

## Содержание

Введение	3
1 Анализ деятельности организации	4
1.1.Краткая характеристика деятельности организации	4
1.2.Стратегический анализ внешней среды организации	13
1.3.Анализ внутренней среды организации (по схеме SNW-анализа)	23
2 Применение методов стратегического менеджмента в организации	24
2.1. Характеристика миссии организации, корпоративной, деловых и функциональных стратегий	24
2.2.Стратегия формирования портфеля заказов на продукцию (на основе методов портфельного анализа)	26
3 Разработка путей решения проблемы, существующей в подразделении или на конкретном рабочем месте	27
3.1. Формулировка проблемы, выделенной как актуальной для организации или подразделения	27
3.2. Разработка подходов к решению проблемы	28
3.3 Информационное обеспечение (определение необходимой информации, источники ее получения, представление информации в агрегированном виде)	32
Заключение	34

## **Введение**

Отчет по производственной практике составлен на основании договора с «М.Видео Менеджмент», расположенном по адресу г. Благовещенск ул. Новотроицкое шоссе, д.3, ТРЦ «ПЕРЕКРЕСТОК». Объектом исследования данной работы выступает ООО «Компания «М.Видео Менеджмент» - опытный и надежный продавец широкого спектра бытовой техники. Опыт работы, использование новейших технологий, прямые договоры с компаниями производителями и технические возможности нашей фирмы позволяют обеспечить население качественным и комфортным товаром.

Закрепление, расширение, углубление и систематизация знаний, и полученных при изучении обще-профессиональных и специальных дисциплин на основе изучения деятельности предприятия отрасли является главной целью работы.

Целью экономической и практике менеджмента является закрепление и углубление теоретических знаний, приобретение практического опыта управленческой, производственной и научной работы.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- Дать характеристику предприятия
- Рассмотреть организацию производственного процесса
- Изучить организацию управления на предприятии
- рассмотреть влияние внешней среды на деятельность предприятия;
- провести анализ хозяйственной деятельности

В качестве информации используются различные методические источники, законодательные акты, материалы бухгалтерской и экономической отчетности годового производственного отчета, архивные данные.

## **1. Анализ деятельности организации**

### **1.1. Краткая характеристика деятельности организации**

«М.Видео» – лидер среди российских розничных сетей по продаже электроники и бытовой техники в России и одна из крупнейших европейских компаний в этом сегменте. Кроме того, «М.Видео» – единственная публичная российская непродуктовая сеть. С ноября 2007 года торговля акциями ОАО «Компания «М.Видео» идет на крупнейших российских биржевых площадках – РТС и ММВБ (тикер: MVID).

Сеть «М.Видео» осуществляет свою деятельность с 1993 года. На начало 2012 года в 115 городах Российской Федерации работает более 260 гипермаркетов «М.Видео».

Компания насчитывает более 17 тысяч сотрудников.

Товарный ассортимент магазинов «М.Видео» превышает 20 тыс. наименований различной техники: аудио/видео и цифрового направлений, мелкой и крупной бытовой электроники, товаров для развлечения, а также аксессуаров. Для всех магазинов «М.Видео» разработан специальный единый формат торгового зала площадью 1500-1800 кв. м.

Помимо эффективного формата розничной торговли и ориентированной на покупателя концепции магазина, компания предлагает своим клиентам высококлассную сервисную поддержку под брендом «М.Сервис».

Также «М.Видео» активно развивает стратегию интегрированных продаж для унификации товарного ассортимента и создания бесшовного покупательского опыта как в обычных гипермаркетах, так и в интернете.

По итогам 2011 года оборот компании «М.Видео» превысил 130 млрд. рублей (включая НДС). В 2012 году компания планирует открытие около 30 новых магазинов в большинстве российских регионов.

ООО «М.Видео» является одной из крупнейших российских сетей по сбыту аудио-, видео-, компьютерной, бытовой и офисной техники. Это одна из четырёх федеральных сетей сбыта данной продукции, занимающая в сетевом секторе второе место по продажам – 10% продаж, после «Эльдорадо» – 28% продаж. За «М.Видео» следуют «Техносила» – 9% и «Мир» - 8%.

Гипермаркеты электроники «М.Видео»- это бескомпромиссное расположение, технология самообслуживания, концептуальный подход к зонированию торгового зала, оптимальный ассортимент (более 20 тыс. товарных наименований) и высокий уровень сервиса. «М.Видео»- первая компания, которая начала использовать практику продаж бытовой техники через Интернет, и первая торговая сеть, вернувшая в нашу жизнь продажи в кредит.

По своей товарной специализации «М.Видео» это специализированные магазины, ассортимент которых построен на базе узкой номенклатуры товарных групп. Помещения магазинов располагаются в торговых комплексах. Большая часть товаров представлена в выставочных залах. Часть товаров хранится в складских и подсобных помещениях магазинов.

Торгово-технологический процесс в магазине представляет собой совокупность взаимосвязанных и последовательно выполняемых операций, целью которых является сохранение потребительских свойств товаров, их товарного вида и доведение до конечных потребителей с наименьшими затратами труда при высоком уровне обслуживания населения и получения прибыли. Эффективность ТТП в магазине зависит от развития материально-технической базы его в целом и от внедрения достижений НТП в торговой отрасли.

Особая роль в ТТП отводится коммерческим операциям, которые позволяют обеспечить магазину широту ассортимента, полноту реализуемых товаров, обеспечение бесперебойной торговли товаров, реализуемых в магазине.

К коммерческим операциям в магазине относят: изучение спроса покупателей; составление заявок на завоз товаров в магазин, формирование ассортимента товаров в магазине, организация рекламы и информации.

Технологические операции процесса магазина можно подразделить на три части:

1. операции с товарами до предложения их покупателям: разгрузка транспортных средств; доставка товаров в зону приемки; приемка товаров по количеству и качеству, доставка товаров в зону хранения, в зону подготовки товаров к продаже или в торговый зал (в зависимости от степени готовности товаров к продаже), хранение, подготовка товаров к продаже, перемещение товаров в торговый зал, выкладка товаров в торговом зале на оборудование. Все операции первой части должны выполняться качественно, что позволяет обеспечить высокую культуру обслуживания покупателей.

2. включает операции: встреча покупателя, предложение товаров, отбор товаров покупателями, расчет за отобранные товары, оказание дополнительных услуг покупателю. На втором этапе возникают межличностные психологические контакты, которые отражают сложные экономические отношения, связанные с куплей-продажей товаров. В этой связи операции должны быть организованы так, чтобы покупателям были созданы условия для совершения актов купли-продажи товаров.

