

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях обострения конкуренции и нестабильности современной среды основой для создания устойчивого конкурентного преимущества становятся компетенции предприятия, заключенные в технологиях, знаниях, навыках, взаимосвязанных в организационных системах и бизнес-процессах.

Соответственно, важнейшей задачей для предприятия становится идентификация ключевых компетенций и выработка путей их дальнейшего развития с учетом изменений системе управления организацией.

Успешность и эффективность управления организацией зависит от уровня стратегии, умения эффективно применять методы и инструменты управления. Данный фактор усиливается и воздействием внешних факторов. Риски в современной внешней среде усиливают необходимость управления внешними факторами предприятия. В таких условиях становится невозможным осуществлять управление путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции. Для своевременной и эффективной ответной реакции необходимы предвидение, исследования и творчество. Все это требует использования специфических моделей принятия и реализации стратегических решений и эффективного управления внутренней средой предприятия.

Цель работы – на основе теоретических и практических аспектов проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды оценить эффективность управления предприятием и разработать стратегию развития предприятия.

В соответствие с целью работы необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты анализа внутренней и внешней среды;
2. охарактеризовать анализ внешней среды предприятия;
3. провести стратегическую диагностику развития предприятия **в** рамках определенного рынка;
4. разработать рекомендации по совершенствованию путей развития организации на основе стратегического анализа.

Объектом исследования – анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «ХлебСоль»

Предметом исследования является влияние внешних факторов на развитие организации.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные стратегическому управлению, исследованиям рынка и достижению конкурентных преимуществ.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Понятие внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это ряд составляющих организации, позволяющих обеспечить эффективное функционирование предприятия. При этом внутреннюю среду рассматривают как с позиции статики, так и в динамике. Необходимо учесть как сложившуюся в настоящий момент ситуацию, так и динамические показатели.

Перечислим основные составляющие внутренней среды:

1. цели
2. задачи
3. люди
4. технологии
5. информация
6. структура
7. организационная культура
8. производственная структура

Наиболее значимым ресурсом является персонал фирмы. Данная составляющая включает в себя: динамику, образование, классификация по возрасту, образованию, показателей повышения квалификации и карьерного роста, оценки материальной и нематериальной мотивации.

Во многих организациях значительную роль уделяют подбору квалификации, организации рабочего места, проведению аттестации и по результатам данных исследования организуют повышение квалификации кадров. Если раньше считалось, что основным ресурсом являются производственные системы и технологии, то сейчас нередко ставка сделана на человеческий ресурс. Чем более качественным является состав трудовых ресурсов, тем выше будет эффективность предприятия.

Вторая по важности является производственная и технологическая составляющая. В нее входит состав оборудования, периодичность его обновления и модернизации, перечень инструментов и технологических приемов.

Показателями для оценки данной составляющей являются:

1. фондоотдача
2. фондоемкость
3. производительность труда
4. трудоемкость
5. качественные критерии

Также элементом внутренней среды являются финансовые показатели. Анализ финансового состояния является результатом, взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений организации. Финансовое состояние определяется всей совокупностью производственно-хозяйственных факторов и является результативным элементом внутренней среды.

Анализ финансового состояния организации зависит от результатов ее производственной, коммерческой и финансовой деятельности, и оно может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным. Способность организации своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о ее хорошем финансовом состоянии.

Эффективный анализ финансового состояния в свою очередь оказывает положительное влияние на эффективность производственной деятельности, обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Поэтому финансовая деятельность как составная часть хозяйственной деятельности направлена на обеспечение своевременного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного его использования. Финансовое состояние является индикатором, характеризующим

жизнеспособность организации, и одним из основных критериев ее конкурентоспособности.

Также элементом внутренней среды является организационная культура. Организационная культура – это система нравов и принципов, сформированных на предприятии и применяемых в управлении организацией.

Итак, представим схематически элементы внутренней среды по степени увеличения их значимости.

Рисунок 1. Элементы внутренней среды

Итак, внутренняя среда предприятия – это совокупность элементов, характеризующих эффективность управления и структуры компании.

Понятие внешней среды

Исследования в области управления внешней средой появились в конце 50-х годов. Изучение факторов внешней среды является существенным вкладом в развитие деятельности науки управления. Эффективность организации управления в менеджменте является очень важной составляющей, поскольку обеспечивает создание системы в управлении на предприятии. Как известно, любой коллектив или группа, или предприятие функционирует как система взаимосвязей и поэтому крайне важна организации в управлении предприятием.

Под методом управления понимается некоторая общность способов и приемов воздействия субъекта управления на некий объект, который является предметом управления.

В социальной системе, в частности коллективе должны учитываться интересы и потребности общества, мотивация людей, занятых в производственных процессах. [7, с.134]

И прежде всего должно быть учтено воздействие внешних факторов.

Организация анализируется как открытая внешняя система, а следовательно требуется изучение внешней среды. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен также предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Организации, подобно биологическим организмам, должны приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Определение внешней среды

Первой проблемой при рассмотрении организации как открытой системы является определение внешней среды. Учет внешнего окружения необходимо ограничить только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. Например, по словам Джеральда Белла, внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

Факторы внешней среды – это макросреда, среда, в которой функционирует предприятие. Порядок анализа внешних факторов приведен на рисунке 2.



Рисунок 2. Факторы внешней среды предприятия

Внешняя среда включается как макроокружение, так и непосредственное окружение.

