

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

Ниёзов Назиржон Нутфулло угли

**РАЗРАБТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ТК Крипт»)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки
бакалавров
по направлению «Менеджмент» 38.03.02

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

« _____ » _____ 201 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 201 г.

Руководитель ВКР _____
(должность, ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 201 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

_____ (фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой _____
(ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 201 г.

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК (для ВКР)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 201 г.

Оглавление

Введение	5
1 Анализ теоретических положений разработки проекта	7
1.1 Понятие, сущность и классификация проектов	7
1.2 Этапы разработки проектов	12
1.3 Связь рыночной стратегии и структур управления	18
2 Анализ деятельности предприятия ООО ТК «Крипт»	25
2.1 Общая характеристика предприятия	25
2.2 SWOT-анализ деятельности предприятия	28
2.3 Оценка структуры управления предприятием ООО ТК «Крипт»	40
3 Разработка проекта по совершенствованию структуры управления предприятием ООО ТК «Крипт»	46
3.1 Общее содержание проекта	46
3.2 Этапы выполнения проекта	56
3.3 Основные требуемые ресурсы	57
3.4 Ответственные за этапы	58
3.5 Эффективность проекта	60
Заключение	64
Список использованных источников	66
Приложение А	70
Приложение Б	71

Введение

Современное развитие экономики определяет необходимость малого бизнеса регулярно осуществлять внутренние изменения, чтобы не отставать от конкурентов и занимать высокие конкурентные позиции на рынке. Этим определяется актуальность работы.

Для предприятий малого бизнеса поиск внутренних резервов, направленных на развитие предприятия становится особенно актуальным в рамках высокой конкуренции. Также важным моментом становится формирование конкурентных преимуществ предприятия, что также основано на изменениях внутри компании.

Изученность темы исследования достаточно распространена. Среди авторов стоит выделить Э. Абелис, Д. Акер, К. Антоновичус, Р. Арчибальд, В. Бурков, М. Вавилов, В. Герасимов, Л. Голуб, О. Дукарский, Е. Дульфер, Ф. Кларк, Г. Компанейцева, Д. Купер, И. Мазур, В. Малахова, Г. Поспелов, Ю. Попов, М. Разу, В. Шапиро, Дж. Фрейм.

Современные исследования показывают, что решение проблем в области управления персоналом в компаниях часто выступает реструктуризация деятельности предприятия, дифференциация направлений, изменения типов управления и пр.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по совершенствованию структуры управления предприятия ООО «Торговая компания «Крипт».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность и классификацию проектов;
- изучить этапы разработки проектов;
- определить связь рыночной стратегии и структур управления;
- представить общую характеристику предприятия ООО «ТК «Крипт»;

- провести SWOT-анализ деятельности предприятия ООО «ТК «Крипт»;
- оценить структуру управления предприятием ООО «ТК «Крипт»;
- сформулировать общее содержание проекта по совершенствованию структуры управления предприятием;
- определить основные этапы выполнения проекта;
- изучить основные требуемые ресурсы по проекту;
- выделить ответственных лиц за этапы по проекту;
- оценить эффективность проекта.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает проектная деятельность, а предметом исследования – проект по совершенствованию структуры управления предприятием.

Методы исследования – анализ, синтез, обобщение, сравнение, наблюдение и пр.

Практическая значимость исследования определяет комплекс мероприятий, направленных на развитие предприятия.

Структурно работа представлена введением, тремя главами заключением и списком использованных источников.

1 Анализ теоретических положений разработки проекта

1.1 Понятие, сущность и классификация проектов

Управление проектом в деятельности современных организаций – это применение методов, инструментов, техник и компетенцией к проекту, которые, могут применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные признаки проекта, считают некоторые специалисты [1].

Практика использования проектного управления в разнообразных областях современного российского менеджмента это успешно подтверждает. Менеджмент проектов включает организацию работ, основанную на применении современных достижений теоретической науки, практических знаний, лучшего опыта, автоматизированных средств и методов. Такая организация работ позволяет успешно удовлетворить требования, предъявляемые к проекту, и ожидания заказчиков и исполнителей проекта. Максимальное удовлетворение различных требований, обеспечение соответствия ожиданиям, возможно лишь при выполнении правила достижения оптимального сочетания между целями, сроками, затратами, качеством и другими требуемыми характеристиками проекта.

При всех общеизвестных возможностях проектного управления ученые все же рекомендуют проводить оценку в каждой конкретной ситуации на предмет понимания необходимости использования проектного управления в данном случае. Оценка того, что внедрение проектного управления так необходимо организации, следует выполнять на основе выявления существующих предпосылок к применению методов, стандартов, технологий управления проектами.

Ученые в своих исследованиях выделяют предпосылки нескольких видов: общие, присущие для конкретного для рынка в целом, и частные, описывающие ситуацию внутри конкретной компании.

К общим предпосылкам использования проектного подхода в управлении относят:

скорость, с которой организация способна реагировать на рыночные изменения, значительное сокращение жизненного цикла товаров или услуг;

– возросшая необходимость ориентации на настоящие и будущие потребности клиента, включая необходимость постоянно обновлять ассортимент;

– развитие технологий и конструкторское усложнение товаров, что требует удовлетворения потребностей в увеличении объема необходимых персоналу знаний, актуальной информации, новых навыков;

– постоянное изменение требований к качеству, включая обновление стандартов менеджмента качества, ISO серии 9000, и необходимость соответствия им.

Выделяемые специалистами частные предпосылки внедрения проектных методов управления в современных компаниях включают:

– комплексность, высокую трудоемкость и техническую сложность поставленной перед организацией цели;

– необходимость в сочетании и одновременном управлении ресурсами нескольких видов, необходимость межфункционального взаимодействия при решении задачи и принятия обобщенных решений;

– необходимость существования в рамках конкретного бюджета и данных временных ограничениях при выполнении проектного задания;

– необходимость в быстром реагировании на изменения, происходящие во внутренних процессах организации; достижение поставленных целей требует привлечения специалистов из разных областей знаний и др.

Среди значимых проблем, которые не позволяют современным предприятиям успешно использовать возможности проектного управления необходимо выделить отсутствие профессиональной подготовки в области проектного менеджмента у многих руководителей.

В рамках реализации любых организационных изменений управление проектами является эффективным инструментом. Но его использование не может быть основано только на организаторских способностях. Необходимы знания, позволяющие эффективно использовать весь набор мероприятий и процедур, содержащихся в проектном менеджменте [4].

Оценивая современную ситуацию с развитием проектного управления в России, исследователи называют среди важнейших факторов обеспечивших успех, кадровое обеспечение. Изучение показывает, что в настоящее время членами PMI (Ассоциации управления проектами) являются более 650 000 человек, в более чем 185 странах мира.

Оценка частных и общих предпосылок внедрения проектного подхода к управлению позволит руководству предприятия принять решение о необходимости использования или не использования проектного подхода в управлении деятельностью в сложившейся ситуации. Необходимо также сделать выбор подходящего метода его внедрения, если проектный подход признан актуальным, считают специалисты.

На данный момент выделяют два основных подхода к внедрению проектного управления:

- 1) с помощью специализированных фирм – посредников и внешних консультантов;
- 2) самостоятельно, с привлечением собственных специалистов и менеджеров компании.

Среди основных преимуществ метода к внедрению проектного управления, основанного на привлечении внешних консультантов называют [2]:

- бюджет конкретного проекта утверждается на этапе подписания договора с фирмой-посредником, конкретная стоимость известна с самого начала;
- для менеджмента организации появляется возможность делегировать принятие части решений по проектному управлению консультантам.

Среди основных ограничений данного метода называют:

– наличие возможности увеличения бюджета в будущем, по мере реализации проекта, увеличение сроков внедрения, недостаток контроля со стороны руководства компании за ходом реализации проекта;

– возможна такая организация работ, при которой вовлеченность руководства и персонала будет недостаточной, существование рисков возникновения непонимания процесса проектного управления, необходимости большого количества уточнений по проектному менеджменту, после окончания срока работы консультантов.

Среди основных преимуществ подхода, к внедрению проектного управления, основанного на опоре на собственные силы компании выделяют [3]:

– менеджмент компании имеет возможность самостоятельно утверждать бюджет, корректируя его размер в зависимости от текущих существующих возможностей;

– руководство вовлечено в процесс внедрения, участвует в постановке целей и анализе промежуточных результатов, что дает ему возможность лучше понимать процесс проектного управления и учитывать конкретную ситуацию.

Среди возможных рисков данного метода специалисты называют: возможность возникновения ошибок, как на этапе планирования, так и на этапе реализации проекта при недостаточной подготовке менеджеров в вопросах проектного управления. Одним из тех условий, которые не способствуют успешному внедрению проектного управления ученые называют не использование на предприятиях управленческого учета.

Во многом это следствие практики использования в российском управлении только возможностей бухгалтерского учета. Использование управленческого учета, во многом, основано на анализе именно тех статей затрат, которые на данном этапе развития бизнеса могут показать степень критичности ситуации и способствовать принятию решения о внедрении проектного подхода к управлению.

В числе других причин, которые не позволяют достигнуть возможных эффектов от внедрения проектного управления, исследователи называют

ограниченность зоны его использования в конкретном производственном подразделении.

Такой прием разделения производства на несколько проектных структур, например по видам выпускаемой продукции, может быть воспринят как ограниченная мера, и даже направленная против конкретных руководителей. Внедрение проектного подхода к управлению, на основе сети проектов, может быть актуально тогда, когда создаваемая сетевая проектная структура берет на себя ряд дополнительных функций, нереализованных в действующей схеме руководства производством.

При формировании таких сетевых проектных структур важное внимание должно быть уделено именно «межфункциональному» взаимодействию в рамках проектной структуры, считают ученые. Среди существующих проблем также отмечают непонимание возможностей, сути проектного подхода к управлению.

В настоящее время наработана значительная теоретическая и методологическая база по организации проектного управления на предприятиях. Часто на практике специалисты большее внимание уделяют именно процессам, процедурам внедрения проектного управления. При этом без внимания остается понимание проекта как структуры, сформированной на основе принципов самокупаемости, автономной части всего существующего бизнеса. Процессы являются очень важной составляющей управления проектами, но, все же они не являются определяющими.

Специалисты отмечают, что если не поддерживается принцип самокупаемости, то каким бы продуманным не был процесс, современным программное обеспечение, сопровождающее проектное управление, это всего, лишь средства, инструменты необходимые в процессе, которые не могут по существу обеспечить результат.

Другим, связанным с предыдущей причиной фактором, осложняющим внедрение проектного подхода к управлению, по мнению ученых, является не использование инструментов управления проектом, обеспечивающим ABC,

ФСА, анализ цепочки ценностей и других методов, направленных на оценку на основе соответствия затраты - прибыль.

На основе выполненного изучения можно заключить, что в числе основных проблем, которые нужно решить в рамках развития проектного управления, находятся повышение профессиональной подготовки менеджеров, исполнителей, участников команды проекта и работа с топ-менеджментом компаний по осознанию им всех возможностей проектного подхода к управлению в решении различных задач, стоящих перед современными организациями.

1.2 Этапы разработки проектов

Успешная реализация этих проектов требует принципиально новых подходов к их подготовке, реализации и управлению. Использование современных методов управления проектами в строительстве позволяет не только достичь наилучших результатов при реализации инвестиционно - строительного проекта, но и экономить средства, время, ресурсы, снижать риски. Проектный подход наиболее эффективно использовать в условиях рыночных отношений, так как он относится к экономическим методам управления.

Большой вклад в развитие проектного подхода внесли многие российские и зарубежные ученые, среди которых Э. Абелис, Д. Акер, К. Антоновичус, Р. Арчибальд, В. Бурков, М. Вавилов, В. Герасимов, Л. Голуб, О. Дукарский, Е. Дульфер, Ф. Кларк, Г. Компанейцева, Д. Купер, И. Мазур, В. Малахова, Г. Поспелов, Ю. Попов, М. Разу, В. Шапиро, Дж. Фрейм [1, 2, 3] и другие.

Основой, на которой строится проектный подход, является понятие проекта. К настоящему времени существует несколько подходов к трактовке данного понятия. Первый из них, принятый, в изданиях ассоциаций по управлению проектами DIN основывается на определении проекта как набора существенных признаков, наличие которого является необходимым и

достаточным условием для того, чтобы рассматривать соответствующий объект управления как проект.

Второй подход, которого придерживается большинство отечественных ученых, в частности И. Мазур, В. Шапиро, Ю. Попов, рассматривает проект как изменения какой-либо системы посредством целенаправленной организованной работы. В данном случае также выделяется целевой аспект, однако упор делается не на признаках, а на сущности той деятельности, которая связывается с понятием проекта. Е. Яковлев рассматривает проект как систему, которая состоит из взаимосвязанных целей, работ и программ, оформленных соответствующей проектной документацией. А. Анцеев под проектом понимает совокупности или системы плановых документов. Такая трактовка проекта, приемлема во многих отраслях, в том числе используется для проекта с точки зрения технической сферы.

Наличие различных подходов связано с широким спектром сфер, в которых используется проектный подход. Объединяющей чертой для всех определений является набор уникальных возможностей и ограничений, стремление к образованию системы, с помощью которых проявляется нацеленность на результат. Основываясь на понятии «проект» можно дать определение понятию «проектный подход».

Так Т. Жукова под проектным подходом понимает подход к управлению, предполагающий образование проектов как способ решения наиболее значимых для предприятия задач. Э. Строилова называет проектным подходом методологию деятельности, в основе которой лежит создание или преобразование объекта, обладающего новыми, уникальными свойствами. С. Фисенко проектным подходом называет формальную управленческую методику, в формате которой различные проекты планируются и исполняются как повторяемый, последовательный и измеримый процесс.

А. Анцеев проектным подходом считает систематическое определение и менеджмент проектов, применяемых предприятием, и взаимодействие этих проектов.

