. Бакланов И. Характерные особенности отечественного рынка / Статья опубликована на [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru) [↑](#)