3. включает выполнение операций, связанных с оказанием дополнительных услуг покупателям при приобретении основного товара.

#### Поступление и приемка товаров в магазин

Товары в магазин поступают в основном автомобильным транспортом. Приемка товаров в магазин осуществляется непосредственно от органов транспорта. Если при приемке от транспорта, доставившего груз, будет обнаружена недостача, то на фактические товары выписывается приходная накладная.

#### Хранение и подготовка товаров к продаже

Многие их поступающих товаров в магазин не могут быть переданы в торговый зал в том же виде, в каком они поступили. В этой связи возникают необходимость предварительной подготовки товаров к продаже, она включает: распаковка, сортировка. Распаковка относится к большинству и является общей операцией, при этом необходимо обеспечить качество товаров, сохранность тары.

Для выявления тенденции развития «М.Видео» представим основные показатели данного предприятия в динамике за последние 3 года (табл. 1)

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия

Наименование показателей	2009г.	2010г.	2011г.
Объем продукции: в стоимостном выражении, тыс. руб.			
Товарной	685 289	807 516	1 041 306
Реализованной	705 315	819 883	1 057 649
Среднесписочная численность, чел.	24	24	26
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	213 648,5	295 473	385 741,5
в т. ч. активная часть	101 841	105 875	115 625
Фондоотдача основных средств, руб./руб.	6,93	7,7	9,1
Затраты на 1 руб. продукции, руб./руб.	0,2205	0,2011	0,1987
Себестоимость продукции, тыс. руб.	615 020	700 409	900 189
Материалоемкость продукции, руб./руб.	0,574	0,601	0,628
Рентабельность, %			
Продукции	3,8	4,8	5,4
Производства	3,8	4,8	5,4

Анализируя основные технико-экономические показатели (табл.1), можно сделать вывод, что в 2011 году по сравнению с 2010 годом значительно увеличилась реализация продукции (с 819883 до 1057649 тыс. руб.), т.е. темп прироста составил 28,99 %.

Численность персонала в «М.Видео» (ул. Фрунзе, 238, ТРЦ «Сибирский Молл») в 2011 году возросла на 2 человека по сравнению с 2010 годом и составила 26 человек .

Фондоотдача в отчетном периоде повысилась на 1,4 руб., что свидетельствует об эффективности использования основных средств измеряемой величиной продаж, приходящееся на единицу стоимости средств.

Затраты на 1руб. выпускаемой продукции снизились на 0,24 коп.

Рентабельность производства увеличилась с 4,8% до 5,4%.

Все эти показатели являются положительными моментами в деятельности «М.Видео».

Таблица 2 - Динамика показателей балансовой и чистой прибыли предприятия

Показатели	Базисный год 2010г.			Отчетный год 2011г.		
	На начало года	На конец года	В % к показателю на начало года	На начало года	На конец года	В % к показателю на начало года
Выручка от реализации продукции, т.р.	705 315	819 883	16,2	819 883	1 057 649	28,9
Себестоимость реализации продукции, т.р.	615 020	700409	13,9	700409	900189	28,5
Прибыль от реализации продукции, т.р.	90295	119474	13,3	119474	157462	31,8

Прочие операционные доходы, т.р.	20264	31985	57,8	31985	39324	22,9
Прочие операционные расходы, т.р.	19168	25476	32,9	25476	35451	39,2
Прибыль от финансово- хозяйственной деятельности, т.р.	91391	125983	72,5	125983	161335	28,1
Прибыль (убыток) отчетного года, т.р.	91391	125983	72,5	125983	161335	28,1

Анализируя таблицу 2, мы видим, что в 2011 году была получена чистая прибыль в размере 161335 тыс. руб., прирост составил по отношению к 2010 году 35352 тыс. руб.

Таблица 3 - Показатели прибыли (рентабельности) предприятия



№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Базис. год 2010г.	Отчет. год 2011г.	Темпы роста, в %
1	Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	тыс. руб.	819 883	1 057 649	28,9
2	Себестоимость реализации продукции (работ, услуг)	тыс. руб.	700409	900189	28,5
3	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	105875	115625	9,2
4	Общие активы (баланс нетто)	тыс. руб.	50	60	20
5	Средняя величина собственного капитала (баланс нетто)	тыс. руб.	29,8	35,6	19,5
6	Балансовая прибыль	тыс. руб.	119474	157462	31,8
7	Чистая прибыль	тыс. руб.	125983	161335	28,1
8	Рентабельность реализации	%	0,15	0,153	2
9	Рентабельность производства	%	0,17	0,174	2,3
10	Рентабельность фондов	%	1,128	1,362	20,7
11	Рентабельность собственного капитала	%	4227,6	4531,8	6,7
12	Рентабельность активов	%	2519,6	2688,9	6,7

Как видно из таблицы 3, рентабельность производства увеличилась на 2,3%, рентабельность реализации продукции увеличилась на 2%, рентабельность собственного капитала увеличилась на 6,7% и рентабельность активов увеличилась на 6,7%.

Это говорит о том, что коллектив плодотворно трудится, происходит увеличение производства. Это выводит «М.Видео» на первое место в областном рынке сбыта своей продукции. Ведь прибыль предприятия получают главным образом от реализации своей продукции.

Таблица 4 - Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2010г.	2011г.	Темп роста, %
1	Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	819 883	1 057 649	28,9
2	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	105875	115625	9,2
3	Фондоотдача	-	7,7	9,1	18,2
4	Фондоемкость	-	0,12	0,11	-8,3
5	Объем капитальных вложений	тыс. руб.	19185	24500	27,7
6	Капиталоотдача	-	42,7	43,2	1,2
7	Капиталоемкость	-	0,0233	0,0231	-0,9
8	Среднесписочная численность занятых	чел.	272	290	6,6
9	Производительность труда	тыс. руб./чел	3014,3	3647,1	20,9
10	Фондовооруженность	тыс. руб./чел	389,2	398,7	2,4

Основными показателями эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, как известно, являются:

- фондоемкость;
- фондоотдача;
- капиталоемкость;
- капиталотдача;
- фондовооруженность;
- производительность труда.