К основным факторам макроокружения относятся:

1. экономические факторы;
2. политические факторы воздействия на развитие предприятия;
3. политические реформы ;
4. природные ресурсы;
5. социальная составляющая развития предприятия;
6. НИИ;
7. технологии и производственные процессы

К непосредственному окружению относят:

1. покупателей
2. поставщиков
3. конкурентов
4. рынок рабочей силы

Отличием внешней среды от внутренней является ее независимость от работы предприятия и оказание существенного влияния на развитие компании.

Нередко факторы внешней среды классифицируются на факторы прямого и косвенного воздействия.

Перечислим факторы прямого воздействия: поставщики, потребители, трудовые коллективы, профсоюзы, акционеры и прочие.

Факторы косвенного воздействия оказывают непосредственное влияние на развитие предприятия и необходимы для разработки стратегии развития предприятия.

К факторам косвенного воздействия относят факторы, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии.

1.3. Методика исследования внутренней и внешней среды организации

Анализ внутренней и внешней среды организации осуществляется с использованием системного подхода.

Система – набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в порядке, позволяющем воспроизвести целое. Каждая составляющая организации выполняет свои определенные функции. Для успешного функционирования организации между всеми ее подразделениями и отделами должна осуществляться интеграция. Она осуществляется путем координации уровней иерархии управления, прямого наблюдения, правил и процедур. Организации, в свою очередь сами являются подсистемами в рамках более крупных систем.

После установления миссии и целей организации следует этап стратегического планирования. Для этого необходим анализ состояния внешней среды.

Анализ внешней среды – процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы в целях определения возможностей и угроз для фирмы.

Факторы внешней среды можно выделить следующие.

Политическая система: закладывает конституционные основы, формирует формы собственности, регламентирует особенности законодательства, влияющие на развитие фирмы. Важную роль играет политическая стабильность.

Экономическая система: общий уровень жизни (уровень безработицы, ВВП, ставка рефинансирования, темпы инфляции, налоговая политика) также влияет на функционирование предприятия. От этого зависит уровень потребления выпускаемой продукции, ценовая политика на рынке и общая конъюнктура рынка. Нельзя исключать важную роль поставщиков. Показатели инвестиционного климата регулируют приток и отток капитала.

Социальная система: социальные нормы, воззрения, этические нормы.

Технологическая система. Организация не должна быть статична. Развитие науки и технологий не позволяют работать на одном уровне. Предприятие должно отвечать веяниям времени, оперативно отслеживая изменения внешней среды.

Ресурсная система. В зависимости от рода деятельности предприятия важную роль играет ресурсная база (наличие природных ресурсов, рабочая сила, инфраструктура, территориальное расположение).

Организация должна создаваться применительно к людям, поэтому при распределении полномочий необходимо учитывать интересы и предпочтения индивидуумов. Поведение членов организации рассматривается как внутренняя

среда.

1. Анализ квалификации работников организации. Уровень образования, профессиональных навыков, система обучения внутри организации и ротация кадров.
2. Выбор и разработка организационной культуры компании (форма одежды, стиль общения, традиции).
3. Формы и правила организации заработной платы (материальное стимулирование персонала, политика вознаграждения).
4. Определение маркетинговой политики – определение собственной ценовой политики, торговая марка, реклама, продвижение товара на рынке.
5. Разработка организационной структуры – правила распорядка рабочего времени, ведение внутренней отчетности.

2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ХЛЕБСОЛЬ»

2.1 Характеристика организации

Объектом исследования для выполнения работы стало малое предприятие, полное фирменное наименование которого – ООО «ХлебСоль».

Основным видом деятельности предприятия является производство хлебобулочных изделий.

Организационно-правовая форма организации – общество с ограниченной ответственностью. Общие правовые положения об ООО закреплены в Гражданском кодексе Российской Федерации и Федеральном законе «Об обществах с ограниченной ответственностью». Деятельность ООО регулируется и другими правовыми актами и Федеральными законами, направленными на регулирование отдельных сторон деятельности общества. «Обществом с ограниченной ответственностью признается созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с

деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества». Основной целью общества с ограниченной ответственностью является извлечение прибыли и распределение ее между участниками. ООО являются наиболее многочисленными в составе коммерческих предприятий.

Миссия ООО «ХлебСоль» заключается в обеспечении жителей Перми и Пермского края высококачественными хлебобулочными и кондитерскими изделиями.

Численность сотрудников ООО «ХлебСоль» на начало 2018 года составила 16 человек.

Тип структуры управления – линейно-функциональная структура.

Тип структуры управления – линейно-функциональная структура.

Рисунок 3. Организационная структура управления

Главный бухгалтер является ответственным за организацию ведения учета и своевременную сдачу отчетности на предприятии. Формирует учетную политику, осуществляет ведение кадровой работы.

Производственный цех включает в себя трех технологов и 6 пекарей-кондитеров, они осуществляют свою работу бригадами, режим их работы «сутки через двое». Основной функцией данных сотрудников является производство хлебобулочных изделий.

Отдел продаж заключает договора на продажу с розничными предприятиями, проводит маркетинговые исследования, организует рекламные компании. Численность менеджеров по продажам 2 человека.

Логист формирует график доставки изделий розничным предприятиям, водители отвечают за своевременную доставку хлебобулочных изделий покупателю.

В ООО «ХлебСоль» применяется повременная-премиальная оплата труда. Размеры окладов для различных работников организации устанавливаются штатным расписанием.