По отчету Ассоциации руководителей проектов Великобритании – Association for Project Management (APM) «Состояние проектного управления» («The State of Project Management») за 2016 год, 25% руководителей не готовят описание содержания проекта, более 34% проектов не имеют плана- графика, 32% организаций не укладываются в сроки, 31% часто не укладываются в бюджет и 31% часто не получают ожидаемой прибыли. Около 40% опрошенных организаций во главе имеют профессионального руководителя, 25% – предметного специалиста, 45% неудовлетворены уровнем развития проектного управления. Всего лишь 20% проектных офисов уделяют внимание управлению выгодами, 78% занимаются главным образом формированием отчетности, 73% – ведением реестра и 69% – составлением шаблонов [23].

В отчете APM «Состояние проектного управления» указывается, что 46% организаций не имеют опыта успешной реализации проектов, что связано с проблемами, отраженными на рис. 1.

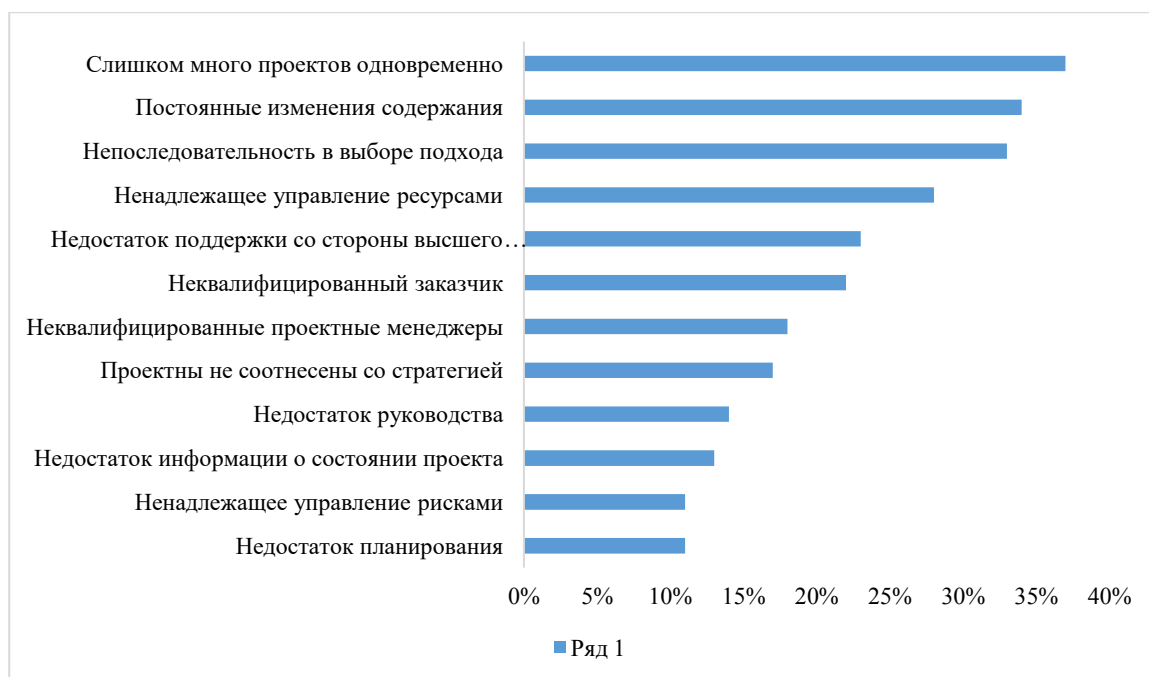


Рисунок 1 - Основные проблемы, регулярно возникающие при реализации проектов, программ и портфелей

Таким образом, 37% респондентов связывают свои трудности с осуществлением нескольких проектов одновременно, 34% – с постоянным изменением содержания, 33% – с непоследовательностью в выборе подхода.

Практический переход на проектное управление требует больших усилий со стороны руководства, затрат временных и денежных ресурсов на обучение сотрудников, приобретение и внедрение программного обеспечения, организацию, контроль и регулирование его применения. Работники получают соответствующие сертификаты, в руководствах подробно описаны процессы проектного управления, но не у всех руководителей хватает терпения освоить долгий переход, поэтому они нередко бросают начинания. Среди современных мировых тенденций проектного управления можно выделить: интеграцию, децентрализацию, расширение спектра объектов проектного управления и повышение требований к менеджеру проекта.

Тенденция к интеграции обусловлена тем, что в современном проектном управлении используются комбинации инноваций и интеграция взаимосвязанных процессов в проектном управлении. Кроме того, государство часто осуществляет несколько взаимосвязанных проектов, объединяя их в программы. Поэтому современные руководители проектов уделяют большое внимание процессу интеграции.

Интеграция проявляется и в широком обмене опытом между странами в сферах науки, образования, производства и предпринимательства. Создаются площадки для активного общения с целью консолидации усилий, информирования, установления контактов, модернизации содержания образования. Существуют международные программы научно-технического сотрудничества различного охвата, поддерживающие определенные типы исследований и разработок, с этой же целью создаются международные фонды и организации, источниками финансирования которых являются правительство, различные министерства, членские взносы и доходы от оказания платных услуг.

Тенденция к децентрализации заключается в необходимости быстро реагировать на рыночные изменения, но разумная доля центрального управления

со стороны государства должна присутствовать во избежание снижения уровня жизни населения [25].

На уровне организации децентрализация позволяет специалисту эффективно работать без излишнего контроля, принимать решения с учетом новых технологий, делать работу более качественно. Если подчиненные успешно выполняют свои служебные обязанности, то им не мешают, у руководителя всегда есть работа по сбору недостающих данных, планированию и распределению заданий. Если же возникает угроза срыва запланированных работ или очевидно несоответствие исполнителя занимаемой должности, то руководитель вмешивается, применив всю полноту власти вплоть до подмены собой исполнителя.

Тенденция к расширению спектра объектов проектного управления проявляется в том, что методы проектного управления нашли применение не только в традиционных областях: строительство, производство, добыча и обработка полезных ископаемых, – но и все больше используются в социальных, экономических, организационных проектах, а также проектах исследования и развития. Проектное управление используется как крупными организациями, так и предприятиями среднего и малого бизнеса, которые признают связь между внедрением проектного управления и успехом в бизнесе.

Органы государственной власти все больше проявляют интерес к проектному управлению не только на уровне отдельных проектов, но и на уровне целевых программ и систем в целом. Методология проектного управления программами легла в основу государственной стратегии социально-экономического развития в Японии. В региональных администрациях создаются офисы проекта, в правительстве внедряются лучшие проектные практики, проводятся конференции по обмену опытом. Довольно широко в мировой практике используется проектное финансирование.

Тенденция повышения требований к менеджеру проекта заключается в том, что в условиях развивающихся технологий и ограниченности во времени и ресурсах он должен не только предвидеть, какие дополнительные изменения,

помимо того, что хочет осуществить заказчик, необходимо будет внести, но и уметь определить сроки и стоимость всех предстоящих работ. В противном случае возникают конфликты с собственными членами команды проекта, перед которыми ставятся невыполнимые задачи в плане нехватки исходных данных, времени, недопустимости по стандартам, к тому же сотрудникам приходится бесплатно выполнять неучтенную работу. Управление изменениями требует от руководителя применять навыки стратегического мышления. При изменении одной из сторон проектного треугольника «содержание работ – сроки – стоимость» изменяется как минимум еще одна из его сторон. Если в проект необходимо внести изменения, то сотрудникам дается дополнительное время либо увеличивается число привлекаемых трудовых ресурсов.

В отчете PMI 2014 года «Управление талантами» («Talent Management») [25] сформулированы шесть лучших практик по управлению «талантами»:

- Ротация сотрудников между проектами и областями заключается в том, что разнообразие проектов поддерживает интерес к работе и позволяет избежать выгорания. Сотрудника не следует брать только для выполнения определенного проекта, лучше, когда сотрудник несколько лет формирует базу типовых проектов и может вносить в них изменения с учетом уникальности каждого нового заказа.

- Подготовка кадрового резерва состоит в экономии средств и эффективности подготовки замен внутри компании. Отсутствие замены сотрудника ключевой позиции ведет к затратам на поиск и адаптацию нового члена команды проекта, а также отставанию по срокам проекта.

- Создание преемственности внутри организации подразумевает развитие лидеров внутри коллектива. Чем дольше сотрудники работают в одной компании, тем они лучше знакомы с ее особенностями и разделяют ее ценности.

- Структурирование обучения основывается на правиле «70-20-10» – 70% усилий на обучение тратятся на рабочем месте, 20% – на коучинг внутри организации и 10% – на обучение вне компании: курсы повышения квалификации, семинары и тренинги.

- Стимулирование принятия лучших практик и аналитического мышления менеджеров. Руководители проектов должны быть в курсе и постоянно следовать за быстрыми изменениями.

- Инвестирование в развитие человеческих ресурсов и проактивный подход заключается в обмене информацией о состоянии проекта, рынка, современных технологий.

Таким образом, проектный подход представляет собой эффективный инструмент, позволяющий решить стратегические проблемы в условиях постоянно происходящих изменений, а также устранить некоторые несовершенства, свойственные рыночной экономике.

1.3 Связь рыночной стратегии и структур управления

В современных условиях основополагающим признаком перехода экономики России к рыночным отношениям является преобразование рынка продавцов в рынок потребителей. Развитие и функционирование такой торговой площади предопределяет необходимость многопланового изучения не только потребностей и нужд потребителей, но и их ожиданий относительно товарного ассортимента с целью завершения товарооборота совершением покупки.

Значение маркетинговой стратегии, которая позволяет предприятию выжить в условиях конкуренции в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Изменения в окружающей среде, меняющиеся потребности населения, появление новых возможностей для бизнеса, все это приводит к необходимости рассмотрения основных аспектов разработки и внедрения стратегии маркетинга в деятельность торгового предприятия и делает данный вопрос актуальным.

В условиях становления рыночных отношений, постоянно меняющихся экономических условиях любое предприятие, работающее в сфере торговли, сталкивается с экономическими, финансовыми, социальными и организационными проблемами, источниками которых являются

конъюнктурные изменения рынка, ужесточение конкуренции между торговыми предприятиями и недостаток свободных финансовых ресурсов.

Стратегия развития малого предприятия является самым важным инструментом борьбы в условиях конкуренции и высокой неопределенности внешней среды. Стратегия показывает, каково предназначение организации; а также каких целей необходимо достичь и какими методами, чтобы предприятие заняло лидирующее положение.

Исследования в области стратегического развития торговых предприятий в современной литературе разделяются на несколько направлений.

В первую очередь данные исследования направлены на исследования изучение понятия стратегического развития предприятия, и исследования основных этапов реализации стратегии.

Наиболее интересными работами последних в данной области являются труды таких авторов как Лохман Н.В. [1], Копылов Т.А. [2], Егорова А.В. [3], Донец Н.Ю., Кедровский В.В. [4], Яшкин А.А. [5], Нурмухаметов Р.А. [6].

Егорова А.В. [3] в своей работе рассматривает все стадии разработки стратегии развития предприятия, а также стадии выполнения стратегии. Среди инструментов разработки стратегии выделен метод анализа внешней среды и система целеполагания.

Копыловым Т.А. [2] стратегия рассмотрена как важнейший инструмент управления и развития предприятия. в его работе определена необходимость разработки стратегии развития предприятия, изучена сущность и определения стратегии развития различных авторов, предложена самостоятельная трактовка термина, а также определены критерии и последовательность этапов разработки стратегии развития предприятия. Этапы стратегии развития предприятия рассмотрены в классической формулировке.

Лохман Н.В. [1] в своей статье предложил отличные от классических теорий этапы разработки эффективной стратегии развития предприятия, среди которых выделены определение жизненного цикла предприятия, определение миссии предприятия, корректировка целей и генеральной стратегии, построение

стратегического куба для обоснования функциональных стратегий развития предприятия. Один из инструментов разработки стратегии развития предприятия автор использует Ешриджскую модель, метод SPACE и матричный инструментарий.

Донец Н.Ю. и Кедровский В.В. [4] в качестве инструментов разработки стратегии развития предприятия в своей работе используют классические методы анализа (PEST-анализ, SWOT-анализ, отраслевой анализ, методы анализа конкурентоспособности)

Яшкин А.А. [5]. Предлагает определение стратегического менеджмента, а также на примере рассматривает метод выбора правильной стратегии. В данном случае, рассмотренная статья не несет научной пользы, так как в первую очередь является описательной.

Статья Нурмухаметова Р.А. [6] является максимально полезной с точки зрения определения основных этапов разработки стратегии развития предприятия. Статья имеет как теоретический вклад, так и практический. Авторами рассмотрены работы Сироткина Д., Виханского О.С., Лапыгина Д.Ю., Андреевой А.А., Ерохина В.Ю. и пр.

В работе Козловой А.Л. и Стародубцевой О.А. [7] представлен ряд показателей, который по мнению авторов в наибольшей степени отражают текущее состояние предприятия, и на основании которых можно формировать стратегию развития предприятия. Также авторы используют в процессе построения стратегии развития предприятия SWOT-анализ.

Лисанов А.А. [8] в своей статье представил ключевые факторы, которые необходимо учитывать при разработке стратегии развития предприятия: сильные стороны отрасли, сильные стороны предприятия, цели предприятия, его финансовые ресурсы, квалификация работников и степень зависимости от внешней среды, а также временной фактор.

Другель Ю.С. [9] рассматривает особенности разработки стратегии развития предприятий применительно к малому бизнесу. Среди используемых автором инструментов можно выделить SWOT-анализ и PEST-анализ.