Фондоемкость определяется как отношение средней стоимости основных производственных фондов к общему объему произведенной продукции (реализованной).

$$f_{\text{емк}}=115625 \text{ т.р./}1057649 \text{ т.р.}=0,11 \quad (1)$$

В промышленности широко применяется показатель фондоотдачи обратной показателю фондоемкости:

$$f_{\text{отд}}=1057649 \text{ т.р./}115625 \text{ т.р.}=9,1 \quad (2)$$

Капиталоемкость исчисляется как отношение объема капитальных вложений к общему объему произведенной продукции (реализованной):

$$K_Q=24500 \text{ т.р./}1057649 \text{ т.р.}=0,0231 \quad (3)$$

Показатель капиталотдачи исчисляется как обратный показатель капиталоемкости:

$$K_{\text{отд}}=1057649 \text{ т.р./}24500 \text{ т.р.}=43,2 \quad (4)$$

Фондовооруженность вычисляется как отношение показателя среднегодовой стоимости основных производственных фондов к показателю среднесписочной численности работников, занятых в производстве:

$$F=115625 \text{ т.р./}290 \text{ чел.}=398,7 \text{ т.р./чел.} \quad (5)$$

Производительность труда определяется как отношение общего объема реализованной продукции к среднесписочной численности работников, занятых в производстве:

$$\text{Пр.}=1057649 \text{ т.р./}290 \text{ чел.}=3647,1 \text{ т.р./чел.} \quad (6)$$

Из таблицы 4 видно, что фондоотдача увеличилась на 18,2% (с 7,7 до 9,1), а фондоемкость снизилась на 8,3% (с 0,12 до 0,11). Эти показатели говорят о том, что основные производственные фонды на предприятии используются в полной мере.

Капиталоотдача увеличилась на 1,2% (с 42,7 до 43,2), а капиталоемкость снизилась на 0,9% (с 0,0233 до 0,0231).

Фондовооруженность увеличилась на 2,4% (с 389,2 до 398,7).

Производительность труда увеличилась на 632,8 тыс.руб./чел. (20,9%).

Из таблицы 5 видно, что важнейшие показатели экономической эффективности общественного производства выросли в 2011 году по сравнению с 2010 годом. Это говорит об экономической эффективности производства и затрат на данное производство.

Проанализировав таблицы, видно, что на предприятии «М.Видео» происходит увеличение выпуска продукции.

Одно из основных направлений повышения доходности предприятия есть снижение себестоимости продукции, что является важным фактором роста накоплений и создает благоприятные условия для увеличения объема продаж.

Основным обобщающим показателем, характеризующим уровень себестоимости, является показатель затрат на 1 рубль товарной продукции, представляющий собой отношение полной себестоимости товарной продукции к стоимости продукции (без НДС и акцизов). А затраты на 1 рубль продукции в «М.Видео» снизились на 1,2% (с 0,2011 до 0,1987). Главной причиной понижения затрат является увеличение производства кормов.

Основным показателем доходности предприятия является ее прибыль. Показатели финансовых результатов (прибыли) характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия по всем направлениям его деятельности: производственной, сбытовой, снабженческой, финансовой и инвестиционной. Они составляют основу экономического развития

предприятия и укрепления его финансовых отношений со всеми участниками его коммерческого дела.

Прибыль предприятия получают главным образом от реализации продукции. Прибыль – это положительный финансовый результат деятельности предприятия.

В ходе анализа таблиц, мы видим, что прибыль на «М.Видео» в 2011 году выросла по сравнению с 2010 годом на 35352 тысяч рублей (с 125983 до 161335) или на 28,1%.

Можно сделать вывод, что «М.Видео» добился отличных результатов хозяйственной деятельности в 2011 году, т.е. предприятие работает стабильно, происходит внедрение технико-экономических показателей, которые способствуют дальнейшему укреплению состояния предприятия.

## **1.2. Стратегический анализ внешней среды организации**

Анализ потребителей:

покупателями бытовой техники являются жители г.Новосибирска и других близлежащих населенных пунктов. Мотивы: появление новой усовершенствованной техники, покупки совершаются непосредственно в магазине

Сегментация рынка: преобладание городского населения.

Статус: население с средним и высоким уровнем дохода.

Анализ каналов сбыта: непосредственно потребителям

Анализ конкурентов: сильные стороны - широкое распространение рекламы

слабые стороны - продажа продукции мало известных марок

Характер реакций:

меры: рассрочка, кредит, скидки, распродажа

Анализ социально-экономической среды: действует система скидок, кредитов

*Конкуренция*

Сильные стороны конкурентов: реклама, скидки, рассрочка, кредит

Слабые стороны конкурентов: качество продукции, послепродажное обслуживание

Влияние на конкуренцию внешних факторов: на конкурентов влияет налоговая система, законодательство

Применим анализ STEEPV-факторов

STEERPV - аббревиатура названия факторов: социальных (S - social), технологических (T - technological), экономических (E - economic), окружающей природной среды (E - environmental), индивидуальных ценностей (PV - personal values).

*Социальные факторы* (S - social) и *Экономические факторы* (E - economic) при анализе конкретно взятой нами организации тесно связаны между собой.

Уровень жизни потребителей в городе, хотя и снизился в связи с финансовым кризисом, однако у достаточно широких слоев горожан достаточен для того, чтобы население могло позволить себе удовлетворять не только базовые потребности (питание, коммунальные расходы и т.п), но и время от времени покупать необходимую бытовую технику.

*Технологические факторы.* В силу достаточно развитых и постоянно совершенствующихся технологий продукция магазина «М.Видео» (главным образом, производимая за рубежом) технологические факторы практически не влияют на деятельность рассматриваемой организации.

*Факторы окружающей природной среды* (E - environmental). Не влияют.

*Учет влияния индивидуальных ценностей* (PV - personal values). Для магазина бытовой техники данный фактор имеет некоторое значение в силу индивидуальности вкусов потребителей.

Стратегическая цель «М.Видео», достижение которой рассчитано на 5-7 лет является более активный выход на региональные рынки, открывая свои

филиалы, занять на них устойчивые позиции и обеспечить себе хорошую репутацию у потребителей.

Необходимым условием достижения главной стратегической цели является завоевание высокого доверия у клиентов и поставщиков. Для этого необходимо показать постоянное развитие компании, совершенствование системы обслуживания. Одним из ключевых моментов является наличие высококвалифицированных сотрудников.

*Масштабы конкуренции* – компания «М.Видео» является одной из самых крупных компаний Новосибирска в данной отрасли. В Новосибирске в последние годы прослеживается следующая тенденция: с рынка ушли мелкие организации и остались более крупные, способные предложить клиентам качественный уровень сервиса, широкий ассортимент товаров, разрабатывающие маркетинговые стратегии ведения своего бизнеса.