Также при характеристике предприятия необходимо проанализировать динамику экономических показателей работы. Данные представлены в таблице 1

Таблица 1

Экономические показатели работы ООО «ХлебСоль» за 2016 - 2018 годы

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Относительное изменение	
				2017 к 2016	2018 к 2017
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	1035	1556	1456	150,34	93,57
Выручка, тыс. руб.	10563	14000	14780	132,54	105,57
Себестоимость, тыс. руб.	8653	9633	10563	111,33	109,65
Валовая прибыль, тыс. рублей	1910	4367	4217	228,64	96,57
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. рублей	1089	2076	2179	190,63	104,96
Прибыль от продаж, тыс. рублей	821	2291	2038	279,05	88,96
Чистая прибыль, тыс. рублей	556	1256	1346	225,90	107,17
Численность работников	12	16	16	4	133,33
Среднемесячная оплата труда, рублей	18138,9	16421,9	19213,54	-1717,01	90,53
Выручка на 1 сотрудника, тыс. рублей	880,25	875,00	923,75	-5,25	99,40

Прибыль на одного работника, тыс. руб.	46,33	78,50	84,13	32,17	169,42
Рентабельность продаж, %	7,77	16,36	13,79	210,55	84,29
Рентабельность затрат, %	9,49	23,78	19,29	250,58	81,12
Фондоотдача, рублей	10,21	9,00	10,15	88,15	112,78

По результатам анализа экономических показателей можно сделать как положительные, так и отрицательные выводы в работе предприятия.

Использование материально-технической базы по данным 2018 года является не достаточно эффективным. Каждый рубль основных средств приносит в 2018 году 10,15 рублей выручки, в среднем по отрасли данный показатель составляет 20,25 рублей.

Выручка предприятия, несмотря на экономический кризис в стране в 2017 – 2018 годах сохраняет тенденцию к росту, хотя и не существенную. Размер выручки в 2018 году составил 14780 тыс. рублей. Себестоимость в 2018 году увеличилась на 930 тыс. рублей (выручка на 780 тыс. рублей). В результате чего валовая прибыль предприятия немного уменьшилась.

2.2. Анализ внутренней среды

Состав трудовых ресурсов представим в форме таблицы 2

Таблица 2

Состав и динамика персонала ООО «ХлебСоль»

Должность	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение 2018 от	
				2016 года	2017 года

Производственный персонал	7	9	9	+2	0
В т.ч.				0	0
Технолог	1	3	3	+2	0
Пекарь-кондитер	6	6	6	0	0
Специалисты	1	1	1	0	0
В т.ч.				0	0
Ведущий логист	1	1	2	0	0
Руководители	3	4	4	+1	0
В т.ч.					
Директор	1	1	1	0	0
Гл.бухгалтер	1	1	1	0	0
Менеджер по продажам	1	2	2	+1	0
Прочие работники	1	2	2	2	0
ИТОГО	12	16	16	+4	0

Для предприятия характерна динамика увеличения численности персонала. Так численность персонала в 2016 году составила 12 человека, а в 2018 году возросла на 4 человек по сравнению с 2016 годом и равна 16 человекам. Большая часть персонала приходится на рабочих, его величина стремительно растет по сравнению с 2016 годом в связи с увеличением объемов реализации и расширением рынка. Однако в связи с кризисным 2017 годом объемы реализации на предприятии увеличились крайне незначительно и дополнительный персонал не потребовался.

Число рабочих на отчетную дату составляет 9 человек, в 2016 году – 6 человек.

Наиболее полной характеристикой персонала является его социальная структура, сгруппированная по таким признакам как пол, средний возраст сотрудников, уровень их образования.

В таблице 4 приведен анализ персонала по одному из общих признаков – возрасту.

Таблица 4

Распределение сотрудников ООО «ХлебСоль» по возрасту

Группы сотрудников по возрасту, лет	Численность рабочих на конец года, человек			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
До 20	0	2	2	0,00	12,64	12,64
20 - 30	3	5	5	25,00	28,63	28,63
30 - 40	5	5	5	41,67	32,39	32,39
40 - 50	2	2	2	16,67	11,33	11,33
50 - 60	1	1	1	8,33	6	6

Свыше 60	1	1	1	8,33	9	9
Средний возраст сотрудников по предприятию	39,5	39,1	39	-	-	-
Итого	12	16	16	100	100	100

Численность сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет составила 5 человек, в возрасте от 20 до 30 лет – 5 человек – это является основными возрастными категориями. Далее необходимо проанализировать качественный состав трудовых ресурсов, т.е. распределение работающих по уровню образования. Данные приведены в таблице 4.

Таблица 4

Распределение персонала ООО «ХлебСоль» по образованию

Группы сотрудников по образованию:	Численность рабочих на конец года, человек			Удельный вес, %		
	2016г.	2017 г.	2018 г.	2016г.	2017 г.	2018 г.
начальное	0	0	0	0,0	2,65	2,65
незаконченное среднее	1	1	1	8,3	5,85	5,85
среднее, среднее специальное	7	10	10	58,3	64,45	64,45
высшее	4	4	4	33,3	27,05	27,05

Итого	12	16	16	100,0	100	100
-------	----	----	----	-------	-----	-----

Преимущественно на предприятии работает персонал со средним и средним специальным образованием. Численность сотрудников со средним образованием составила в 2018 году 10 человек. Численность сотрудников с высшим образованием невелика и составляет около 27 % или 4 человека в 2018 году.

В ООО «ХлебСоль» применяется повременно-премиальная оплата труда. На основании данной системы оплаты труда работникам оплачивается то время, которое они фактически отработали (оклад), а также премии.

Представим в таблице 5 динамику фонда оплаты. Также в данной таблице представим динамику среднемесячной оплаты труда и соотношение выплат постоянного и переменного характера, в частности премий и окладов. Также в таблице рассмотрим динамику доплат и оплат отпусков.