Эсенжанов Д.Э. [10] сформулировал и обобщил все возможные проблемы, возникающие при разработке и реализации стратегии развития предприятия. Среди таковых определены такие как неграмотное проведение SWOT-анализа, нехватка компетентного персонала, отсутствие маркетинговых исследований, слабая система стратегического планирования, и не выработка альтернативных стратегий.

Во-вторых, отдельная группа авторов рассматривает вопросы инструментов разработки стратегии развития предприятия применительно к торговой отрасли.

Чеснокова А.В. [11] говорит о необходимости формирования бренда, как инструмента стратегического маркетинга, что позволит формировать лояльность потребителей. Шататлов Д.С. и Хамидова О.М. [12] в свою очередь говорят о необходимости формирования именно маркетинговой стратегии, которая сказывается на всей деятельности торгового предприятия.

Крымов С.М. и Кольган М.В. [13] представляют классификацию базовых стратегий торговых предприятий выделяя стратегию становления, стабилизации, развития и выживания. Инструментами анализа текущего положения при формировании стратегии развития торгового предприятия авторы выделяют оценка спроса, сегментация потребителей, SWOT и PEST анализы.

Кольган М.В. и Медведева Ю.Ю. [14] предлагают теоретические основы разработки стратегии развития торговых предприятий, а также классифицируют их виды на стратегии лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и аутсайдера («нишера») по Котлеру Ф., а также по «биологическому» подходу. Также в работе представлен подход Кныш М.И. к классификации стратегий развития торгового предприятия.

Коленко Н.Н. и Ларионов В.Г. [15], а также Севостьянова О.Г. и Капелюк З.А. [16] предлагают авторские подходы к формированию стратегии развития предприятия сферы торговли. Подходы основаны на исследовании внутренней и внешней среды предприятия, а изучения особенностей развития предприятия по 4P-методике.

Федотов А.Н. и Калашникова Н.П. [17], а также Гасымов Э.М.О. [18] исследуют особенности формирования маркетинговой стратегии развития торгового предприятия как самую необходимую. Среди инструментов также выделяются классические - PEST-анализ, SWOT-анализ, отраслевой анализ.

Катаева Н.Н. [19] рассматривает в своей статье значительное количество классификаций стратегий развития предприятия в сфере торговли. На основании данной классификации можно сформулировать самостоятельную стратегию развития предприятия.

Отдельно авторы рассматривают специфику разработки стратегии развития предприятия и в более узких отраслях сферы торговли. Так, например, Серяк Е.В. [20] предлагает обоснование выбора стратегии развития торгового предприятия в области продажи продуктов питания. В данном случае оценка осуществляется также по классическим инструментам стратегического менеджмента.

Таким образом, общее исследование научных разработок в области инструментов разработки стратегии развития предприятия торговой отрасли позволяет сделать вывод, что в современной литературе представлены два подхода – исследование особенностей и этапов формирования стратегии развития и исследование методов разработки стратегии развития предприятия применительно к торговой сфере. Первый подход позволяет выделить классические представления стратегии развития предприятия.

Во втором подходе, можно выделить, что стратегический маркетинг предполагает определение наиболее эффективных направлений развития торгового предприятия, которые обеспечат высокий уровень конкурентоспособности на рынке и приобретение конкурентных преимуществ по сравнению с другими предприятиями, действующими в данной сфере. Основные инструменты, используемые авторами исследований при разработке стратегии развития предприятия, являются PEST-анализ, SWOT-анализ, отраслевой анализ, оценка спроса, сегментация потребителей, Ешриджская модель, метод SPACE и матричный инструментарий и пр.

Основной вопрос, который задают многие руководители, это какая из организационных структур лучше. Какая из них имеет больше достоинств и меньше недостатков. Но организационная структура, как таковая, сама по себе не имеет ни достоинств, ни недостатков, но она имеет свои показатели, определяющие область ее применения. Поэтому невозможно просто выбрать лучшую организационную структуру из имеющихся. Достоинства и недостатки могут рассматриваться только относительно конкретного предприятия с различными структурами управления. Пять основных показателей организационной структуры:

- Управляемость - способность быстро и четко реагировать на прямые директивы сверху.

- Адаптивность - адекватная и своевременная реакция предприятия на изменение внешних условий – способность корректировать тактику и стратегию при изменении внешних и внутренних условий.

- Специализация - разделение труда по выполняемым функциям - операциям. Чем она выше, тем ниже себестоимость продукции, но снижается качество.

- Кооперация - выполнение максимального круга работ по выпускаемому продукту в одном структурном подразделении. Это повышает качество и потребительские свойства продукции, но повышает ее себестоимость.

- Затраты на управление.

При этом невозможно одновременно, например, увеличивать и управляемость, и адаптивность, повышать и специализацию, и кооперацию. Некоторый компромисс между показателями может быть найден в матричных структурах. Таким образом, наиболее эффективная организационная структура определяется, во многом, динамичностью рынка, на котором работает предприятие, и сегментом потребителей, на которых оно работает.

Организационная структура предприятия строится так, чтобы максимально соответствовать цели, миссии и видению предприятия. При этом она может оказаться, в зависимости от принятой стратегии, и одним из видов

линейной, и матричной, и дивизиональной, и сетевой. Стратегический подход определяет структуру, которая наиболее соответствует стратегии предприятия по достижению поставленной перед ним цели.

Таким образом, стратегический подход это наилучший, но, одновременно, и самый сложный подход к формированию организационной структуры предприятия. Но, в ряде случаев, результаты стратегического подхода могут быть аналогичны результатам других подходов.

2 Анализ деятельности предприятия ООО ТК «Крипт»

2.1 Общая характеристика предприятия

Предприятие ООО «ТК «Крипт» открыто в 2006 году. Основная деятельность предприятия – оптово-розничная продажа лакокрасочных материалов.

Реквизиты предприятия:

ОГРН – 1022501300425;

ИНН – 2536087871;

КПП – 253701001.

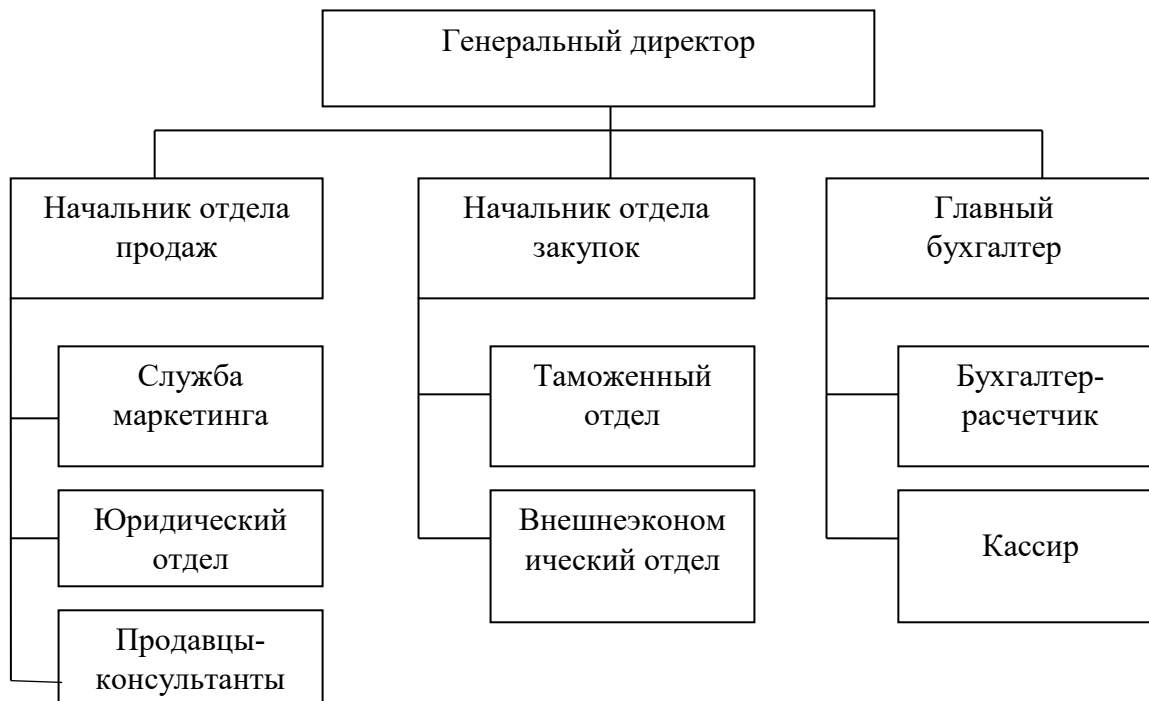
Общество с ограниченной ответственностью «ТК Крипт» было создано в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 08 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», Гражданским кодексом Российской Федерации, учредительным договором от 25 мая 1997 года и Уставом. Генеральный директор ООО «ТК «Крипт» вместе с соучредителями являются владельцами уставного капитала предприятия. Компания осуществляет свою деятельность на основании свидетельства о государственной регистрации юридических лиц и лицензии. Предприятие имеет самостоятельный баланс, основные и оборотные средства. Предприятие имеет собственные печати расчетные счета в банках.

Компания ООО «ТК «Крипт» представляет собой магазин-склад лакокрасочных материалов. Магазин-склад работает по будним дням с 9.00 до 18.00. Выходные дни – суббота и воскресенье. Площадь магазина составляет 3342 кв.м. Магазин не имеет торговой площади, так как продажа товаров производится непосредственно со склада.

Адрес предприятия – г. Владивосток, ул. Дубовая 10д.

ООО «ТК «Крипт» имеет линейную организационную структуру, представленную на рисунке 2, что позволяет функциональным подразделениям четко определять свои обязанности, разграничивать сферу деятельности, быстро

реагировать на приказы руководства.



Источник: [данные предприятия]

Рисунок 2 - Организационная структура ООО «ТК «Крипт»

Ответственность за работу предприятия возложена на генерального директора, который вырабатывает стратегию развития предприятия и тактику ведения бизнеса. Генеральный директор имеет двоих заместителей, которые одновременно являются начальниками отдела закупок и продаж. В каждом подразделении находятся свои специалисты, функции которых регулируются должностными инструкциями.

Для характеристики эффективности коммерческой деятельности ООО «ТК «Крипт» представим его основные технико-экономические показатели в таблице 1.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ТК «Крипт» 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017г.	Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2017/2016	2016/2015	2016/2015	2017/2016
Выручка, тыс. руб.	15868	14281	26753	-1587	+12472	90,0	187,3
Себестоимость реализации, тыс. руб.	12951	13665	23726	+714	+10061	105,5	173,6
Коммерческие, управленческие расходы, тыс. руб.	137	80	171	-57	+91	58,4	213,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2780	536	2856	-2244	+2320	19,3	532,8
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2251	3024	3715	+773	+691	134,3	122,9
Среднесписочная численность, чел.	28	35	41	+7	+6	125,0	117,1
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./чел.	80,4	86,4	90,6	+6,0	4,2	107,5	104,9
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	1491	3340	5880	+1849	+2540	224,0	176,0
Фондоотдача основных фондов, ед.	10,64	4,28	4,55	-6,37	+0,27	40,2	106,4
Рентабельность продаж, %	17,5	3,7	10,7	-13,8	+7,0	21,1	289,2

Источник: [данные предприятия]

Приведенные в таблице 1 данные свидетельствуют о том, что на исследуемом предприятии выручка от реализации увеличилась на 12 472 тыс. руб. в 2017 г. по сравнению с показателем 2016 г. и составила 26753 тыс. руб. по итогам деятельности за 2017 г., что на 87,3% больше предыдущего периода. Затраты предприятия, составляющие себестоимость, увеличились на 10061 тыс. руб., что составляет 73,6% прироста, и составили 23726 тыс. руб. по итогам 2017 г.

Увеличение коммерческих и управленческих расходов имеет незначительное влияние на формирование прибыли предприятия. Рост таких

расходов на 91 тыс. руб. соответствует 113,75% увеличения показателя по отношению к значению 2017 г. Поскольку в 2016г. наблюдалось значительное по сравнению с 2015 г. снижение прибыли от продаж, ее увеличение в 2017г. на 2320 тыс. руб. привело к тому, что относительный показатель темпа роста составил 532,8%.

Фонд оплаты труда за исследуемый период планомерно возрастает. Его увеличение в 2017 г. по сравнению с показателем 2016г. составило 691 тыс. руб. или 22,8%. Увеличение фонда оплаты труда произошло как за счет повышения заработной платы, так и за счет увеличения численности персонала. За три года штат предприятия увеличился на 13 чел., при этом за последние два года увеличение составило 17,1%. Рост выручки привел к увеличению производительности труда на 4,9% по итогам 2017г. Обновление фонда основных средств составило 2540 тыс. руб. в 2017 г. При этом фондоотдача составила 4,55 руб., что на 27 коп. больше показателя 2016 г.

Увеличение рентабельности продаж на 7,0% в 2016 г. по сравнению с показателем 2016 г. свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия за исследуемый период. Анализ основных показателей деятельности предприятия показал, что в 2017 г. ООО «ТК «Крипт» стало работать более эффективно, возросли показатели выручки, прибыли от продаж предприятия и рентабельности. Также увеличились относительные показатели использования ресурсов – фондоотдача основных средств.

В целом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что оптово-розничная торговля лакокрасочными материалами ООО «ТК «Крипт» является доходным и прибыльным видом деятельности.

2.2 SWOT-анализ деятельности предприятия

Для проведения всестороннего SWOT-анализа деятельности предприятия ООО «ТК «Крипт» необходимо провести общую оценку компании.

Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров магазина-

склада ООО «ТК «Крипт» является обеспечение его соответствия характеру спроса населения. Оно предусматривает комплексное удовлетворение спроса покупателей в рамках избранного сегмента рынка.

Еще одним принципом формирования товарного ассортимента ООО «ТК «Крипт» является обеспечение его устойчивости, что особенно важно, когда речь идет о больших объемах поставок. Устойчивый ассортимент позволяет обеспечить бесперебойное и ритмичное снабжение основных оптовых покупателей.