Основным конкурентами компании «М.Видео» на рынке бытовой техники является «Сибвез».

Для сравнения конкурентных сил компаний «М.Видео» и «Сибвез» построим позиционные карты для этого направления рынка.

### Ассортимент

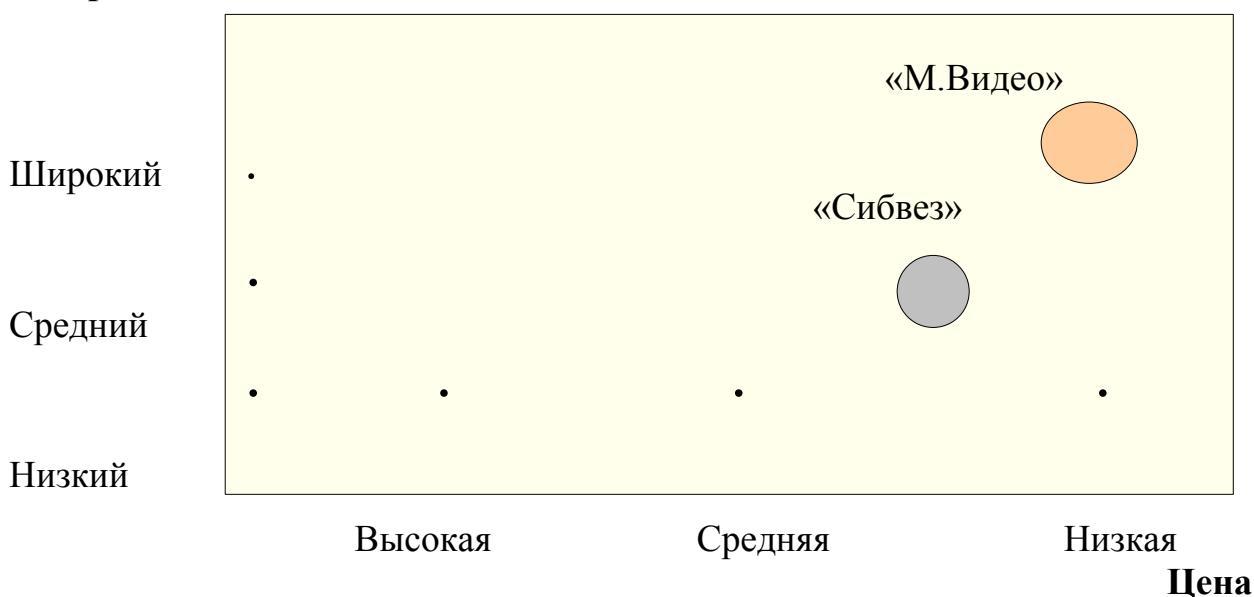
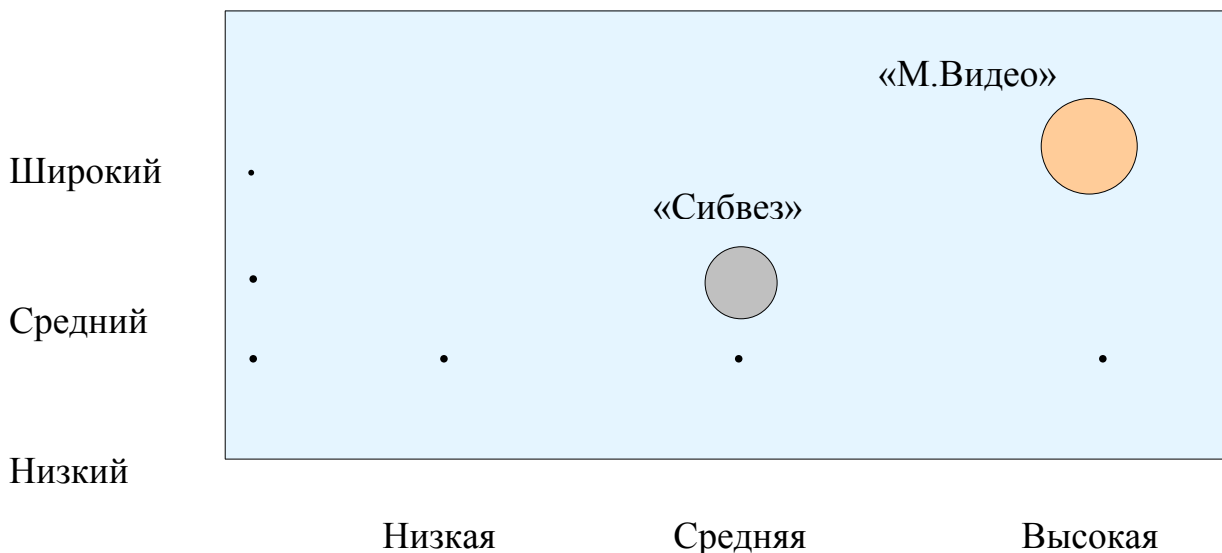


Рисунок 1 – Позиционная карта компании «М.Видео» и его основного конкурента компании «Сибвез» (размерность перечень предоставляемых услуг- цена)

Перечень предоставляемых услуг компании «Сибвез» уступает ассортименту, представленным «М.Видео». Структуру ассортимента услуг компании «Сибвез» составляют только позиции, имеющие высокий уровень продаж и оборачиваемости. Компания «М.Видео» имеет в своем ассортименте редкие (дорогие) услуги для удовлетворения разнообразных запросов клиентов.

### Охват рынка



### Применение современных технологий стимулирования продвижения услуг

Рисунок 2 – Позиционная карта компании «М.Видео» и его основного конкурента компании «Сибвез» (размерность охват рынка – применение современных технологий стимулирования продвижении услуг)

В компании «М.Видео» организован отдел маркетинга. Основные задачи которого заключаются в изучении конкурентов, организации эффективной системы продвижения новых товаров, проведении гибкой ценовой политики, управление рекламной компанией.



Уровень обслуживания клиентов в обеих компаниях выше среднего. Высокого качества обслуживания компания «М.Видео» не может достичь из-за текучести кадров в компании. Основная причина ухода из компании высококвалифицированных сотрудников является то, что уровень заработной платы не отвечает требованиям рынка. Существующая система оплаты труда в компании, которая состоит только из фиксированной окладной части, не является стимулирующей к более производительному труду.