Таблица 5

Динамика фонда оплаты труда

Показатель	2016 год		2017 год		2018 год		Изменение 2018 от 2016 года		Изменение 2018 от 2017 года	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	+/-	%	+/-	%
Постоянная часть (оклады)	1968	75,34	2172	68,89	2820	76,44	204	110,37	648	129,83
Переменная часть (процент от продаж), тыс. руб.	439	16,81	702	22,26	728	19,73	263	159,91	26	103,70

Премии за эффективность работы	110	4,21	124	3,93	78	2,11	14	112,73	-46	62,90	
Доплаты, тыс. руб.	55	2,11	66	2,09	40	1,08	11	120,00	-26	60,61	
За сверхурочное время работы, тыс. руб.	40	1,53	89	2,82	23	0,62	49	222,50	-66	25,84	
Итого, тыс. руб.	2612	100	3153	100	3689	100	541	120,71	536	117,00	
Численность работников, чел.	12	-	16	-	16	-	4	133,33	0	100,00	
Среднемесячная оплата труда, рублей	18138,9	-	16421,9	-	19213,54	3191	-	1717,01	90,53	2791,7	117,00

Для ООО «ХлебСоль» характерно увеличение фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы. Существенную долю в структуре оплаты труда занимают оклады. Их величина составила 2820 тыс. рублей в 2018 году, что на 30 % больше чем в 2017 году. Несколько увеличился размер оплат с продаж, а именно на 4 %. Такая структура и система оплаты труда недостаточно целесообразна, поскольку работники не совсем заинтересованы в увеличении объемов продаж. В 2018 году снизился объем премий за эффективность работы на 37 %. Премияльный фонд составил 78 тыс. рублей в 2018 году против 110 тыс. рублей в 2016 году. В связи с расширением штата сотрудников выплаты за сверхурочные работы в 2018 году по сравнению с 2017 годом существенно сократились и составили только 23 тыс. рублей.

Доля постоянной части оплаты труда в 2016 году составила 75 %, в 2018 году – 76 %. Предприятию следует пересмотреть систему премирования, сократив постоянную часть оплаты труда.

Среднемесячная оплата труда стабильно увеличивается на предприятии. Ее размер в 2016 году составил 15548 рублей, в 2018 году 21956 рублей. Хотя основное увеличение происходит за счёт роста окладов (постоянной части), что является неэффективным с экономической точки зрения управления системой оплаты труда.

Выплата премии за отчетный период производится в составе заработной платы за первую половину месяца, следующего за отчетным периодом. При увольнении работника до окончания отчетного периода, премия данному работнику не начисляется. При увольнении работника по истечении срока трудового договора в течение отчетного периода и приеме его вновь в течение 10 календарных дней, премия работнику начисляется в конце отчетного периода.

На предприятии практически не используется система планирования. Руководитель преимущественно осуществляет тактическое планирование. Срок таких планов не превышает 1 года. Полученный план текущей деятельности является основой для корректировок плана реализации проектов, который приводится в соответствие с объемом капитальных вложений, реально выделяемых в предстоящем плановом периоде.

2.3. Анализ внешней среды

При исследовании внешней среды прежде всего необходимо учитывать общее состояние рынка и его основные тенденции. В России в 2018 году наибольший объем производства хлеба и хлебобулочных изделий приходится на изделия хлебобулочные недлительного хранения, производство которых составило 6 124 тыс. тонн с долей 92,2%. В 2017 году объем производства изделий хлебобулочных длительного хранения упакованных увеличился на 12,9% и составил 95 389,8 тонн.

В период 2016-2018 гг. средние цены производителей для российских потребителей на хлебобулочные изделия из пшеничной муки выросли на 18%, с 38 513,4 руб./тонн до 45 443,2 руб./тонн.

Минимальное значение цены производителей для российских потребителей на изделия хлебобулочные из ржаной муки и смеси ржаной и пшеничной муки за

период 2016 - апрель 2018 было достигнуто в январе 2016 года и составило 26 531,7 руб./тонн.

Средняя розничная цена на булочные изделия сдобные из муки высшего сорта штучные в 2018 году выросла на 3,6% к уровню прошлого года и составила 169,8 руб./кг.

Объем импорта хлеба и хлебобулочных изделий на российский рынок в 2018 году снизился по сравнению с предыдущим годом на 1 578 (-3%) до 54 908,7 тонн, что в стоимостном выражении составило 106 677 тыс. долл.

Основную долю импортируемой продукции в 2018 году на российский рынок хрустящих хлебцев (в тонн) поставляет Финляндия (59,4%). На продукцию производства Великобритании приходится около 20,9% поставляемых товаров.

Объем российского экспорта хрустящих хлебцев в 2018 году повысился по сравнению с предыдущим годом на 285 тонн (+24%) до 1 491 тонн, что в стоимостном выражении составило 3 089 тыс. долл.

Объем российского экспорта сухарей, гренок и аналогичных обжаренных продуктов в январе-марте 2018 года составил 2 661 653 кг, что в стоимостном выражении составляет 4 334 тыс. долл.

Цена экспорта хрустящих хлебцев за период с 2016 по 2018 гг. уменьшилась на - 29,96%: с 2,96 до 2,1 тыс. долл. за тонн. В 2018 году цена экспорта хрустящих хлебцев достигла 2,1 тыс. долл. за тонну, что на -16% ниже цены предыдущего года.

Основными ассортиментными группами, производимыми в ООО «ХлебСоль» являются следующие позиции:

1. хлеб
2. батоны
3. сдоба
4. кондитерские изделия.

Средние цены на продукцию представлены в таблице 6.