Процесс формирования ассортимента товаров ООО «ТК «Крипт» с учетом рассмотренных выше принципов заключается, прежде всего, в определении перечня основных групп и подгрупп реализуемых товаров. Компания исходит из возможности удовлетворения запросов в первую очередь оптовых покупателей с учетом их специализации.

Предприятие заботится о достаточной глубине ассортимента в пределах соответствующих групп и наименований товаров, чтобы содействовать успешному формированию комплексов и микрокомплексов товаров.

Немаловажным этапом формирования ассортимента является определение количества реализуемых разновидностей товаров по каждому наименованию. Для этого службы компании постоянно следят за появлением на рынке новых товаров и вовлекают их в товарооборот. Одновременно они принимают меры по исключению из номенклатуры товаров устаревшего ассортимента, а также товаров, спрос на которые резко снизился.

Инструментом, с помощью которого осуществляется регулирование ассортимента товаров, является ассортиментный перечень. В него включается перечень наименований товаров, соответствующий установленной широте ассортимента, и минимально необходимое количество разновидностей товаров, которые постоянно должны быть в наличии на складе.

Ассортиментный перечень разрабатывается на год. При необходимости в течение года в него вносятся соответствующие изменения. Разработка ассортиментных перечней включает три этапа. На первом этапе определяется

перечень ассортиментных позиций. При этом учитывается номенклатура товаров, прошедших через предприятие в отчетном году, и номенклатура товаров, указанных в спецификациях к договорам на поставку товаров в предстоящем году. На втором этапе рассчитывается число разновидностей каждого товара по основному признаку, т.е. определяется их количество по каждой позиции товаров, поступивших за год. На третьем, заключительном этапе определяется количество разновидностей каждого товара для неснижаемого ассортимента, включающего такое их количество, которое постоянно должно быть в запасах и которое в любое время может быть предложено покупателю.

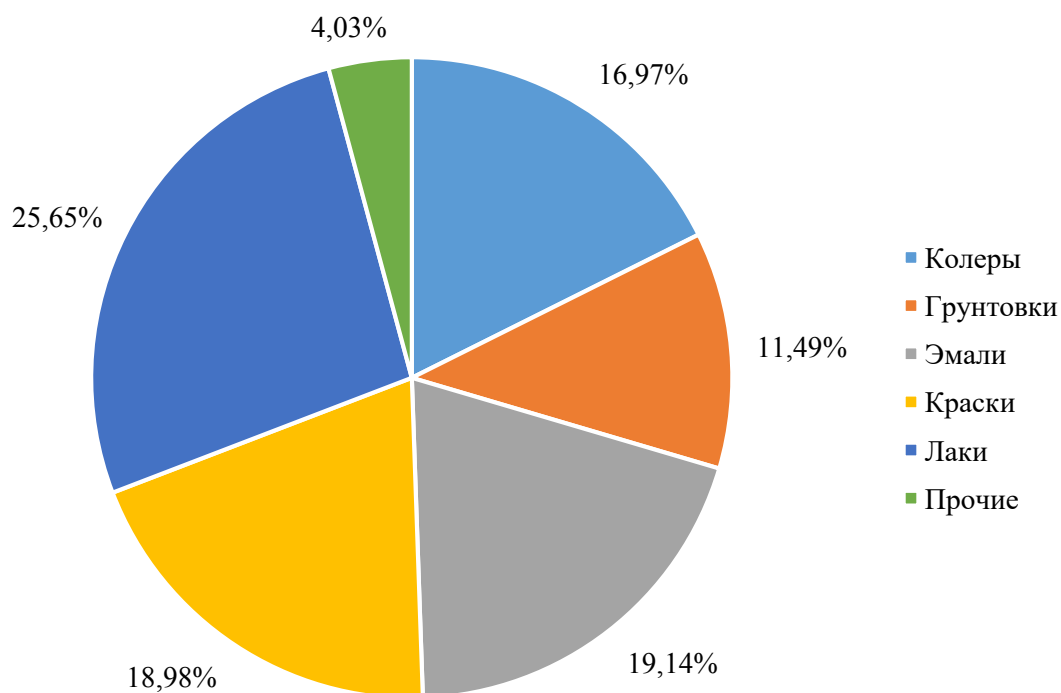
С помощью ассортиментного перечня осуществляется систематический контроль над полнотой и стабильностью ассортимента товаров на складе и снабжением ими оптовых покупателей своего целевого рынка. Контроль над соответствием фактического ассортимента товаров ассортименту, предусмотренному в перечне, осуществляют менеджеры по продажам. Для этого используются карточки количественно-суммового учета и специальное программное обеспечение для компьютеров.

Ассортиментные группы товаров ООО «ТК «Крипт» представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Ассортимент товарной продукции ООО «ТК «Крипт», 2016 г.

Наименование групп товаров	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Колеры	4540	16,97
Грунтовки	3076	11,49
Эмали	5120	19,14
Краски	5078	18,98
Лаки	6862	25,65
Прочие	1077	4,03
Итого	26753	100

На рисунке 3 представлена структура ассортимента предприятия ООО «ТК «Крипт».



Источник: [данные предприятия]

Рисунок 3 – Структура ассортимента предприятия ООО «ТК «Крипт»

Таким образом, согласно рисунка 5 в структуре ассортимента компании ООО «ТК «Крипт» центральное место занимают лаки (25,65%), автоэмали (19,14%), а краски (18,98%). На эмали приходится 19,14%.

Согласно каталогам предприятия, ассортимент товара ООО «ТК «Крипт» является:

- насыщенным, так как насчитывает более 3 000 единиц;
- широким, так как имеет, более 15 товарных групп;
- глубоким, так как каждая группа включает в себя, более чем 30 наименований;
- гармоничным, так как все товарные группы близки с точки зрения их конечного использования.

Динамику объема продаж в разрезе ассортимента продаваемого товара проанализируем на основании данных таблицы 4.

Таблица 4 - Динамика и структура объема продаж ООО «ТК «Крипт» за 2016-2017 гг.

Наименование групп товаров	2015 г.		2016г.		2017 г.		Изменение к 2013 г. (+/-)			
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	2016 г.		2017 г.	
							сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %
Колеры	2581	16,3	3005	21,0	4540	17,0	+424	+4,7	+1959	+0,7
Грунтовки	2900	18,3	2511	17,6	3076	11,5	-389	-0,7	+176	-6,8
Эмали	3026	19,1	3688	25,8	5120	19,1	+662	+6,7	+2094	-
Краски	2166	13,7	2500	17,5	5078	19,0	+334	+3,8	+2912	+5,3
Лаки	3014	19,0	1723	12,1	6862	29,4	-1291	-6,9	+3848	+10,4
Прочие	2181	13,7	854	5,9	1077	4,0	-1327	-7,8	-1104	-9,7
Итого	15868	100	14281	100	26753	100	-1587	-	+12472	-

Источник: [данные предприятия]

Приведенные данные показывают, что объем продаж ООО «ТК «Крипт» в целом по предприятию снизился в 2015 г. на 1587 тыс. руб. Однако, в 2016 г. этот показатель увеличился на 12472 тыс. руб., т.е. в 1,9 раза. Такое изменение связано с тем, что в 2015 был закрыт на реконструкцию один из оптовых складов. Данный шаг был вполне оправданным – после открытия склада в 2017 г. объем продаж увеличился по сравнению с 2016 г. на 10885 тыс. руб.

Следует отметить, что наибольшие продажи по предприятию показывают такие товарные группы как «Лаки», «Краски» и «Эмали».

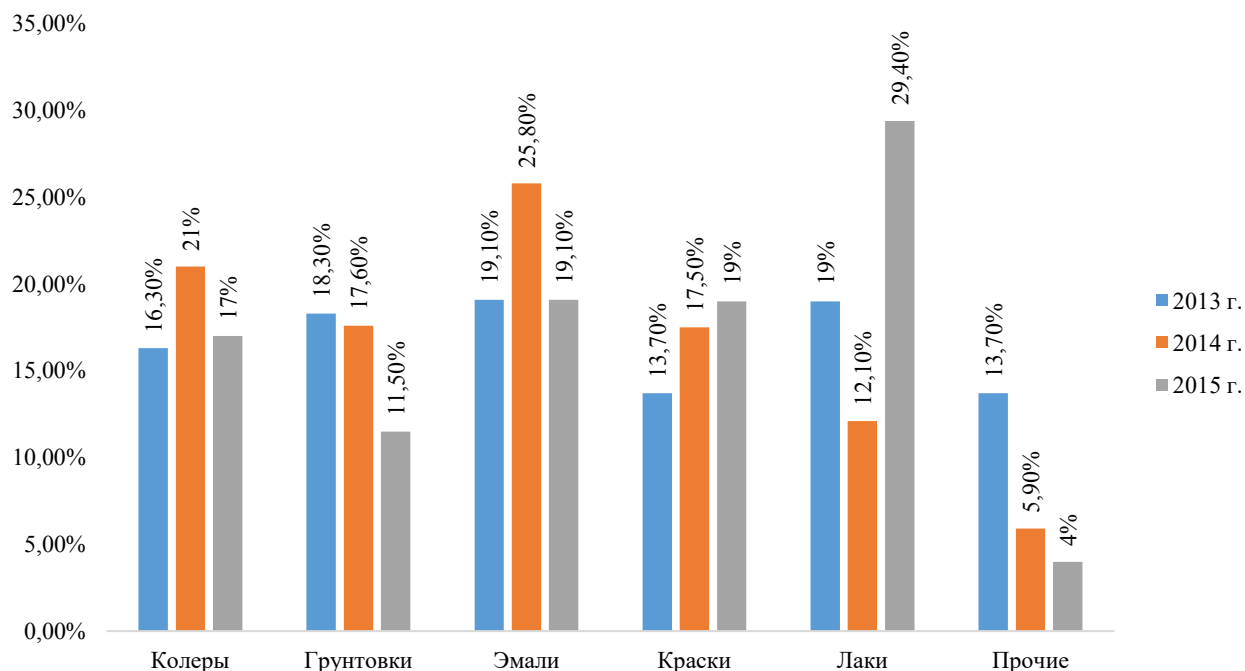
По группам товаров значительные изменения произошли с показателем реализации лаков, что также связано с реконструкцией склада, в котором существует крупный отдел по хранению и реализации данных товаров. После закрытия на ремонт склада удельный вес лаков в общем объеме продаж сократился на 6,9 % (с 19,0% в 2015 г. до 12,1% - в 2016 г.). Однако, в 2017 г. этот показатель составляет уже 29,4% от общей реализации предприятия. Это произошло в результате открытия склада после ремонта.

Заметно снижается также реализация грунтовок: с 2900 тыс. руб. в 2015 г. до 2511 тыс. руб. в 2016 г. В 2017 г. этот показатель составляет 3076 тыс. руб., что составляет 11,5% общего объема продаж (в 2015г. – 18,3%, в 2016 г. – 17,6%).

Серьезный рост в 2017 году показали такие товарные группы как «Эмали» (+ 2094 тыс. руб.), «Краски» (+2912 тыс. руб.), а также «Колеры» (+1959 тыс.

руб.).

Более наглядно структура продаж по показателям за 2015-2017 гг. представлена на рисунке 4.



Источник: [данные предприятия]

Рисунок 4 – Динамика структуры ассортимента продаж товарной продукции ООО «ТК «Крипт» в 2015-2017 гг.

Проведенный анализ структуры товарного ассортимента позволяет сделать вывод о том, что основными товарными группами, представленными к продаже ООО «ТК «Крипт», в 2016 г. являлись Эмали (25,8%), Колеры (21,0%), Грунтовки (17,6%) и Краски (17,5%), в 2016 г. – Лаки (29,4%), Эмали (19,1%), Краски (19,0%) и Колеры (17%).

Основными покупателями компании являются компании Приморского края. Характеристика покупателей компании представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристика основных покупателей предприятия ООО «ТК «Крипт»

Покупатель	Регионы поставок товаров
ООО «Стройсервис»	Хабаровский край, Чита, Магадан и прочие города Дальнего Востока
ООО «Палитра»	Владивосток, Артем
ООО «Вестма»	Владивосток
ООО «Мега»	Владивосток, Находка
Физические лица	Г. Находка, Партизанск, Уссурийск, села и небольшие города края

Источник: [данные предприятия]

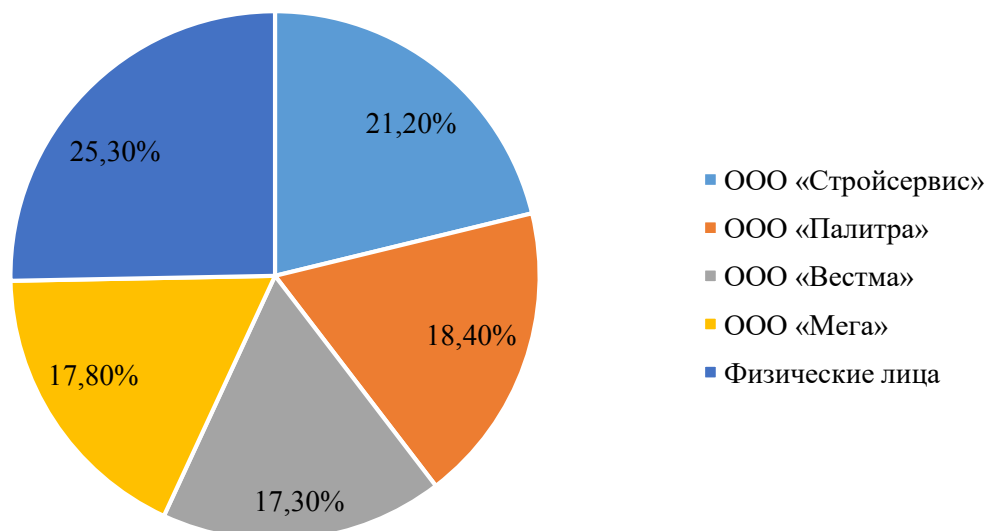
Для анализа сбытовой деятельности представим объемы покупок основных покупателей ООО «ТК «Крипт» в таблице 6.