В компании «М.Видео» создан отдел персонала, одной из задач которого является разработка эффективных программ обучения. Но в компанию постоянно приходят специалисты без опыта. Обучение, передача опыта и знаний требует времени. Поэтому общий уровень квалификации персонала очень высоким назвать нельзя.

Таким образом, компания «М.Видео» занимает более выгодное положение на рынке продаж бытовой техники, по сравнению со своим основным конкурентом – компанией «Сибвез». Однако, как мы видим из позиционных карт «Сибвез» идет не далеко позади, а совсем рядом. Поэтому компании «М.Видео» необходимо постоянно совершенствовать свою работу и укреплять свои позиции.

Успех в конкурентной борьбе определяется тем, что в компании постоянно ведется работа по повышению уровня продаж, разрабатываются маркетинговые стратегии компании, промоушн – акции.

Привлекательность отрасли заключается в том, что на предлагаемый ассортимент товаров компанией «Орион» существует стабильный спрос на рынке. Компания является представителем ведущих брэндов бытовой техники. А производители в свою очередь вкладывают значительные средства в продвижение своих брэндов. Так как компания «М.Видео» является достаточно крупным игроком на рынке, она имеет эксклюзивное право на представление в сибирском регионе нескольких брэндов. Соответственно единолично получает средства от производителей на продвижении их продукции.

При помощи модели пяти сил Портера опишем функционирование конкурентной среды в рамках пяти основных конкурентных сил.

Угроза выхода на рынок новых компаний. Угроза выхода на рынок новых компаний заключается в том, что они добавляют в отрасль новые мощности и тем самым могут уменьшить рыночные доли компании.

Сейчас для компании «М.Видео» существует угроза вхождения на сибирский рынок новых компаний, таких как «Центр», «Эксперт». Сейчас эти компании уже имеют по 2-3 магазина в городе и выходят на уровень региона.

Крупные размеры оборота и отлаженный процесс сбыта может позволить данным компаниям создавать резервные мощности, которые могут быть использованы для быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка.

Поэтому стратегия развития компании «М.Видео» должна развиваться в сторону укрепления отношений с клиентами и развитие собственной сети, что создаст стабильный доход компании.

*Рыночная власть поставщиков.* Рыночная власть поставщиков влияет на цены и качество поставляемых продукции и услуг. Говорить о том, что существует высокая рыночная власть поставщиков в «М.Видео» не приходится.

*Рыночная власть покупателей.* Рыночная власть покупателей выражается в компании в основном, путем влияния на формирование перечень предоставляемых услуг в компании и политики ценообразования.

*Угроза появления товаров-заменителей.* Угроза появления товаров-заменителей оказывает на деятельность компании не значительное влияние. Компания имеет возможность быстро расширить свой ассортимент (соответственно при наличии достаточного спроса на них).

Конкуренция между существующими компаниями в отрасли. Конкуренция между существующими компаниями в отрасли составляет ядро модели Портера.

Взаимодействие компании «М.Видео» с конкурентами можно назвать как активным соперничеством за завоевание незанятых сегментов рынка.

Услуги, предоставляемые компанией «М.Видео» достаточно конкурентоспособны в направлении противодействия конкурентам. Соперничество заключается в более гибкой политике ценообразования, интенсивной рекламной кампании, предоставлении дополнительных сервисных услуг.

SWOT-анализ предприятия «М.Видео» представлен в табл. 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ «М.Видео»

<p><i>Возможности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Новые виды товарного ассортимента</li> <li>• Новые технологии продаж (например, через интернет)</li> <li>• Освоение смежных сегментов (изучение ситуаций переключений потребителей)</li> <li>• Расширение целевой аудитории</li> <li>• Дополнительные услуги</li> <li>• Тенденции спроса</li> <li>• Сотрудничество с другими компаниями</li> </ul>	<p><i>Угрозы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Новые игроки на рынке</li> <li>• Новые законодательные акты</li> <li>• Активность конкурентов             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Программы продвижения</li> <li>2. Дополнительные услуги</li> </ol> </li> <li>• Экономический кризис – возможность роста цен на услуги поставщиков и себестоимости товара</li> </ul>
<p><i>Сильные стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокое качество оргкультуры, соответствие новейшим тенденциям и условиям,</li> <li>• Высокая забота о персонале, и, соответственно, высокая преданность компании.</li> <li>• Высокая скорость принятия управленческих решений, в сочетании с их высоким качеством.</li> </ul>	<p><i>Слабые стороны</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточный уровень межличностного взаимодействия в коллективе.</li> <li>2. Невысокий уровень посвящения культуре новых сотрудников.</li> <li>3. Качество штатного расписания на уровне 4 балла из 5.</li> <li>4. Низкий уровень обратной связи с начальством, и невысокое</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокое качество кадрового менеджмента, что обусловлено использованием новейших управленческих технологий.</li> </ul>	<p>способствование инициативе сотрудников.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стройная структура персонала.</li> </ul>	<p>5. Тяготение к авторитарному стилю руководства в разрез с общеорганизационной культурой, особенно в отдельных бизнес-единицах.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокое качество распределения ответственности, ресурсов, прав и задач в стратегическом и средневременном этапах.</li> </ul>	<p>6. Тенденция снижения качества управленческого персонала из-за большого роста компании.</p>

Посредством метода наблюдения и опроса касательно вопросов кадровой политики выявлены следующие проблемные моменты:

1. Недостаточный уровень межличностного взаимодействия в коллективе. Присутствует сепаратизация, отдаленность некоторых сотрудников от достижения общей цели, что негативно сказывается на климате в коллективе;

2. Невысокий уровень посвящения культуре новых сотрудников. Менеджеры направлений недостаточно качественно способствуют адаптации новых сотрудников, что мешает им развиваться на данном поприще динамично;

3. Качество штатного расписания на уровне 4 балла из 5. В целом формирование штатного расписания осуществляется на хорошем уровне, и при этом в некоторые часы наблюдается недостаточное или избыточное количество сотрудников-продавцов;

4. Низкий уровень обратной связи с начальством, и невысокое способствование инициативе сотрудников. Начальство не проявляет высокой заинтересованности в инициативе работников, хотя в корпоративной культуре продекларировано стремление руководства к взаимодействию с сотрудниками в таком контексте;

5. Тяготение к авторитарному стилю руководства в разрез с общеорганизационной культурой, особенно в отдельных бизнес-единицах. Подсознательно закладывается нежелание способствовать либеральной и ответственной работе, т.к. у начальства нет желания тратить больше ресурсов при таком стиле руководства;

6. Уровень информирования персонала со стороны руководства в положенный срок не превышает 80% от количества адресатов. Коммуникации с персоналом достаточно качественные, и все-таки имеются прорехи в организации каналов передачи важной информации в срок;

7. Тенденция снижения качества управленческого персонала из-за большого роста компании. Объективная закономерность позволяет говорить о неуспевании формирования достаточного количества качественных руководящих кадров. При высоком росте компании некоторые менеджеры и даже Директора не имеют достаточного опыта работы, что со временем покрывается благодаря взаимовыручке со стороны опытных сотрудников и накоплению реалистичных знаний в ходе практической деятельности.