Таблица 6

Динамика цен на продукцию и производство в натуральном выражении за 2018 год

Наименование продукции	Средняя цена за единицу, рублей	Объем производства, тыс. единиц	Выручка, тыс. рублей
Хлеб	20,5	243	4980
Батоны	28	127	3560
Сдоба	12,5	152	1900
Кондитерские изделия	56	78	4340
Всего	117	600	14780

Итак, основной ассортиментной группой в ООО «ХлебСоль» являются хлебобулочные изделия (черный, белый хлеб, серый хлеб, фитнес изделия).

Стратегия ценообразования ориентирована на избежание спада в сбыте и минимизацию воздействия таких внешних сил, как конкуренты и участники каналов сбыта. Из всевозможных методов ООО «ХлебСоль» выбрал установление цены на основе ощущаемой ценности товара, то есть основной фактор ценообразования – не издержки, а покупательское восприятие. Предполагается также широкое использование неценовых приемов воздействия. Основными конкурентами являются ОАО «Покровский хлеб» и ООО «Первый хлеб». Сравнение конкурентов представлено в таблице 7.

Таблица 7

Анализ конкурентоспособности ООО «ХлебСоль»

Критерий сравнения	ООО «Первый хлеб»	ОАО «покровский хлеб»	ООО «ХлебСоль»	Оценка критерия	Экспертная оценка баллы
Ассортимент	Хлебобулочные изделия, батоны, булки, сушки, кондитерские изделия	Хлебобулочные изделия, батоны, булки, сушки, кондитерские изделия	Хлеб, батоны, сдоба, кондитерские изделия	Ограниченный ассортимент, специализируется на выпечке хлеба и батонов	6,5
Ценовая категория	Средняя сумма чека 20 – 35 рублей, цены средние. Категория: средняя	Средняя сумма чека 20 – 30 рублей, цены умеренные Категория: эконом	Средняя сумма чека 25-40 рублей, цены низкие Категория: средняя +	Цены ориентированы на потребителя со средним достатком	8,9
Срок доставки с момента приема заказа	2 дня	3-4 дня	1 день	Отличается мобильностью	9,5
Возврат товаров	+	+	+	Возврат товара принимается только при соблюдении ряда оговоренных условий	5,8

Скидки	Преимущественно не используются	Используются ограниченно	Не предусмотрены	Отсутствие бонусной программы, за исключение постоянных партнеров	3,2
Рассрочка платежа	14 дней	10 дней	7 дней	Оптимально для большинства клиентов	8,0

Конкурентными преимуществами ООО «ХлебСоль» на основании представленного анализа являются:

1. оптимальная цена;
2. свежесть продукции;
3. вкусовые качества «только что изготовленного свежего хлеба». Наглядно результаты экспертной оценки приведены на рисунке 4.

Рисунок 4. Экспертная оценка маркетинговых составляющих ООО «ХлебСоль»

Наименьшее количество баллов при оценке работы ООО «ХлебСоль» на рынке хлебобулочных изделий получили:

1. система скидок;
2. система возврата товаров;
3. ассортимент продукции.

С одной стороны ассортимент продукции для малого предприятия оптимален, с другой – часть постоянных покупателей хотели бы видеть более широкий ассортимент, например, в части продукции фитнес или кондитерских изделий. Структура ассортимента приведена на рисунке 4

Рисунок 5. Структура ассортимента в ООО «ХлебСоль»

В перспективе ООО «ХлебСоль» планируется расширение производства кондитерских изделий.

Каналами сбыта являются:

1. магазины;
2. посредники;
3. мелкорозничная торговая сеть (ларьки, павильоны)

Структура каналов сбыта приведена на рисунке 5.

Рисунок 6. Структура каналов сбыта

Преимущественно ООО «ХлебСоль» сотрудничает с магазинами. Также рассмотрим географию работы ООО «ХлебСоль»

Данные представлены на рисунке 7

Рисунок 7. География работы ООО «ХлебСоль»

Преимущественно ООО «ХлебСоль» осуществляет работу на территории Пермского района (59 % покупателей) и Индустриального района г. Перми (28 % покупателей). В настоящий момент ООО «ХлебСоль» должно стремиться к формированию собственной розничной торговой сети и производству кондитерских изделий.

Итак, анализ управления системой маркетинга свидетельствует, что основными проблемами в данной области являются ограниченность ассортимента, отсутствие системы скидок и бонусов и невыгодная система возврата товаров. Далее проанализируем систему управления трудовыми ресурсами.

Таким образом, система планирования на предприятии тесно связана с финансовыми показателями и их анализом. Однако одностороннее планирование, не учитывая мнения бухгалтера, менеджера по продажам приводит к неэффективности реализации плана. В качестве недостатка можно отметить отсутствие стратегии на 2018 – 2019 годы.

Хлеб находится в данный момент в области «дойные коровы». Денежные средства, поступающие в фирму от реализации этой категории услуг, рекомендуется направлять на развитие других направлений деятельности. В этой же области находится товар «батоны». На пике своего развития находятся такие товары как кондитерские изделия.

Также представим SWOT-анализ предприятия.