Таблица 6 – Основные покупатели ООО «ТК «Крипт», 2017 г.

Покупатель	План		Факт		Отклонение	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	%
ООО «Стройсервис»	5500	27,5	5680	21,2	+180	103,3
ООО «Палитра»	4800	24,0	4925	18,4	+125	102,6
ООО «Вестма»	3500	17,5	4620	17,3	+1120	132,0
ООО «Мега»	3700	18,5	4750	17,8	+1050	128,4
Физические лица	2500	12,5	6778	25,3	+4278	271,1
Всего	20000	100	26753	100	+6753	133,8

Источник: [данные предприятия]

На рисунке 5 приведены данные по структуре продаж основным покупателям компании ООО «ТК «Крипт».



Источник: [данные предприятия]

Рисунок 5 – Структура продаж по покупателям в компании ООО «ТК «Крипт», 2016 г.

Как можно увидеть из рисунка 5 основными покупателями предприятия являются физические лица Приморского края (25,3%), а на втором месте находится крупная компания ООО «Стройсервис».

Из данных таблицы 5 следует, что в 2016 г. достигнуто перевыполнение плана оптово-розничной реализации основным грузополучателям. В общей сумме произошло перевыполнение плана на 33,8%. Наибольший процент превышения фактических показателей отгрузки по сравнению с плановыми – в 2,7 раз произошло в отношении физических лиц. Такой показатель свидетельствует о том, что у предприятия появились новые покупатели – частные предприниматели, что является положительной тенденцией как в развитии ООО «ТК «Крипт», так и в целом отраслевой тенденции, поскольку именно предпринимательство способствует расширению рыночных отношений и совершенствует структуру рынка прежде всего за счет изменения количества субъектов рынка, повышения квалификации и степени приобщенности более широких слоев населения к системе предпринимательства.

По остальным грузополучателям сохраняется положительная динамика выполнения плана – на 32% отгрузка для ООО «Вестма», на 28,4% по сравнению с плановым показателем - для ООО «Мега». Такое превышение подтверждается наличием соответствующего количества товарных запасов, которое пополняется в соответствии с повышенными требованиями основных покупателей. Крупным грузополучателям ООО «Стройсервис» и ООО «Палитра» отгрузка производилась в соответствии с плановыми показателями с превышением на 3,3% и 2,3% соответственно.

В работе проводится оценка степени влияния каждого из названных факторов экспертами предприятия. Для проведения данной процедуры сотрудники компании прошли два тестирования. В первом сотрудники должны были указать основные факторы, которые в наибольшей степени влияют на деятельность предприятия по четырем факторам.

Данный опрос предполагал заполнение анкеты в Приложении А.

В результате опроса были получены следующие результаты (таблица 7).

Таблица 7 - PEST–анализ внешней среды предприятия ООО «ТК «Крипт»

Политика (P)	Экономика (E)
Таможенные ограничения Санкции против России Политические взаимоотношения со странами импортерами Проекты по обеспечению населения социальным жильем, выдаче земли под строительство многодетным семьям	Изменение курсов валют (юаня, вон, иены, доллара, евро) оказывают существенное влияние на товары; Темпы инфляции в Приморском крае достаточно высокие; Уровень безработицы в Приморском крае снижается; Наблюдается рост средней заработной платы у населения Приморского края; Снижаются процентные ставки на кредиты; Увеличивается число жилищных проектов; Растут цены на железнодорожные перевозки
Социум (S)	Технология (T)
Численность населения в Приморском крае медленно, но растет Строительство жилья активизирует потребность в продукции компании Погодные явления влияют на здоровье населения, что увеличивает потребность населения в металлопластиковых конструкциях	Новые технологии позволяют производить более экологичные товары; На рынке часто появляются новинки товаров;

Источник: [по результатам опроса]

Изучение факторов, влияющих на предприятие ООО «ТК «Крипт», можно сделать вывод, что развитие рынка металлопластиковых конструкций для физических лиц в Приморском крае напрямую связано с ростом жилищного и

промышленного строительства, ростом благосостояния населения, развития ипотечного и потребительского кредитования. Это объясняется тем, что во многом продукцию компании покупают при строительстве и ремонте загородного жилья, а темпы роста строительства определяются вышеуказанными факторами.

Далее было проведено анкетирование сотрудников (Приложение Б), согласно которому, сотрудники должны были поставить от 1 до 5 баллов каждому фактору, где 1 балл – слабое влияние, 5 баллов – очень сильное влияние. В результате были получены следующие результаты (таблица 8).

Таблица 8 - Оценка влияния различных внешних факторов на конкурентоспособность компании ООО «ТК «Крипт»

Фактор	Эксперт							Общая оценка
	1	2	3	4	5	6	7	
Политика								
Таможенные ограничения	4	4	4	4	4	5	5	4,3
Санкции против России	5	5	5	4	5	5	4	4,7
Политические взаимоотношения со странами импортерами	4	4	5	5	5	5	5	4,7
Проекты по обеспечению населения социальным жильем, выдаче земли под строительство многодетным семьям	5	5	5	4	5	5	5	4,9
Общая средняя оценка								4,65
Социум								
Численность населения в Приморском крае медленно, но растет	4	4	4	4	5	5	5	4,4
Строительство жилья активизирует потребность в продукции компании	5	5	5	5	4	5	4	4,7
Зимой и весной ремонты делают чаще, что приводит к повышению спроса	5	3	4	5	4	5	4	4,3
Общая средняя оценка по группе								4,46
Экономика								
Изменение курсов валют (юаня, вона, иены, доллара, евро) оказывают существенное влияние на товары	5	5	5	4	5	5	4	4,7
Темпы инфляции в Приморском крае достаточно высокие	3	3	3	3	2	3	3	2,9
Уровень безработицы в Приморском крае снижается	4	4	4	4	3	3	3	3,6

Окончание таблицы 8

Фактор	Эксперт							Общая оценка
	1	2	3	4	5	6	7	
Наблюдается рост средней заработной платы у населения Приморского края	4	4	4	3	3	3	3	3,4
Снижаются процентные ставки на кредиты	2	2	2	2	3	3	3	2,4
Увеличивается число жилищных проектов	5	5	4	4	5	5	5	4,7
Растут цены на железнодорожные перевозки	5	5	5	4	4	4	4	4,4
Общая средняя оценка по группе								3,72
Технологии								
Новые технологии позволяют производить более экологичные товары	4	4	4	4	5	5	5	4,4
На рынке часто появляются новинки товаров	4	5	5	5	4	4	4	4,4
Общая средняя оценка по группе								4,4
Общая оценка по методу								4,31

Источник: [по результатам опроса]

Таким образом, наибольшее влияние на деятельность предприятия ООО «ТК «Крипт» оказывают факторы политического и социального уровня. На основании представленного PEST-анализа можно сделать вывод, что на конкурентоспособность малых предприятий в области торговли лакокрасочными материалами особенно сказываются следующие факторы:

- 1) санкции против России;
- 2) развитие политико-экономических отношений с основными странами-поставщиками металлопластиковых конструкций;
- 3) развитие рынка недвижимости в Приморском крае;
- 4) изменения курсов валют.

На основе проведенного исследования внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность предприятия представим общий SWOT-анализ. В первую очередь определим слабые и сильные стороны (таблица 9).

Таблица 9 – Слабые и сильные стороны ООО «ТК «Крипт»

Сильные стороны:	Слабые стороны
Стабильные поставщики	Слабая маркетинговая позиция на рынке (нет качественной рекламы, системы скидок и пр. маркетинговых инструментов)
Удобное расположение и время работы	Текучесть кадров
Широкий спектр дополнительных услуг	Использование только традиционных каналов продаж вызывает стагнацию бизнеса в современном мире
	Отсутствие системы поддержки клиентов
	Лояльность клиентов находится на низком уровне

Источник: [самостоятельная разработка]

Далее определяем угрозы и возможности рынка (таблица 10).

Таблица 10 – Угрозы и возможности рынка для предприятия ООО «ТК «Крипт»

Возможности:	Угрозы:
Поиск новых поставщиков	Изменения политической обстановки в мире может привести к конфликтам с основными странами поставщиками товаров компании
Использование современных инструментов продажи товаров может увеличить выручку компании	
Продуманная маркетинговая программа может расширить клиентскую базу клиентов	Изменения валютных курсов может привести к резкому скачку себестоимости, что может привести к банкротству компании
Использование современных инструментов управления отношений с клиентами может позволить выйти на новый уровень на рынке	

Источник: [самостоятельная разработка]

В результате проведенного анализа можно сформировать общие возможности для предприятия:

- расширение базы поставщиков может привести к расширению ассортимента как по качественным, так и по количественным характеристикам;
- использование маркетинговых инструментов с учетом месторасположения и времени работы может позволить компании привлечь новых клиентов;
- использование инструментов управления отношений с клиентами с учетом спектра услуг позволит повысить лояльность клиентов;
- использование в маркетинговых программах методов решения социально-значимых проблем может позволить привлечь новых клиентов;
- изменение стратегии управления персоналом и организационной структуры дадут возможность удерживать сотрудников на предприятии;

- необходимо использование новых программ – CRM-инструментов, интернет продаж и пр.;
- системы CRM позволяют изучать потребности клиентов, и использовать полученные данные для совершенствования продаж;
- выявление проблем компании дает информацию для направлений развития компании.

В целом на конкурентоспособность предприятия ООО «ТК «Крипт», как малого предприятия влияют факторы поддержки клиентов, развитости каналов сбыта, и внешние факторы экономики и политики.

Слабой стороной предприятия ООО «ТК «Крипт» является текучесть кадров, что отражается на эффективности всей компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что у компании ООО «ТК «Крипт» средняя рыночная доля, однако необходимо развитие отношений с клиентами через повышение качества обслуживания.

2.3 Оценка структуры управления предприятием ООО ТК «Крипт»

В системе управления каждой организации существует подсистема управления персоналом и социальным развитием. Так и на предприятии ООО «ТК «Крипт» существует служба персонала.

Основными структурными подразделениями службы управления персоналом предприятия, исходя из представленной структуры, являются:

- группа учета трудовых отношений;
- группа учета рабочего времени;
- группа комплектования и оценки.

В деятельность группы трудовых отношений входит:

- участвует в разработке коллективных соглашений;
- проводит работу по жалобам и разбору споров;
- содействует развитию связей и отношений между администрацией и работниками.

Основными функциями группы учета рабочего времени являются:

- оценка рабочей силы предприятия;
- анализ грамотного распределения рабочего времени между структурными подразделениями.

В деятельность группа комплектования и оценки входит следующее:

- организация набора и отбора персонала;
- ввод в должность новых работников;
- организация прохождения службы и планирование карьеры;
- проведение профессиональной ориентации;
- проведение оценки деятельности;
- собеседование с увольняемыми работниками;
- определение потребностей в кадрах на определенный промежуток времени;
- оценка будущих потребностей в рабочей силе;
- оценка предложения рабочей силы на основе анализа текущих ресурсов с учетом потерь за счет текучести кадров;
- разработка плана действий по предотвращению прогнозной нехватки или избытка рабочей силы.

Кадровые потребности предприятия определяются в соответствии со стратегией развития ООО «ТК «Крипт» и корректируются по мере необходимости. При построении кадровой политики на предприятии использован ситуационный подход. Кадровая стратегия ориентирована на внутренний рынок ООО «ТК «Крипт» и является стратегией взаимных обязательств. В ходе реализации данной политики контролю подвергается конечный результат.

Кадровая политика предприятия реализуется по следующим направлениям: планирование потребности в персонале, формирование кадрового потенциала, организация адаптации, оценка персонала, его развитие, мотивация.

Обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия характеризуется данными, приведенными в таблице 11.

Таблица 11 - Структура и динамика численности персонала ООО «ТК «Крипт» за 2015-2017 гг.

Категория персонала	2015 год, чел.	2016 год, чел.	2017год, чел.	Структура, %			Отклонение 2017 г. к 2015г	
				2015год	2016 год	2017 год	чел.	%
1. Основные рабочие	336	331	342	66,9	68,0	67,1	6	101,79
2. Вспомогательные рабочие	42	38	44	8,4	7,8	8,6	2	104,76
Итого рабочих	378	369	386	75,3	75,8	75,7	8	102,12
1. Руководители	4	3	3	0,8	0,6	0,6	-1	75,00
2. Специалисты	56	51	57	11,2	10,5	11,2	1	101,79
3. Служащие	60	55	60	12,0	11,3	11,8	0	100,00
Итого служащих	120	114	120	23,9	23,4	23,5	0	100,00
Непромышленный персонал	4	4	4	0,8	0,8	0,8	0	100,00
Всего промышленно-производственный персонал	502	487	510	100,0	100,0	100,0	8	101,59

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, как следует из таблицы 9, в 2017 году увеличилась по сравнению с 2015 годом на 1,59 %. Наиболее значительное увеличение наблюдается по категории «Основные рабочие» - на 6 человек по сравнению с 2015 годом.

В результате проведенного анализа движения персонала видим, что среднесписочная численность персонала увеличилась за анализируемый период на 8 сотрудников по сравнению с 2015 годом. Данный факт обусловлен увеличением объемов продажи в сравнении с 2015 годом.

Оценить эффективность использования персонала можно используя показатели таблице 12.