Также выявлены сильные черты кадровой политики:

1. Высокое качество оргкультуры, соответствие новейшим тенденциям и условиям, в том числе кросскультурность кадровой политики. Компания «М.Видео» умеет организовывать качественную деятельность кадров в любом регионе нашей страны, что подтверждается высоким качеством работы магазинов в г.Новосибирске и др. Корпоративная культура стоит на высоком месте, и она проявляется в очень заботливом и тактичном обращении с клиентурой. Внутри компании в отдельных бизнес-единицах оргкультура способствует развитию соревновательности в связи с сотрудничеством, лидерством и ученичеством. Технологии основаны на новейших разработках западных специалистов в области психологии, социологии, менеджмента и др. наук.

2. Высокая забота о персонале, и, соответственно, высокая преданность компании. Эта черта кадровой политики компании «М.Видео»

удерживает многих сотрудников от переходов к конкурентам, т.к. способствует саморазвитию, самоактуализации, и, соответственно, качественному удовлетворению потребностей сотрудников, включенных в зачастую очень сложные и трудоёмкие процессы;

3. Высокая скорость принятия управленческих решений, в сочетании с их высоким качеством. Несмотря на тенденцию временного снижения качества руководящих кадров, сформированные кадры принимают соответствующие решения, приносящие успех. Это вызвано тренинг-классами и подобными мероприятиями, существенно повышающими качество руководящего персонала;

4. Высокое качество кадрового менеджмента, что обусловлено использованием новейших управленческих технологий. Западные технологии, опробованные с помощью исследовательских институтов, позволяют при корректировке под российскую действительность получать отличные результаты кадровой деятельности;

5. Стройная структура персонала. Системность мышления Совета Директоров, благодаря работе управленческих консультантов, помогает формировать персонал в любой бизнес-единице с наименьшим дисбалансом, что помогает компании реализовывать принятую стратегию без лишних затрат по оптимальному пути;

6. Высокое качество распределения ответственности, ресурсов, прав и задач в стратегическом и средневременном этапах. Стратегическое видение руководства обеспечивает стройность развития компании и на длительные периоды вперед, благодаря качественным прогностическим методам и методам оценки ретроспективных и текущих данных.

Менеджеры учитывают сезонное колебание спроса, и выводят часть работников в отпуска, а также могут сокращать штат из-за недостаточного трафика, что может быть обусловлено высокой конкуренцией в этом районе или иными причинами внешнего характера.

Уровень технологичности процесса продаж и обслуживания позволяет говорить, что компания не сможет существенно сократить необходимое количество персонала. Поэтому можно говорить, что в ближайшие 5 лет не будет изменений в количественной и качественной потребности в персонале.

В компании имеются четкие предписания обязанностей каждого работника, сведенные в положениях кадровой политики. Более 90% продавцов подтвердили свою квалификацию, или повысили её, остальные же приняты недавно, и ещё недостаточно адаптировались к процессу труда.

В стратегии компании учтены тенденции развития рынка в России и цели компании, а также условия функционирования бизнес-единиц. Благодаря этому компания «М.Видео» способна привлечь необходимое число сотрудников для осуществления необходимых задач. Этому способствует расположение магазинов: города с населением больше 200 тыс. человек, со средней заработной платой ниже, чем в компании.

### **1.3. Анализ внутренней среды организации (по схеме SNW-анализа).**

Ключевым этапом стратегического анализа внутренней среды фирмы «М.Видео» является определение его сильных и слабых сторон (SNW-анализ), основанный на его ресурсах и стратегически важных сферах деятельности и которые всегда являются относительными (относительно основных конкурентов или заданных нормативов). Анализ факторов микросреды приведен в Таблице 6.

Таблица 6 - Исходные данные для анализа факторов микросреды предприятия

Группа факторов	Фактор	Текущее состояние фактора и тенденция к изменению фактора	Определены возможности или угрозы	Оценка (-30 +30)	Коэф. Знач.	Взвешенная оценка

1	2	3	4	5	6	7
Маркетинг	1. Маркетинговая стратегия	улучш. улучш.	сильная сильная	+10 +5	0,5 0,5	+5 +2,5
	2. Товарная политика					
	Всего:				1	+7,5
Организация	1. Наличие организационной структуры	улучш. улучш.	сильная сильная	+5 +5	0,6 0,4	+3 +2
	2. Организационная структура производственного отдела					
	Всего:				1	+5
Управление	1. Степень разработки управленческой философии	улучш. улучш.	сильная сильная	+15 +10	0,5 0,5	+7,5 +5
	2. Отсутствие разработки стратегического планирования					
	Всего:				1	+12,5
Персонал	1. Квалификация персонала	улучш. улучш.	сильная сильная	+30 +30	0,5 0,5	+15 +15
	2. Уровень подготовки кадров					
	Всего:				1	+30
Финансы	1. Степень стабильности	ухудш. улучш.	слабая сильная	-10 +5	0,6 0,4	-6 +2
	2. Невыполнение обязательств					
	Всего:				1	-4
ИТОГО:	+51					

По результатам углубленного анализа факторов макросреды «М.Видео» составляющие разделены на две группы: сильные и слабые стороны (Таблица 6, Столбец 4).



В результате проведенного анализа внутренней среды фирмы можно утверждать, что «М.Видео» имеет хороший потенциал для дальнейшего роста.

Соответственно следует осуществить такие мероприятия, как, усилить организационную структуру производственного отдела фирмы а самое главное усилить финансовую стабильность предприятия, связанную с тем, что «М.Видео» не привлекает долгосрочные кредиты, о чем свидетельствует ведение фирмой нерациональной финансовой политики.