Таблица 8

SWOT-анализ работы предприятия

№	Внутренние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Организационный срез	Организационная структура позволяет эффективно координировать работу подразделений	Неэффективная система коммуникации между руководителем и подчиненным
2	Предлагаемые услуги	Накопленный многолетний опыт работы на рынке	Периодически возникающие трудности с поиском клиентов, особенно в периоды экономических кризисов..
3	Кадровый срез	Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области	Практически отсутствует социальная защита работников
4	Производственный срез	Предприятие сотрудничает с проверенными поставщиками продукции на рынке	Недостаточно свободных средств для обновления и модернизации материально-технической базы
5	Маркетинговый срез	Высокий уровень конкурентоспособности предприятия	Меньший по сравнению с конкурентами рекламный бюджет

6	Финансовый срез	Стабильный рост финансовых результатов	Недостаточная обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами, низки показатели ликвидности и платежеспособности
	Внешние факторы	Возможности	Угрозы
8	Покупатели (заказчики)	Сотрудничает как с коммерческими, так и с бюджетными организациями, а также частными лицами	Небольшой рекламный бюджет не позволяет стремительно увеличивать число потребителей
9	Конкуренты	Широкий спектр, услуг, высокое качество услуг	Крупные конкуренты могут расширить ассортимент услуг за счет внедрения новинок на рынке стоматологического оборудования
10	Поставщики	Сотрудничает с лучшими поставщиками г Перми	Отсутствует строгий контроль за расчетно-платежной дисциплиной на предприятии
11	Рынок рабочей силы	Большой выбор высококвалифицированных кадров	Возникает трудности с поиском специалистов некоторых специальностей

Итак, обобщим систему управления малым предприятием ООО «ХлебСоль» можно выявить ряд недостатков. Данные представим в таблице 9.

Таблица 9

Недостатки в системе управления малым предприятием ООО «ХлебСоль»

Направление управления	Проблемы
Система маркетинга	Ограниченность ассортимента, отсутствие бонусной системы и системы скидок, неэффективная система возврата товаров
Система управления персоналом	Ограниченность социальных гарантий и систем премии
Система финансов	Отсутствие электронного формата сдачи отчетности и финансовой стратегии работы на ближайшую перспективу

Решение представленных проблем позволит существенно улучшить работу ООО «ХлебСоль» и повысить эффективность системы менеджмента. Решение данных проблем представлено в главе 3.

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФАКТОРОВ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ХЛЕБСОЛЬ»

3.1. Программа рекомендаций

В клиентской базе ООО «ХлебСоль» количество клиентов за весь период работы и количество постоянных клиентов, которые осуществляют заказы снековой продукции, сильно отличается. Такая категория клиентов относится к «спящим» клиентам: они не отказались от сотрудничества, но они и не осуществляют заказы. За счет активизации системы работы с ними можно существенно увеличить объемы продаж и долю рынка.

Рассмотрим некоторые способы работы со спящими клиентами. Основной способ – это телефонные звонки. Однако способ общения с клиентами также достаточно

значим, многие избегают настойчивого общения и форм агрессивного маркетинга.

Специалисты в области маркетинга предлагают ряд креативных идей для привлечения к работе спящих клиентов

1. Телефонным звонком можно напомнить о своем существовании, но ничего не продавать. К примеру, «Наша компания сердечно благодарит Вас за то, что Вы в списке наших клиентов и будет рада видеть Вас в нашем офисе».
2. Подарок клиенту к дате первого заключения договора. К примеру, «сегодня ровно два года, как мы сотрудничаем с Вами. Разрешите подарить Вам небольшой подарок от нашей компании».

Итак, такая работы со спящими клиентами будет включать в себя ряд затрат. Рассчитаем их.

1. Организация телефонных звонков потребует следующих затрат: доплата менеджеру по продажам за организацию телефонных звонков и отбор «спящих» клиентов – 5000 рублей в месяц
2. Подарки клиентам ко дню первого заключения договора с ООО «ХлебСоль».

График начала сотрудничества с каждой компанией будет составлен менеджером по продажам за доплату к заработной плате. Сумма доплаты составит 3000 рублей. График будет выглядеть в виде таблицы по месяцам и наименованиям компаний, с которыми начало сотрудничество ООО «ХлебСоль» в данном месяце. Такая таблица также позволит выявить те месяцы, в которые количество новых заключенных договоров существенно снижается.

Для всех компаний, с которыми когда-либо, сотрудничало ООО «ХлебСоль» будет предусмотрена накопительная бонусная система.

Накопительная бонусная система предусматривает начисление бонуса при каждом оформлении заказа на доставку продукции ООО «ХлебСоль». Одним из эффективных способов возобновления сотрудничества и привлечения новых клиентов для работы является накопительная бонусная система. Данная программа «поощрения» является выгодной как для ООО «ХлебСоль», так и для розничных магазинов.

В ООО «ХлебСоль» будет использована самая распространенная на сегодняшний день накопительная система бонусов – накопление баллов за каждую покупку. То есть, в программе ООО «ХлебСоль» открывается специальная карточка, на которую

зачисляется установленное количество баллов от каждой покупки, в зависимости от её размера. Ко дню первого заключения договора покупатель может использовать данные бонусы, обменяв их на продукцию, представленную в ассортименте ООО «ХлебСоль».

Порядок участия в накопительной бонусной системе ООО «ХлебСоль» следующий:

1. для участия в бонусной программе клиент заполняет анкету, чем подтверждает участи в программе. Также наличие таких анкет является оптимальным способом информирования клиентов о внедрении накопительной бонусной программы на предприятии, правилах начисления бонусов и порядка их использования;
 2. на основании данных анкет менеджер по продажам формирует в программе специальные карточки учета покупателей и в дальнейшем начисляет в них бонусы, а также контролирует приближение даты дня первого заключения договора и напоминает об этом своим клиентам;
 3. порядок расчета бонусов следующий: от суммы покупки начисляется 0,5 % ,что является баллами. 1 балл = 1 рубль. Рассмотрим пример:
 - розничное торговое предприятие в течение 1 месяца приобрело продукции на сумму 78 000 рублей;
 - размер бонусов составит: $78000 \times 0,5 \% = 390$ бонусов
 - 1 бонус = 1 рублю
 - накопительная сумма за первый месяц составит для данного предприятия 390 рублей.
1. длительность сотрудничества для получения бесплатного бонуса ко дню первого заключения договора должна быть не менее 3 месяцев;
 2. ко дню первого заключения договора клиенты ООО «ХлебСоль» могут обменять полученные баллы на продукцию из ассортимента ООО «ХлебСоль» Баллы должны быть использованы в течение 1 месяца, в противном случае баллы сгорают.