Таблица 12 - Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «ТК «Крипт» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 год	2016год	2017 год	Отклонение		Темп роста 2016г. к 2017 г.
				2015 год от 2016 г.	2016 год от 2017 г.	
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	1378565	1300830	1548862	-77735	248032	112,35
Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, чел.	508	509	499	1	-10,5	98,13
Фонд з/п, тыс. руб.	66077	77326	101009	11249	23683	152,87
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	91586	36743	79562	-54843	42819	86,87
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб.	2713,71	2555,66	3107,05	-158,05	551,39	114,49
Среднегодовая з/п одного работающего, тыс. руб.	130,07	151,92	202,63	21,84	50,71	155,78
Прибыль на рубль зарплаты, коп.	1,39	0,48	0,79	-0,91	0,31	56,83

По данным таблицы 10 видно, что годовой фонд оплаты труда в 2017 году увеличился в 1,52 раза по сравнению с 2016 годом.

Среднегодовая оплата труда на предприятии в 2017 году увеличилась на 55,78 % по отношению к 2015 году.

Изменение выручки со среднегодовым темпом роста в 1,12 раза происходило при снижении среднесписочной численности на 9 человек. Это отражается и увеличением среднегодовой выработки одного работника со среднегодовым темпом роста 1,14. Мы видим рост производительности труда персонала организации, что является положительным моментом в хозяйственной деятельности предприятия.

Данные о наличии, обеспеченности, уровне образования и стаже работы руководителей и специалистов представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ обеспеченности, уровне образования и стаже работы руководителей и специалистов ООО «ТК «Крипт» за 2017 г.

Категории работников	Имеется, чел.	Требуется, чел.	Обеспеченность, %	Из них имеют:									
				Высшее образование, чел.	Среднее образование, чел.	Стаж работы по специальности							
						До 5 лет		От 5 до 10 лет		От 10 до 15 лет		Свыше 15 лет	
						Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу
Руководители и специалисты - всего,	120	122	98,36	108	12	28	23,33	37	37,62	25	20,83	30	25,00
В т.ч.													
Руководители	3	3	100	3				1	33,33	1	33,33	1	33,33
Специалисты	57	59	96,6	54	3	12	21,05	21	36,84	8	14,04	16	28,07
Служащие	60	60	100	51	9	16	26,67	15	25,00	16	26,67	13	21,67

Как видно из данной таблицы 13, в 2017 году обеспеченность ООО «ТК «КРИПТ» руководителей и специалистов составляет 98,36 %.

Нехватка работников наблюдается по категории «Специалисты» - 96,61 %.

Большинство руководителей и специалистов имеют высшее образование – 108 человек.

В 2017 году на предприятии ООО «ТК «Крипт» преобладает стаж работы от 5 до 10 лет, что позволяет сделать вывод, о достаточно молодом коллективе руководящего состава предприятия.

Важнейшее требование руководства любой организации к работникам и молодым, и квалифицированным специалистам - уметь постоянно обновлять и расширять свои знания. Рассмотрим подготовку кадров за период 2015-2017 годы (табл. 14).

Таблица 14 - Подготовка кадров ООО «ТК «Крипт» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Наименование	2015 год		2016 год		2017 год	
		План	Факт	План	Факт	План	Факт
1	Подготовка и переподготовка рабочих	50	51	60	58	50	35
2	Повышение квалификации сотрудников	23	22	21	20	25	24
	- курсы целевого назначения	12	12	14	13	15	14
	- школа передовых методов труда для специалистов	11	11	7	7	10	10

Окончание таблицы 14

№ п/п	Наименование	2015 год		2016 год		2017год	
		План	Факт	План	Факт	План	Факт
3	Повышение квалификации руководителей	2	2	3	3	3	3
	ВСЕГО	75	75	84	81	78	62
	В процентах к 2015 году	100	100	112	108	104	83

По данным таблицы 14 видно, что в 2015 году план подготовки кадров невыполнен на 3 человек, а в 2017 году – на 16 человек. В соотношении к 2015 году идет возрастание запланированного объема подготовки кадров на 2016 год, но план не выполнен. В 2017 году план подготовки специалистов сократился, но и он не выполнен, вследствие чего темп изменения 2017 года по отношению к 2015 году показывает снижение на 15%. Из анализа следует, что предприятия не ведет активную подготовку в области профессионализма кадров, об этом свидетельствует небольшое количество запланированного объема мест на подготовку квалификации по отношению к общей численности сотрудников, и, соответственно – невыполнение плана. Кроме того, подготовка кадров и повышение квалификации сотрудников проходит только среди административного аппарата (руководство, менеджеры высшего и среднего звена, работники административного аппарата).

Так, на основе представленных данных можно сказать, что предприятие недостаточно содействует профессиональному росту и служебному продвижению сотрудников путем предоставления им приоритетного права на занятие вышестоящих вакантных должностей, включение в различные программы обучения и развития.

В целом общее исследование системы управления персоналом показывает, что на предприятии ООО «ТК «Крипт» наблюдается нехватка в отдел кадров отдельных специалистов, которые бы решали вопросы обучения персонала более корректно.

Также SWOT-анализ показал, что на предприятии текучесть кадров и как следствие это негативно сказывается на климате внутри предприятия.

3 Разработка проекта по совершенствованию структуры управления предприятием ООО ТК «Крипт»

3.1 Общее содержание проекта

Одной из проблем компании является то, что директор компании ООО «ТК «Крипт» нагрузил себя большим количеством обязанностей и на непосредственное развитие компании времени не остается. Поэтому необходимо внести изменение в структуру управления персоналом.

Суть предлагаемых изменений основано на внутреннем развитии персонала предприятия:

- 1) освобождение главного руководителя от текущих дел посредством внедрения новых должностей;
- 2) обучение сотрудников предприятия, как форма развития кадрового потенциала.

Связь между двумя данными направлениями основана на том, что квалифицированный персонал оказывает более качественные услуги, что приводит большее количество клиентов. Рост компании должен быть обеспечен построением грамотных стратегий, на что руководителю необходимо время, и это требует делегирования своих обязанностей.

В связи с этим, во-первых, для компании таких размеров становится необходимым ввести должность менеджера по оценке и обучению персонала.

Также одним из важнейших нововведений является введение должности заместителя директора. Данная должность вводится для того, чтобы все отделы не нагружали директора не нужной информацией. Новая организационная структура представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 - Структура управления ООО «ТК «Крипт»

Как можно увидеть за директором предприятия в прямой ответственности остаются три сотрудника – заместитель директора, менеджер по оценке и обучению персонала и главный бухгалтер.

Для повышения профессионального уровня сотрудников в первую очередь необходимо осуществлять качественную оценку их способностей.

Прежде всего, надо отметить, что на периодичность проведения оценки для работающих по контракту сотрудников влияет продолжительность их трудового контракта, заключенного с фирмой. Как правило, оценка проводится для каждого отдельного сотрудника ежегодно за два месяца до прекращения срока трудового контракта. В целом оценку персонала предлагается производить по следующей схеме:

1. Первый этап включает самооценку сотрудника. В оценочных листах по шести категориям характеристик сотрудник проставляет значения от 0 до 5 баллов.

Баллы означают следующее:

5 баллов – показатели выше планируемых (требуемых, ожидаемых);

4 балла – показатели близки к планируемым (требуемым, ожидаемым); – норматив

3 балла – деятельность нуждается в улучшении;

2 балла – неудовлетворительная деятельность;

1 балл – практически никакой деятельности (бездеятельность);

0 баллов – нет необходимости.

Также в ходе оценки персонала используется коэффициент значимости показателя и устанавливается в диапазоне от 1 до 2).

В ходе оценки исследуются следующие характеристики личности:

1. Личные профессиональные достижения:

а) способность выполнять установленные плановые показатели (маркетинговые, рекламные, показатели по привлечению новых клиентов, эффективность организации повторных продаж);

б) способность расширять ассортимент товаров, организовывать продажу новых товарных групп;

с) способность быть ответственным за порученными участками работы;

д) способность не допускать ошибки и делать работу вовремя, без задержек.

2. Профессиональные знания:

а) технические знания товаров (знания об эксплуатационных возможностях товара, преимуществ);

б) экономические знания (умение вести учет, отчетность, финансовые отношения, знание принципов ценообразования, снижения затрат и т.д.);

с) маркетинговые знания (умение отслеживать информацию о рынках, клиентах, конкурентах, и т.д.).

3. Повышение квалификации и профессионального уровня - способность осваивать новый материал, с легкостью учиться, постоянно изучать новую информацию, получать дополнительное образование.

4. Отношение к работе:

а) способность работать без ошибок, выполнять работу в срок;

- b) способность проявлять инициативу;
- c) способность интересоваться работой и ее результатами;
- d) способность тратить личное время на работу;
- e) способность работать самостоятельно.

5. Межличностные отношения:

a) способность общаться с людьми, уметь слушать и слышать людей, находить общий язык, уметь убеждать и идти на компромисс;

b) способность быть уверенным в себе, быть объективным к критике, оказывать помощь и работать в коллективе.

6. Управленческие способности:

a) между сотрудником и руководителем – умение самостоятельно принимать решения, нести за них ответственность, планировать и координировать деятельность подчиненных, умение донести информацию, умение располагать людей к себе, и т.д;

b) дополнительные способности для руководителя – умение делегировать полномочия, умение добиваться от подчиненных выполнения работы, умение анализировать результаты, умение контролировать работу, задавать тем работы в коллективе и т.д.

По каждой категории характеристик вводятся нормативы (таблица 15).

Таблица 15 – Нормативы оценочных характеристик

Категория	Общий балл	Средний балл
Личные профессиональные достижения	64	5,8
Профессиональные знания	58	4,1
Повышение квалификации и профессионального уровня	20	4
Отношение к работе	72	4,8
Межличностные отношения	60	4,25
Управленческие способности (между сотрудником и руководителем)	30	5
Управленческие способности (дополнительные для руководителя)	92	5,1

Норматив для руководителя выводится – 366/ 4,75; для сотрудника – 304/ 4,65.

Нормативные показатели характеристик были определены на основе максимальных результатов по данной оценке. Средний балл высчитывается по рейтингам каждого вопроса в блоке.

2. На втором этапе свою оценку деятельности данного сотрудника фиксирует непосредственный руководитель. Оценка производится по тем же категориям, а также заполняется отдельная категория характеристик, которые оценивает только руководитель. Непосредственным руководителем разрабатывается и первичный вариант рекомендаций по улучшению процесса труда оцениваемого сотрудника, и уже в таком виде оценочные листы передаются для рассмотрения и анализа директору.

Наличие двухсторонней оценки позволяет провести сравнение, повысить объективность дальнейшего анализа для генерального директора.

3. Анализ результатов оценки деятельности производят руководитель подразделения, в котором работает сотрудник, совместно с директором.

Первый уровень анализа анкет состоит в отборе тех, в которых видна работа сотрудника над самооценкой. Если преобладают одинаковые баллы (например, человек большинство характеристик оценивает «на тройку» – «чтобы отвязались»), становится ясным равнодушие работника к реальному конечному результату. Такие анкеты не рассматриваются. Интересуют те листы анализа, в которых заметен разброс значений: понятно, что человек задумывался и более или менее честно пытался проанализировать свою деятельность.

4. Результаты оценки являются базовым основанием для продления срочного трудового контракта сотрудника и работодателя.

В результате проводимой оценки выводятся данные о соответствии занимаемой должности и профессиональных навыков сотрудника. Также данная оценка позволяет определить перспективных сотрудников, которые могли бы двигаться по карьерной лестнице.

Решения также могут касаться определения направлений дальнейшего профессионального развития сотрудника, коррекции некоторых характеристик. Причем комментарии, рекомендации и решения руководителей не имеют авторитарного характера, сотрудник вправе обсуждать с руководством результаты оценки, спорить и, в случае аргументированных возражений, результаты оценки могут быть изменены.

Итак, в рассмотренной технологии оценки и анализа деятельности персонала можно проследить этапы мониторинга сотрудников, соответствующие этапам их личностного и профессионального развития. Хотелось бы обратить внимание на очень важный фактор – двусторонность процессов: обучения и самообучения, оценки и самооценки. Это не только способ получить объективную информацию, но и путь осознанного включения сотрудника в корпоративные ценности компании, осознанного разделения ее целей и задач. Это дает возможность свободного обмена мнениями относительно рабочего, профессионального и личностного вклада каждого работника в жизнь компании.

Построение системы обучения - процесс трудоемкий прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании.

На основе полученных результатов о необходимости в обучении персонала в различных отделах в области развития навыков, необходимо разработать программу обучения и в первую очередь это касается должно касаться специалистов-консультантов из отдела сбыта, т.к. благодаря именно им компания живет. Вторым отделом, который также работает с клиентами, является отдел сопровождения. Разработаем программу обучения для данных структурных подразделений.

Для этого необходимо изучить рынок предлагаемых образовательных продуктов по обучению персонала продажам.

На рынке существуют следующие компании, предлагающие корпоративные формы обучения по выявленным проблемам:

1) Кадровое Агентство «Успех» - стоимость 54 000 рублей за группу от 8 до 12 человек, 16 академических часов, тренер – Рауд Елена;

2) Консалтинговое Агентство «IMCommunications» - стоимость 64 000 рублей за группу от 8 до 15 человек, 16 академических часов, тренер – Заборовская Диана, Кабалик Ольга;

3) Кадровое Агентство «Карьера – Форум» - стоимость 62 000 рублей за группу 8-15 человек, 16 академических часов, тренера – приезжие;

4) ЦРДН «Лидер-Тренинг» - стоимость 68 000 рублей, за группу до 10 человек, 16 академических часов. Разные тренера;

5) Центр Бизнес Образования «Эксперт» - стоимость 59 000 рублей, за группу до 12 человек, 16 академических часов, тренеры – Лазарюк Евгения, Королюк Екатерина.

6) ДВКЦ «Партнер» - стоимость 58 000 рублей, за группу до 12 человек, 16 академических часов, тренер – Олофинская Евгения.