## **2. Применение методов стратегического менеджмента в организации**

### **2.1. Характеристика миссии организации, корпоративной, деловых и функциональных стратегий**

Миссия «М.Видео» : Мы верим, что каждая компания, как и человек, обязана иметь свою твердую жизненную позицию. Если мы беремся делать что-то, то вкладываем в это дело всю нашу душу и стараемся сделать это так хорошо, как только можем! Поэтому один из принципов «М.Видео» – НАМ НЕ ВСЕ РАВНО.

**НАМ НЕ ВСЁ РАВНО, ЧТО МЫ ПРОДАЁМ:**

мы тщательно отбираем товары лучших брендов, чтобы наш покупатель был всегда доволен выбором.

**НАМ НЕ ВСЁ РАВНО, КАК МЫ ПРОДАЁМ:**

нам важно, чтобы каждый наш клиент купил именно то, что отвечает его потребностям, и мы профессионально помогаем сделать правильный выбор.

**НАМ НЕ ВСЁ РАВНО, КТО К НАМ ПРИХОДИТ:**

мы стараемся знать и понимать своего покупателя. Нам важны искренние и долгосрочные отношения.

НАМ НЕ ВСЁ РАВНО, КТО У НАС РАБОТАЕТ:

мы стараемся помогать друг другу, работать в команде и профессионально развиваться.

НАМ НЕ ВСЁ РАВНО, ЧТО О НАС ГОВОРЯТ:

мы слушаем и слышим отзывы наших покупателей. И каждый из нас несет ответственность за решение проблемы клиента.

НАМ НЕ ВСЁ РАВНО, В КАКОМ МИРЕ МЫ ЖИВЁМ:

и в каких условиях будут расти наши дети. Эко-проекты и благотворительный фонд «Наша инициатива» помогают сделать мир лучше.

Корпоративная (портфельная) стратегия - достижение укрепления положения на рынке путем качественного, доступного уровня поставляемой продукции, поддержание уровня репутации компании, оптимизацию организационной структуры предприятия.

Деловая стратегия (бизнес-стратегия) - стратегия обеспечения долгосрочных преимуществ за счет завоевания новых сегментов рынка.

Функциональные стратегии «М.Видео»:

Маркетинговая стратегия – формирование рекламной, ценовой, товарной политики, поддержание имиджа и репутации компании;

Стратегия управления персоналом - повышение качества образования персонала и переход на новый уровень качества обслуживания клиентов.

Финансовая стратегия – поддержание стабильного финансового положения для обеспечения возможности предоставления доступных услуг.

## **2.2. Стратегия формирования портфеля заказов на продукцию (на основе методов портфельного анализа)**

Стратегия формирования портфеля заказа на продукцию (матрица БКГ и Шелл). Портфель должен содержать “звезды” и “диких кошек” в

количества, достаточных для обеспечения здорового роста компании, и “дойных коров” - для обеспечения инвестициями “звезд” и “диких кошек”. Главным достоинством матрицы БКГ является фокусирование внимания на требованиях к потоку финансовых средств для различных типов СЗХ и указания на использование этих потоков для оптимизации портфеля корпорации.

Оценивая деятельность компании исходя из матрицы портфельного анализа Шелл сделаем следующие выводы.

В компании «М.Видео» изначально основным продуктом была бытовая техника. Сегодня избыток средств от “дойных коров” (сопутствующие товары – диски, фототовары, средства для чистки бытовой техники и др) используются для развития выбранных “диких кошек” (телевизоры, стиральные машины). Долговременные цели состоят в превращении привлекательных “диких кошек” в “звезды”, что сделает портфель компании более притягательным. “Дикие кошки” с более слабыми или неясными долговременными перспективами должны “развиваться” так, чтобы уменьшить спрос на финансовые ресурсы в компании. Фотоомоложение Продажи телевизоров и стиральных машин составляют большую часть из всех продаж, поэтому являются достаточно перспективным направлением в деятельности компании.

Привлекательность отрасли, на которой ведет деятельность «М.Видео» можно определит как высокую. Компания занимается оказанием высоколиквидных услуг, что обеспечивает стабильный спрос.

Конкуренцию на данном сегменте рынка сегодня можно оценить как среднюю. Компания в состоянии удерживать лидирующие позиции на рынке.

В соответствии с матрицей Шелл оптимальная стратегия для компании сейчас должна быть – это инвестирование средств в производство. В нашем случае – это инвестиции в развитие фирменных представительств.

*Рыночный лидер* - организация с наибольшей рыночной долей в отрасли. «М.Видео» стремиться завоевать лидерство по предоставляемым

услугам в области ценовой политики, внедрения новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг.

Для успешной реализации выбранной стратегии необходимо иметь команду профессионалов, способных выполнять миссию компании. Как мы отмечали выше, сегодня высокий профессионализм ключевых сотрудников на ключевых позициях позволяет компании успешно конкурировать на рынке, однако в организации существует высокая текучесть кадров.

### **3. Разработка путей решения проблемы, существующей в подразделении или на конкретном рабочем месте**

#### **3.1. Формулировка проблемы, выделенной как актуальной для организации или подразделения**

Сегодня компания в состоянии удерживать лидирующую позицию на рынке, но существует угроза вхождения на сибирский рынок новых компаний, которые часто ведут стратегии привлечения персонала из аналогичных компаний для формирования своей команды. Учитывая то, что у этих компаний имеются более мощные финансовые ресурсы и они как правило имеют возможность платить более высокую заработную плату. Сегодня этот фактор, для «М.Видео», которая не имеет четкой и эффективной кадровой политики, становится серьезной угрозой.

Для компании «М.Видео», исходя из ее существующего положения на рынке, вопрос построения эффективной системы управления персоналом является достаточно актуальным, т.к. существует проблема высокой текучести кадров. Необходимо отметить, что с персоналом из компании уходят технологии, коммерческая информация и т.д. Поэтому одной из важнейших проблем, которую необходимо решать в компании, для успешного конкурентного поведения на рынке – это: создание и внедрение активной кадровой политики и разработка системы адаптации персонала.

### **3.2. Разработка подходов к решению проблемы**

Исследование системы регулирования движения персонала в «М.Видео», позволило нам провести диагностику внешнего и внутреннего движения персонала организации в целом, ее развития, сильных и слабых сторон деятельности.