Такая программа имеет ряд преимуществ:

1. увеличение числа постоянных покупателей. Как показывают исследования, компании стремятся к сотрудничеству с организациями, где есть накопительная система баллов;
2. возможность коммуникации;
3. побуждение совершать покупку;

4. конкурентное преимущество ООО «ХлебСоль» перед аналогичными компаниями.

Доказано - бонусная система экономически эффективнее дисконтной системы скидок. Бонусы привлекают потребителей повторно совершать покупку, а скидка лишь единожды.

Рассчитаем затраты на данное мероприятие.

Таблица 10

Затраты на внедрение накопительной бонусной системы

Показатель	Количество	Цена за единицу	Затраты, рублей
Анкета участника	258 штук	20	5160
Доплата менеджеру по продажам	1000 рублей в месяц	12	12000
Бюджет на предоставление бесплатной продукции	X	X	97255
ИТОГО	X	X	114415

Бюджет на предоставление бесплатной продукции составит:

$19451 \text{ тыс. рублей} \times 0,5 \% = 97255 \text{ баллов}$

1 балл = 1 рублю

Сумма затрат составит 97255 рублей.

Затраты на мероприятия для работы со спящими клиентами и увеличения объемов продаж среди постоянных клиентов представлены в таблице 11.

Таблица 11

Затраты на увеличение объемов продаж

Мероприятие	Сумма затрат, рублей	Срок	Ответственное лицо
Телефонные звонки спящим клиентам	10000	Январь 2020	Менеджер по продажам
Акция «День сотрудничества»	114415	В течение 2020 года	Менеджер по продажам
ИТОГО	124415	Х	Х

Итак, сумма затрат на данное мероприятие составит 124415 рубля.

Кроме того, целью ООО «ХлебСоль» является не только сохранение клиентов, удержание старых, но и привлечение новых. Для привлечения новых клиентов компания ООО «ХлебСоль» может предложить ряд льготных условий для сотрудничества на протяжении года. Перечень таких льгот представлен в таблице 12.

Таблица 12

Льготы для новых клиентов

Критерий	Содержание критерия
Минимальный объем доставки	от 10000 рублей
Предоставление оборудования для выкладки снековой продукции	+
Размер скидки	5 %

Для расширения регионального рынка торговыми представителями будет осуществлен поиск новых клиентов за счет предложения выгодных условий сотрудничества, прописанных отдельным приложением в договоре.

Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации работников и их обучение могут проводиться как в самой организации, так и в образовательных учреждениях. Согласно статье 196 ТК РФ работодатель обязан создавать работникам необходимые условия для совмещения труда с обучением. Кроме того, законодательными и иными нормативными актами на работодателя возлагается обязанность повышать квалификацию работников, если высокий профессионализм является неременным требованием к осуществлению трудовой деятельности по занимаемым ими должностям (например, повышение квалификации государственных служащих).

Также стоит отметить, что с приходом новых времен государственное образование стало сильно отставать от нужд предприятий, и компании самостоятельно начали решать вопрос развития и обучения своих сотрудников. С одной стороны, предприятию были необходимы квалифицированные специалисты, с другой - возрастали риски, что сотрудники, обучившись, уволятся. Для этого с сотрудниками целесообразно заключить ученический договор (или договор обучения).

В этом случае между ООО «ХлебСоль» и рядом лиц будет заключен ученический договор, согласно которому студент по мере получения высшего образования обязан отработать на данном предприятии не менее 5 лет. В свою очередь, ООО «ХлебСоль» предоставляет ряд гарантий:

1. гарантию трудоустройства по мере окончания учебного заведения;
2. гарантию предоставления места для прохождения практики;
3. льготу на поступление в высшее учебное заведение;
4. возврат 15 % от стоимости обучения.

План привлечения молодых специалистов на 2020-2021 годы представлен в таблице 13

Таблица 13

План обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами

Показатель 2020

Пекарь-кондитер 2

Технолог 2

Повар 2

ИТОГО 6

В 2018 году планируется провести отбор ряда сотрудников среди выпускающихся специалистов.

Эффективность предложенных мер

Рассчитаем экономический эффект. Прежде всего сведем воедино затраты на данные мероприятия. Данные приведены в таблице 145.

Таблица 14

Затраты на совершенствование управления ООО «ХлебСоль»

Направление улучшения	Сумма затрат
Управление маркетингом	
Рекламная стратегия (работа со спящими клиентами + бонусная программа)	124415
Внедрение дегустаций	26150

Управление трудовыми ресурсами

Корпоративная культура	26400
Социальные выплаты	36000
ИТОГО	212965

Таким образом, сумма затрат составит 212965 рублей. Рассчитаем предполагаемый экономический эффект. Процент увеличения выручки рассчитан на основании экспертной оценки и опыта работы конкурентов.

Таблица 15

Ожидаемый прирост выручки в 2020 году

Направление улучшения	Сумма затрат	Прирост выручки, %	Прирост выручки, рублей	Эффект от мероприятия
Рекламная стратегия (работа со спящими клиентами +бонусная программа)	124415	4	591200	466785
Внедрение дегустаций	26150	1,5	158445	132295
Корпоративная культура	26400	1,5	63255	36855
Социальные выплаты	36000	3	65370	29370
ИТОГО	212965	10	878270	665305

В результате предложенных мероприятий выручка от реализации согласно опыта работы конкурентов и экспертной оценки специалистов предприятия ООО «ХлебСоль» (руководитель и бухгалтер) увеличится на 878270 рублей.