Программы у всех Агентств практически одинаковые, однако, полагаясь на предыдущий опыт общения с КА «Успех», а также на основе ценообразования на рынке тренинговых услуг, предлагается выбрать программу обучения для менеджеров по продажам от КА «Успех».

Основная программа тренинга представлена в Приложении Д.

Как видно, в целом программа не очень изменилась, она должна дать сотрудникам отделов продаж все необходимые навыки в области работы с клиентом.

Навыки и знания, которые получит сотрудник, прошедший обучение:

– научится ставить ярко выраженную цель на месяц, день в натуральном выражении;

– изучит вопросы схемы продаж (знакомство, выявление потребностей, презентация товара, работа с возражениями, завершение сделки);

- изучит сложности, с которыми сталкивается продажник при работе с клиентом по телефону;
- научится правильно выявлять потребности, через технику задавания вопросов (открытые/закрытые вопросы);
- изучит вопросы, касающиеся работы с возражениями клиента;
- научится правильно завершать сделку с клиентом по телефону.

Важным моментом в обучении специалистов-консультантов также является типы сотрудников. В Отделе сбыта работают сотрудники с преобладанием технического образования. При обучении это может вызвать некоторые проблемы, например люди такого типа, плохо поддаются развитию коммуникативных навыков. Однако, так как все сотрудники с техническим образованием уже имеют опыт работы области прямых продаж, значит их возможности позволят получить новые навыки и знания. К тому же продажа программного обеспечения, все-таки должна предполагать у сотрудника наличие определенных технических знаний, чтобы элементарно понимать, что продаешь.

Также важно, чтобы периодичность обучения для сотрудников одного подразделения была не чаще 1 раза в 3 месяца, чтобы не перегружать сотрудников и дать им возможность хорошо усвоить и начать применять навыки, полученные на предыдущем обучении.

Также, так как Агентство готово предложить несколько ступеней обучения, для получения наилучших результатов, то и обучение для сотрудников предлагается многоступенчатое.

Именно поэтому предлагается обучать сотрудников по данным ступеням раз в четыре месяца. Также предлагается обучать сотрудников отдела сбыта не всех вместе, а отдельно, каждый отдел, т.к. у каждого из отделов свои особенности, и чтобы другие сотрудники на это не отвлекались, будет лучше раздельное обучение.

Теперь разработаем график обучения. Исследовав мнения сотрудников было решено проводить обучение сотрудников после работы в течение 4-х дней

по 4 часа в день. На основе полученных данных составим график обучения персонала (таблица 16).

Таблица 16 – График обучения сотрудников компании ООО «ТК КРИПТ»

Даты обучения	Отдел сбыта	Отдел сопровождения
17.07.2018 – 21.07.2018	1-я ступень	
24.07.2018 – 28.07.2018		1 ступень
4.11.2018 – 8.11.2018	2-я ступень	
11.11.2018 – 15.11.2018		2-я ступень

Стоимость каждой ступени по прайс-листу Агентства разная:

- 1 ступень – 54 000 рублей;
- 2 ступень – 60 000 рублей.

Но, так как принято решение об обучении персонала с разделением на отделы, а также количество сотрудников в каждом из обучаемых отделов не более 15 человек, то стоимость обучения составит:

Отдел сбыта (15 человек) – 67500 руб. (1-я ступень); 75000 руб. (2-я ступень);

Отдел сопровождения (14 человек) – 63000 руб. (1-я ступень), 70000 руб. (2-я ступень).

Итого – 275500 руб.

Теперь необходимо составить график затрат компании на обучение персонала на второе полугодие 2018 года, он представлен в таблице 17.

Таблица 17 – График обучения персонала с учетом затрат по месяцам на второе полугодие 2018 года

Программа	Месяц проведения					
	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Тренинг «Технология успеха в продажах» (1-я ступень)	142500	-	-	-	-	-

Окончание таблицы 17

Программа	Месяц проведения					
	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Тренинг «Технология успеха в продажах» (2-я ступень)	-	-	-	-	133000	-
Итого	142500	-	-	-	133000	-

Оценить с точки зрения эффективности данные мероприятия можно только на основе предыдущих показателей. Таким образом, можно предположить, что результатом полученных знаний станет рост продаж как минимум на 26%.

Также на предприятии предлагается упорядочить процесс обучения персонала. Для обучения нескольких сотрудников из отделов каким-то узким специальным знаниям (например, бухгалтеров, рекламщиков, маркетологов и др.), не требующих всеобщего обучения, лучше использовать ресурс внешних провайдеров. Посылать таких (отдельных) сотрудников на открытые тренинги по заранее составленному на год плану обучения, а далее использовать систему каскадного обучения.

В систему каскадного обучения будет входить следующее:

– прошедшие обучение сотрудники делают семинар и рассказывают о пройденном на открытом тренинге материале и полученных навыках всем заинтересованным сотрудникам внутри компании;

– раздаточные материалы открытых тренингов помещаются во внутреннюю библиотеку компании и находятся в свободном доступе для заинтересованных сотрудников.

Таким образом, достигается:

1. экономия денежных средств;
2. достаточно широкий охват сотрудников, заинтересованных в получении данных навыков;

3. выработка у прошедших обучение на открытом тренинге сотрудников (чаще всего это руководители отделов или наиболее квалифицированные сотрудники) навыков преподавания, чтобы затем использовать их ресурс, как внутренних преподавателей.

Таким образом, предложенные направления стратегического управления персоналом позволят улучшить деятельность компании в области работы с персоналом, а также позволят стратегически влиять на компанию в целом.

3.2 Этапы выполнения проекта

В процессе внедрения проекта можно выделить следующие этапы:

1. Утверждение регламентирующих документов
2. Найм новых сотрудников.
3. Проведение обучения участников процесса адаптации.
4. Проведение оценочных мероприятий согласно утвержденному Плану.
5. Проведение обучения сотрудников предприятия
6. Контроль за работой предлагаемых мероприятий.

Составим план внедрения предложенных мероприятий (таблица 18).

Таблица 18 – Организационный план внедрения мероприятий на предприятии ООО «ТК «Крипт»

№	Мероприятие	Характеристика	Сроки
1	Ввод новых должностей	Поиск заместителя директора и менеджера по персоналу	02-18.06.18
		Корректировка организационной структуры	
		Утверждение регламентирующих документов	

Окончание таблицы 18

№	Мероприятие	Характеристика	Сроки
2	Внедрение системы наставничества	Утверждение документов	20- 25.06.18
		Собрание сотрудников – разъяснение системы наставничества	
3	Оценка персонала	Утверждение регламентирующих документов	01- 15.07.18
		Проведение оценки персонала	
		Контроль результатов оценки	
4	Обучение персонала	Утверждение регламентирующих документов	09- 10.06.18
		Обучение сотрудников (1-я ступень)	17- 28.07.2018
		Контроль результатов обучения	30.07.2018
		Обучение сотрудников (2-я ступень)	04- 15.11.2018
		Контроль результатов обучения	17.11.2018
5	Подведение итогов процесса внедрения проекта		01.12.2018

Как видно процесс реализации предлагаемых мероприятий затрагивает второе полугодие 2018 года. Как видно из организационного плана основным вся ответственность за мероприятия лежит на новом сотруднике - менеджере по персоналу, а также на директоре предприятия.

3.3 Основные требуемые ресурсы

Требуемые ресурсы для внедрения проекта определяются в соответствии с этапами плана внедрения мероприятий (таблица 19).

Таблица 19 – Необходимые ресурсы для внедрения мероприятий на предприятии ООО «ТК «Крипт»

№	Мероприятие	Характеристика	Ресурсы
1	Ввод новых должностей	Поиск заместителя директора и менеджера по персоналу	Финансовые, временные, исполнительные
		Корректировка организационной структуры	
		Утверждение регламентирующих документов	
2	Внедрение системы наставничества	Утверждение документов	Финансовые, временные,
		Собрание сотрудников – разъяснение системы наставничества	
3	Оценка персонала	Утверждение регламентирующих документов	Финансовые, временные, Консалтинговые услуги
		Проведение оценки персонала	
		Контроль результатов оценки	
4	Обучение персонала	Утверждение регламентирующих документов	Финансовые, временные, Консалтинговые, материальные
		Обучение сотрудников (1-я ступень)	
		Контроль результатов обучения	
		Обучение сотрудников (2-я ступень)	
		Контроль результатов обучения	
5	Подведение итогов процесса внедрения проекта		Временные

Таким образом, предлагаемый к реализации проект предполагает финансовые, временные, материальные ресурсы от предприятия, а также консалтинговые ресурсы от поставщика услуг.

3.4 Ответственные за этапы

Ответственные за этапы проекта приведены в таблице 20. В данных этапах учтены все основные выполняемые обязанности, а также определены ответственные лица.

Таблица 20 – Ответственные за этапы внедрения мероприятий на предприятии ООО «ТК «Крипт»

№	Мероприятие	Характеристика	Ответственный исполнитель	Сроки
1	Ввод новых должностей	Поиск заместителя директора и менеджера по оценке и обучению	Директор	02-18.06.18
		Корректировка организационной структуры		
		Утверждение регламентирующих документов		
2	Внедрение системы наставничества	Утверждение документов	Директор	20-25.06.18
		Собрание сотрудников – разъяснение системы наставничества	Менеджер по оценке и обучению	
3	Оценка персонала	Утверждение регламентирующих документов	Директор	01-15.07.18
		Проведение оценки персонала	Менеджер по оценке и обучению	
		Контроль результатов оценки	Менеджер по оценке и обучению, директор, заместитель директора	
4	Обучение персонала	Утверждение регламентирующих документов	директор	09-10.06.18
		Обучение сотрудников (1-я ступень)	Менеджер по оценке и обучению	17-28.07.2018
		Контроль результатов обучения	Менеджер по оценке и обучению	30.07.2018
		Обучение сотрудников (2-я ступень)	Менеджер по оценке и обучению	04-15.11.2018
		Контроль результатов обучения	Менеджер по оценке и обучению	17.11.2018
5	Подведение итогов процесса внедрения проекта		Директор, Менеджер по оценке и обучению	01.12.2018

Таким образом, в первую очередь в представленном проекте деятельность будет осуществлять менеджер по оценке и обучению персонала. За директором предприятия остается небольшое количество задач.

3.5 Эффективность проекта

Для того, чтобы понять какой эффект (положительный либо отрицательный) дали те или иные мероприятия необходимо рассчитать экономическую эффективность от предлагаемых мероприятий.

Для этого сформируем основные показатели:

Показатель эффективности от введения должности менеджера по оценке и обучению ($Эф_{вд}$). Данный показатель рассчитывается по формуле 1:

$$Эф_{вд} = \frac{И_{одо}}{3}, \quad (1)$$

где $И_{одо}$ - затраты на осуществление должностных обязанностей менеджера по оценке и обучению генеральным директором в месяц;

3 - зарплата менеджера по оценке и обучению.

В среднем генеральный директор занимается должностными обязанностями менеджера по оценке и обучению 3 часа. Стоимость одного часа работы генерального директора из уровня его заработной платы = 450 р.

Тогда получаем, что затраты на общение генерального директора с начальниками отделов составляют (формула 2).

$$И_{осн} = Ч \times Д \times Сч = 3 \times 22 \times 450 = 29700 \text{ руб.} \quad (2)$$

где $Ч$ – количество часов, затрачиваемых директором на решение вопросов с подразделениями в день;

$Д$ – количество рабочих дней в месяц;

$Сч$ – стоимость 1 часа работы генерального директора.

Рассчитаем показатель (расчет 3):

$$Эф_{вд} = \frac{29700}{15000} = 1,98 \quad (3)$$

Затраты на данный момент в данной области в 1,98 раз выше чем могли бы быть. Следовательно, внедрение должности менеджера по оценке и обучению является положительным направлением деятельности для компании.

Показатель эффективности от введения должности заместителя директора ($\text{Эф}_{\text{вд}}$)

Данный показатель рассчитывается по формуле 4:

$$\text{Эф}_{\text{вд}} = \frac{I_{\text{осн}}}{3}, \quad (4)$$

где $I_{\text{осн}}$ - затраты на общение с начальниками производственных отделов генерального директора в месяц; 3 - зарплата заместителя директора.

В среднем генеральный директор занимается решением проблем в работе с подразделениями 6 часов. Стоимость одного часа работы генерального директора = 450 р.

Тогда получаем, что затраты на общение генерального директора с начальниками производственных отделов составляют (формула 5).

$$I_{\text{осн}} = Ч \times Д \times С_{\text{ч}} = 6 \times 22 \times 450 = 59400 \text{ руб.} \quad (5)$$

где

Ч – количество часов, затрачиваемых директором на решение вопросов с подразделениями в день;

Д – количество рабочих дней в месяц;

С_ч – стоимость 1 часа работы генерального директора.

Рассчитаем показатель (расчет 6):

$$\text{Эф}_{\text{вд}} = \frac{59400}{35000} = 1,69 \quad (6)$$

Затраты на данный момент в данной области в 1,69 раз выше чем могли бы быть. Следовательно, внедрение должности заместителя директора является положительным для компании.

Оценить эффективность системы наставничества достаточно сложно, однако, от внедрения данной системы будет достигаться главный эффект в управлении персоналом – это удовлетворенность сотрудников.

Оценка эффективности от внедрения новой системы оценки персонала можно в первую очередь рассчитать по затратам на руководителей отделов, которые проводили самостоятельную оценку персонала.

Данный показатель рассчитывается по формуле 7:

$$\text{Эф}_{\text{вд}} = \frac{I_{\text{осн}}}{I_{\text{нов}}}, \quad (7)$$

где $I_{\text{осн}}$ - затраты на оценку персонала в год, в рублях;

$I_{\text{нов}}$ – затраты на оценку персонала по новой системе в год, в рублях

Произведем расчет затрат на оценку персонала в год по существующей системе. Оценкой персонала занимаются непосредственно начальники отделов.