Для оптимизации кадровой политики в условиях экономического кризиса, рекомендуется регламентировать мероприятия по приведению в соответствие конкурентоспособности работника сложности выполняемой работы. Построим дерево целей:



Рисунок 3 – Дерево целей оптимизации кадровой политики «М.Видео»

*Для оптимизации этапа найма персонала в организации, необходимо:*

1. Скорректировать сроки принимаемых решений о приеме подходящего кандидата. Цель данного предложения, в минимизации возможностей потерять подходящего кандидата. Эту проблему нужно решать в совокупности со следующей, а именно с определением необходимых требований к качествам принимаемых работников в зависимости от должности.

Для этого необходимо:

1) Для каждой должности определить необходимый набор качеств. (при необходимости корректировать, после поступлении заявки, совместно с заказчиком). Для этого были разработан примерный перечень требований к каждой должности.

2) В соответствии с требованиями была разработана новая форма заявки, для подбора.

3) Необходимо установить срок принятия решения о приеме кандидата, в случае прохождения испытаний и соответствия заявленным качествам в 7 календарных дней. Для этого нужно, чтобы руководитель отдела персонала, довел до сведения всех руководителей информацию о необходимости такого решения.

2.Так-же для улучшения процесса найма, наладить систему информирования персонала как вновь принимаемого, так и уже работающего.

Для этого менеджеры по персоналу должны при собеседовании давать более полную информацию о компании, о возможностях которые открываются перед претендентами на должность. Директору по персоналу необходимо провести собрание со специалистами по персоналу на предмет «осведомленность сотрудника».

А для работающих сотрудников информация о вновь открывающихся вакансиях должна размещаться на внутреннем сайте. Чтобы внутренние кандидаты имели преимущественное право занять должность.

Для этого необходимо дать задание программистам, внести корректировку в существующий сайт.

Все вышеперечисленные мероприятия только корректировка к уже существующей системе. Ответственность за внедрение и отслеживание результатов лежит на отделе персонала, который должен работать в тесном контакте с руководителями отделов.

3.Немаловажное значение для регулирования движения имеет система адаптации. Так как в компании она отсутствует, ее необходимо разработать.

Главным предложением, является создание и внедрение системы стажировок для вновь принятых сотрудников.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

1) Выделения соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управления адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2) Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

3) Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые специалисты, положительно зарекомендовавшие себя.

Вопросу о наставничестве необходимо уделить внимание, этот вопрос можно рассмотреть в ходе проектирования планов индивидуального профессионально-квалификационного продвижения персонала;

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- организация семинаров, курсов и т.д. по различным аспектам адаптации;
- проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новыми сотрудниками;



- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступившие в эту должность;
- проведение организационно – подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудников за успешное решение поставленных задач;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- проведение в коллективе подразделения ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

### **3.3 Информационное обеспечение (определение необходимой информации, источники ее получения, представление информации в агрегированном виде)**

Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К объективным относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в различных сферах. Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. По отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

*Систематичности оценки персонала можно добиться, только директивным методом. Начинать нужно с руководителей с их обучения проводить оценку. Для контроля и отслеживания нужна отчетность, но более целесообразно разместить эту информацию на сайте.*

Информация должна состоять из следующих данных:

- 1.Ф.И.О. сотрудника;
- 2.дата последней оценки;
- 3.результаты последней оценки , а так же предыдущих оценок;
- 4.даты следующей оценки;

Так же через сайт должна быть возможность у руководителя отправить запрос и заявку на обучение своего подчиненного. А у сотрудника должна быть возможность ознакомиться с ее результатами.

Любая оценка должна основываться на определенных критериях. Но единых требований к должностям нет, что влечет за собой отсутствие четкого понимания у сотрудников требований предъявляемых компанией.

Что взять за единицу измерения?

- Образование?
- Опыт?
- Черты личности?
- Навыки?

Реализации предложенных выше мероприятий позволит обеспечить:

- эффективное функционирование системы управления персоналом в целом;
- четкое понимание критериев
- повышение профессионального уровня сотрудников;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- повышение объективности при оценки персонала;
- повышение качества отбора;
- сокращение сроков при наборе персонала;
- сокращение периода адаптации работников;

- уменьшение стрессовых ситуаций;
- снижение текучести персонала и т.д.

## **Заключение**

Итак, в результате прохождения практики мы выявили, что «М.Видео» является лидером среди российских розничных сетей по продаже электроники и бытовой техники в России и одна из крупнейших европейских компаний в этом сегменте.

По своей товарной специализации «М.Видео» это специализированные магазины, ассортимент которых построен на базе узкой номенклатуры товарных групп. Торгово-технологический процесс в магазине представляет собой совокупность взаимосвязанных и последовательно выполняемых операций, целью которых является сохранение потребительских свойств товаров, их товарного вида и доведение до конечных потребителей с наименьшими затратами труда при высоком уровне обслуживания населения и получения прибыли.

«М.Видео» добился отличных результатов хозяйственной деятельности в 2011 году, т.е. предприятие работает стабильно, происходит внедрение технико-экономических показателей, которые способствуют дальнейшему укреплению состояния предприятия.

Необходимым условием достижения главной стратегической цели является завоевание высокого доверия у клиентов и поставщиков. Для этого необходимо показать постоянное развитие компании, совершенствование системы обслуживания. Одним из ключевых моментов является наличие высококвалифицированных сотрудников.

В результате проведенного анализа внутренней среды фирмы можно утверждать, что «М.Видео» имеет хороший потенциал для дальнейшего роста.

Миссия «М.Видео» : Мы верим, что каждая компания, как и человек, обязана иметь свою твердую жизненную позицию. Если мы беремся делать что-то, то вкладываем в это дело всю нашу душу и стараемся сделать это так хорошо, как только можем! Поэтому один из принципов «М.Видео» – НАМ НЕ ВСЕ РАВНО.

Сегодня компания в состоянии удерживать лидирующую позицию на рынке, но существует угроза вхождения на сибирский рынок новых компаний, которые часто ведут стратегии привлечения персонала из аналогичных компаний для формирования своей команды. Учитывая то, что у этих компаний имеются более мощные финансовые ресурсы и они как правило имеют возможность платить более высокую заработную плату. Сегодня этот фактор, для «М.Видео», которая не имеет четкой и эффективной кадровой политики, становится серьезной угрозой.

Одной из важнейших проблем, которую необходимо решать в компании, для успешного конкурентирования на рынке – это создание и внедрение активной кадровой политики и разработка системы адаптации персонала.

Главным предложением улучшения кадровой политики является создание и внедрение системы стажировок для вновь принятых сотрудников.

Таким образом, считаем, что цель работы достигнута, т.к. решены все поставленные перед нами задачи.