Эффективность мероприятий с учетом представленных затрат составит 665305 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Курсовая работа была написана на примере ООО «ХлебСоль», основным видом деятельности которого является производство хлебобулочных изделий.

На предприятии применяется линейно-функциональная структура управления, что вполне оптимально для данного предприятия. Управление осуществляется преимущественно директором и главным бухгалтером.

ООО «ХлебСоль» осуществляет собственную трудовую деятельность наравне с остальными организациями в вопросах, касающихся оплаты труда работников, предоставлении им гарантий ежегодного отпуска и в сфере обеспечения охраны труда.

ООО «ХлебСоль» имеет право выполнять следующие действия в сфере делопроизводства:

1. издание и подписание приказов, регламентирующих трудовую деятельность;
2. открытие и ведение трудовых книжек;
3. оформление пенсионного страхования;
4. право на заключение коллективных договоров;

внедрение системы охраны труда, постоянное обучение сотрудников основам и правилам безопасности.

Кадровое делопроизводство на предприятии организовано оптимально. Кроме того для предприятия характерна динамика увеличения численности персонала. Так численность персонала в 2016 году составила 12 человека, а в 2018 году возросла на 4 человек по сравнению с 2016 годом и равна 16 человекам. Большая часть персонала приходится на рабочих, его величина стремительно растет по сравнению с 2016 годом в связи с увеличением объемов реализации и расширением рынка. Однако в связи с кризисным 2017 годом объемы реализации на предприятии увеличились крайне незначительно и дополнительный персонал не

потребовался. Для ООО «ХлебСоль» характерно увеличение фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы. Существенную долю в структуре оплаты труда занимают оклады. Среднемесячная оплата труда стабильно увеличивается на предприятии. Сегодня широкий круг социальных гарантий ООО «ХлебСоль» предоставить не может по причине небольших размеров деятельности, а также ограниченности финансовых ресурсов. Руководитель преимущественно применяет не затратные методы стимулирования персонала.

Также в ходе практики детально был проведен анализ финансовой отчетности. Внеоборотные активы представлены основными средствами, новые основные средства в 2018 году не вводились. Анализ оборотных активов позволяет сделать следующие выводы.

1. Для ООО «ХлебСоль» характерно увеличение запасов, такая динамика связано с недостаточным исследованием спроса и рентабельности отдельных товарных групп.

2. В 2018 году дебиторская задолженность составила 6963 тыс. рублей. Наличие дебиторской задолженности обосновано тем, что предприятие сотрудничает с рядом государственных учреждений и учреждений общественного питания на поставку товаров.

3. В 2018 году существенно увеличился размер денежных средств, величина денежных средств в 2018 году составила 3159 тыс. рублей против 367 тыс. рублей в 2017 году.

Итак, в целом работу предприятия следует оценить как удовлетворительную. В качестве негативных тенденций следует отметить рост товарных запасов, в качестве положительных – наличие свободных денежных средств. Для улучшения системы управления рассмотрен вариант управления системой маркетинга и привлечения молодых специалистов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 03.07.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»
(с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2018)

2. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 18.07.2018)
«О бухгалтерском учете»
3. Абчук, В. А. Менеджмент: учебник / В. А. Абчук. – СПб.: Издательство «Союз», 2017. – 463 с.
4. Андруник А.П. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие / А. П. Андруник. - Пермь : 2017 -352 с.
5. Веснин, В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 176 с.
6. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник. 8-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2017.
7. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент: учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М.: Форум: ИнфраМ, 2017.
8. Драчева, Е. Л. Менеджмент: учебник для студ. учреждений ср. проф. образования. 14-е изд., стер. / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – М.: Издательский центр «Академия», 2018.
9. Иванова, Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова. – М.: КНОРУС, 2018. – 432 с.
10. Ивасенко, А. Г. Менеджмент: учебное пособие / А. Г. Ивасенко. – Новосибирск, 2017. – 97 с.
11. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М.: ГАРДАРИКИ, 2018. – 584 с.
12. Киселев, А. А. Современные проблемы управления и менеджмента в отечественной науке и практике: монография / А. А. Киселев. – Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2016. – 228 с.
13. Косарлукова Н.А. Менеджмент в малом бизнесе как вариант искусства управления//перспективы развития строительного комплекса. – 2016. Т. с. 144 - 149
14. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак. – М.: Изд-во «Дело», 2016. – 416 с.
15. Лифшиц, А. С. Управленческие решения: учебное пособие / А. С. Лифшиц. – М.: КНОРУС, 2017. – 244 с.
16. Менеджмент организации: учебное пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Р. З. Акбердин и др. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 432 с.
17. Менеджмент организации: учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера / Под общ. ред. В. Е. Ланкина. – Таганрог: ТРТУ, 2017.
18. Орлов, А. И. Менеджмент: учебник для вузов / А. И. Орлов. – М.: Изд-во «Изумруд», 2018.

19. Цыренова, А. А. Менеджмент: учебно-методическое пособие / А. А. Цыренова. – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2017 - с. 156.
20. Шапкин, И. Н. Менеджмент: учебник для бакалавров / И. Н. Шапкин. Под общ. ред. И. Н. Шапкина. – М.: Издательство Юрайт; И. Д. Юрайт, 2019. – 690 с.
21. Чайковская О.В. Развитие системы управления в современных условиях//Экономика строительства и городского хозяйства. – 2019 - № 1 –