В среднем начальник отдела в год занимается оценкой персонала своего подразделения 11,6 часов. Средняя стоимость одного часа работы начальника отдела = 295 р. Количество начальников отделов на предприятии 5 человек.

Следовательно, текущие затраты на оценку персонала составляют (формула 8).

$$I_{\text{осн}} = 11,6 \times 295 = 3422 \text{ руб.} \quad (8)$$

Предполагаемое количество часов, затрачиваемое руководителя при новой системе оценки подчиненных – 8 часов.

Соответственно затраты на оценку персонала по новой схеме составят (формула 9):

$$I_{\text{нов}} = 8 \times 295 = 2360 \text{ руб.} \quad (9)$$

Рассчитаем показатель (формула 10):

$$\text{Эф}_{\text{вд}} = \frac{3422}{2360} = 1,45 \quad (10)$$

Затраты на данный момент в данной области в 1,45 раз выше чем могли бы быть. Следовательно, внедрение новой системы оценки персонала является положительным для компании.

Показатель эффективности от введения обучения в компании ($\text{Эф}_{\text{вооб}}$). На данный момент в компании уровень продаж находится на стадии 85% от желаемого. Предполагается, что тренинг принесет рост продаж на 15%-20% в течение полугода.

Как было выявлено в предыдущем параграфе общая стоимость обучения составит 275500 руб. Следовательно, необходимо соотнести затраты на тренинг ($I_{\text{т}}$) в размере 275500 руб. и получаемую дополнительную прибыль ($\Pi_{\text{доп}}$) (формула 11, расчет 12).

$$\text{Эф}_{\text{вооб}} = \frac{\Pi_{\text{доп}}}{I_{\text{т}}} \quad (11)$$

$$\text{Эф}_{\text{вооб}} = \frac{196800}{275500} = 0,7143 \times 100\% = 71,43\% \quad (12)$$

Следовательно, эффект от внедрения обучения в компании будет положительным, так как рентабельность проекта составляет 71,43%.

В целом по результатам данного исследования можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по улучшению кадрового потенциала компании ООО «ТК «КРИПТ» принесут компании дополнительную прибыль, а также положительные мотивационные моменты.

Заключение

На данном этапе развития проектный менеджмент признается наиболее эффективным инструментом ведения дел. Количество проблем постоянно нарастает, и решить их можно только с применением инновационных технологий и управленческих решений. Организация работы по конкретным замыслам свойственна большинству зарубежных компаний и все активнее внедряется в России, и не только в бизнесе. Некоторые руководители фирм используют проектный менеджмент на отдельных направлениях своей деятельности, требующих продвижения новых технологий и товаров, или же решают с их помощью отдельные прикладные задачи с творческой составляющей.

Резюмируя практическую деятельность на предприятии, сделаем необходимые выводы.

ООО «ТК Крипт» - предприятие оптово-розничной торговли, расположенное в г. Владивостоке и специализирующееся на продажи лакокрасочных материалов. Организационная структура предприятия отвечает профилю деятельности компании. Анализ основных показателей деятельности предприятия показал, что в 2015 г. ООО «ТК Крипт» стало работать более эффективно, возросли показатели выручки, прибыли от продаж предприятия и рентабельности. Также увеличились относительные показатели использования ресурсов – фондоотдача основных средств. В целом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что оптово-розничная торговля лакокрасочными материалами ООО «ТК Крипт» является доходным и прибыльным видом деятельности.

Исследование управления персоналом показала, что на предприятии есть отдел кадров, однако наблюдается его сниженная эффективность.

В результате чего, было предложено ввести две новые должности – менеджера по персоналу и заместителя директора, внедрить новую систему

оценки персонала, систему обучения персонала, а также предложены способ адаптации новых сотрудников.

В итоге работы проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

Результаты показали, что введение новых должностей положительно скажется на высвобождении времени директора предприятия, система наставничества повысит уровень удовлетворенности сотрудников.

Также доказано, что затраты на данный момент в оценке персонала в 1,45 раз выше чем при внедрении новой системы, а также рассчитано, что рентабельность обучения сотрудников предприятия составит 71,43%, что в результате положительно скажется на деятельности всего предприятия.

Список использованных источников

1. Богданов, В. Способы внедрения проектного управления и создания Офиса управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/316/3160-article.asp>.
2. Ганус, Ю. Внутренний консультант или внешний: плюсы и минусы [Текст]. – / Ю. Ганус // Управление компанией.- 2001.-№ 9.- С.55-58.
3. Дульзон, А. А. Управление проектами [Текст]: учеб. пособие / А. А. Дульзон.- Национальный исследовательский томский политехнический университет.. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334 с.
4. Тарасова, Е.А., Мисинева, И.А. Проблемы вовлечения персонала в процесс реализации стратегии предприятия [Текст]: Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф.(19-20 марта 2015г., Красноярск) / Сиб.гос.аэрокосмич.ун-т.-Красноярск, 2015.-478с., С.407-410
5. Все об управление проектами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://proektoved.com/osnovnye/proektnyj-menedzhment.html> (Дата обращения: 26.02.18)
6. Лохман Н.В. Разработка стратегии развития предприятия / Н.В. Лохман // Устойчивое развитие науки и образования. – 2017. - №7. – С. 8-14.
7. Копылов Т.А. Разработка стратегии развития предприятия / Т.А. Копылов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. - №6. – С. 70-72
8. Егорова А.В. Порядок разработка и реализации стратегии развития предприятия / А.В. Егорова // Материалы конференций ГНИИ «Нацразвитие». – 2017. – С. 32-35.
9. Донец Н.Ю. Разработка стратегии развития предприятия / Н.Ю. Донец, В.В. Кедровский // Научный вклад молодых исследователей в сохранение традиций и развитие АПК. – 2016. – С. 161-163.

10. Яшкин А.А. Разработка стратегии развития предприятия / А.А. Яшкин // Актуальные проблемы экономики современной России. – 2017. - №4. – С. 459-462.
11. Нурмухаметов Р.А. Основные этапы разработки стратегии развития предприятия / Р.А. нурмухаметов // Аллея Науки. – 2017. - №15. – Т. 2. – С. 343-348.
12. Козлова А.Л. Разработка стратегии развития предприятия – основа его прочной позиции на рынке / А.Л. Козлова, О.А. Стародубцева // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2017. – С. 145-150.
13. Лисанов А.А. Разработка стратегии развития предприятия / А.А. Лисанов // Молодежь и наука. – 2017. - №4.3. – С. 61.
14. Другель Ю.С. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса / Ю.С. Другель // Ученые записки Тамбовского регионального отделения Вольного экономического общества России. – 2017. – С. 15-21.
15. Эсенжанов Д.Э. Проблемы разработки стратегии развития предприятия / Д.Э. Эсежанов // Ежеквартальный научно-информационный журнал «Экономический вестник». – 2017. - №1. – С. 35-40.
16. Чеснокова А.В, Формирование бренда торгового центра как инструмент стратегического маркетинга / А.В. Чеснокова // Сервис PLUS. – 2015. - №4. – С. 35-39
17. Шаталов Д.С. Стратегия развития маркетинга торгового предприятия / Д.С. Шаталов, О.М. Хамидова // Интерактивная наука. – 2016. - №2. – С. 155-157.
18. Крымов С.М. Особенности современных подходов к организации системы стратегического развития торговых предприятий / С.М. Крымов, М.В. Кольган. – 2017. - №3(21). – С. 43-47.

19. Кольган М.В. Особенности стратегического развития малых торговых предприятий / М.В. Кольган, Ю.Ю. Медведева // Актуальные вопросы права, экономики и управления.- 2017. – С. 81-85.
20. Козленко Н.Н. Разработка стратегии развития предприятия на основе анализа рыночной среды / Н.Н. Козленко, В.Г. Ларионов // Инновации в менеджменте. – 2015. - №1(3). – С. 30-39.
21. Севостьянова О.Г. Особенности анализа стратегического курса торгового предприятия и формирования конкурентной стратегии / О.Г. Севостьянова, З.А. Капелюк // Исследования молодых ученых: экономическая теория, социология, отраслевая и региональная экономика. – 2017. – С. 343-351.
22. Федотов А.И. Формирование маркетинговой стратегии стимулирования и продвижения товара на рынок / А.И. Федотов, Н.П. Калашникова // Логистика в условиях экономической турбулентности. – 2017. – С. 169-173.
23. Гасымов Э.М.О. Стратегия развития маркетинга торгового предприятия / Э.М.О. Гасымов // Наука и образование сегодня. – 2017. - №6(17). – С. 70-72.
24. Катаева Н.Н. Виды стратегий развития торгового предприятия / Н.Н. Катаева // Наука, техника и образование. – 2015. - №4(10). – С. 143-146.
25. Серяк Е.В. Выбор стратегии развития малого предприятия в сфере реализации продуктов питания / Е.В, Серяк, Т.И. Васильченко // Глобализация экономики и российские производственные предприятия. – 2015. – С. 104-107.
26. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 180 с.
27. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 383 с.
28. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов. – М.: Омега-Л, 2014. – 960 с.

29. Андриянова М.В. Направления оценки успешности проекта / М.В. Андриянова // *Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты.* – 2017. – С. 512-513.
30. Бердулыкова Г.М. Влияние организационной и проектной культур на успешность проекта / Г.М. Бердыкулова, А.А. Мальдебеков // *Интерактивная наука.* – 2017. - №1(21). – С. 102-106.
31. Александрова Т.В. О методике оценки эффективности инновационных проектов / Т.В. Александрова, С.Л. Жуковская // *Вестник академии знаний.* – 2018. - №24(1). – Т. 24(1). – С. 33-39.
32. Кононов Ю.М. Системный подход к эффективному управлению проектной группой / Ю.М. Кононов // *Экономика и менеджмент: от теории к практике.* – 2017. – С. 113-118.
33. Башлакова Т.М. Проектный подход в управлении инновационным развитием / Т.М. Башлакова // *Государственное управление: Электронный вестник.* – 2018. - №66. – С. 174-191.
34. Мисинева И.А. Проблемы внедрения проектного подхода в современном управлении предприятиями / И.А. Мисинева // *Актуальные проблемы экономики и управления.* – 2017. – С. 102-106.
35. Решетникова А.А. Проектный менеджмент в управлении организацией / А.А. Решетникова, И.А. Деменченко // *Вектор экономики.* – 2018. - №2(20). – С. 42.
36. Иванов О.А. Распределение ресурсов в проектном управлении / О.А. Иванов // *В мире науки и инноваций.* – 2017. – С. 44-47.
37. Юдина О.Н. Современные мировые тенденции в проектном управлении / О.Н. Юдина // *Ученые записки международного банковского института.* – 2017. - №19. – С. 137-146.
38. Усик Н.И. Проектный подход в управлении инновациями / Н.И. Усик // *Экономика, право, инновации.* – 2017. - №1(3). – С. 102-104.

Приложение А

Анкета!

Уважаемые коллеги!

Просим вас указать основные факторы, которые влияют на деятельность нашего предприятия! Факторы необходимо разделить на группы.

Политика (P)	Экономика (E)
Социум (S)	Технология (T)

Спасибо!

Приложение Б

Оценка влияния различных внешних факторов на деятельность компании ООО «ТК «Крипт»

Уважаемые коллеги!

Просим вас оценить по пяти балльной системе значение каждого фактора в деятельности нашей компании!

Фактор	Оценка				
	1	2	3	4	5
Политика					
Таможенные ограничения					
Санкции против России					
Политические взаимоотношения со странами импортерами					
Проекты по обеспечению населения социальным жильем, выдаче земли под строительство многодетным семьям					
Социум					
Численность населения в Приморском крае медленно, но растет					
Строительство жилья активизирует потребность в продукции компании					
Сезонность сказывается на покупках					
Экономика					
Изменение курсов валют (юаня, вона, иены, доллара, евро) оказывают существенное влияние на товары					
Темпы инфляции в Приморском крае достаточно высокие					
Уровень безработицы в Приморском крае снижается					
Наблюдается рост средней заработной платы у населения Приморского края					
Снижаются процентные ставки на кредиты					
Увеличивается число жилищных проектов					
Растут цены на железнодорожные перевозки					
Технологии					
Новые технологии позволяют производить более экологичные товары					
На рынке часто появляются новинки товаров					

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономической теории

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) _____

НиёзоваНазиржонаНутфулло угли

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.02. «Менеджмент. Управление малым бизнесом»

_____ группа _____

Руководитель ВКР д.т.н. профессор А.Е. Шумский

(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему Разработка проекта по совершенствованию структуры управления предприятием на примере ООО «Тк Крипт»

Дата защиты ВКР «__» _____ 201 г.

Перед дипломником была поставлена задача разработки проекта по совершенствованию структуры управления предприятием ООО «Тк Крипт». Для рассматриваемого предприятия эта задача актуальна. С поставленной задачей дипломник справился.

В процессе выполнения ВКР дипломником были рассмотрены теоретические положения, связанные с разработкой проектов, осуществлен анализ существующей структуры предприятия, выявлены её недостатки и разработан проект по её совершенствованию.

Полученные результаты в целом обоснованы, являются практически значимыми и могут быть рекомендованы к внедрению.

Текст работы изложен грамотно, качество оформления хорошее. Формулируемые положения в целом обоснованы, тема работы раскрыта, цели достигнуты. В качестве недостатка следует отметить не совсем понятный способ оценки экономической эффективности проекта.

При выполнении работы Ниёзов Н.Н. показал себя сложившимся специалистом, способным самостоятельно и грамотно решать поставленные задачи.

Заключение: заслуживает оценки хорошо и присвоения квалификации бакалавр

Руководитель ВКР д.т.н профессор
(уч. степень, уч. звание)

А.Е. Шумский
(подпись)

А.Е. Шумский
(и о фамилия)

« 28 » июня 2018 г.