

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Управления инновациями в бизнесе»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент,

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент
_____ К. В. Кардапольцев

«__» июня 2017 г.

«__» июня 2017 г.

Исследование процессов совершенствования системы управления
развитием персонала организации ООО «Гармония»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–27.04.05.2017.281.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть, к.т.н.,
доцент
_____ В. П. Томашев

Руководитель работы,
доцент, к.т.н.
_____ В. П. Томашев

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

Автор работы
магистрант группы ЭУ-205
_____ О. О. Сидоров

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Сидоров О.О. Исследование систем развития персонала организации – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-205, ___ с., ___ ил., ___ табл., библиогр. список – ___ наим.

В работе описано исследование ООО «Гармония» и разработана программа развитие систем управления развитием персонала.

Проведен анализ внутренней и внешней среды компании, проанализированы ее сильные и слабые стороны.

Проанализирован интегрально – матричный анализ, в которой выявлены приоритеты потребительских требований, а также обеспечивающих их характеристик.

В третьей части работы разработан проект развития систем пер уменьшения среднего показателя времени на обслуживание заказов, за счет внедрения CRM системы с возможностью интерактивного взаимодействия.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.2 Анализ внешней среды ООО «Гармония».....	8
1.2.1 Анализ макросреды. STEEP анализ.....	9
1.2.2 Отраслевой анализ.....	15
1.2.3 Анализ конкурентных сил.....	17
1.2.4 Ключевые факторы успеха.....	20
1.3 Выявление позиций предприятия на рынке с помощью матриц БКГ и СЗХ23	
1.4 Внутренний анализ.....	28
1.6 SWOT-анализ.....	39
1.7 Матрица Глайстера.....	44
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН.....	47
2 ОЦЕНКА РЫНОЧНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЛЬНО-МАТРИЧНОГО АНАЛИЗА	
2.1 Выбор потребительских требований... Ошибка! Закладка не определена.	
2.2 Выбор обеспечивающих характеристик	
2.3 Обоснование взаимосвязи потребительских требований с обеспечивающими характеристиками.....	59
2.4 Обоснование взаимосвязи между обеспечивающими характеристиками.....	
2.5 Алгоритм выбора приоритетных общих характеристик первого уровня.....	65
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА.....	67
3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «Гармония».....	71
3.1 Сценарий проектных решений для повышения финансовой устойчивости	71
3.2 Система сбалансированных показателей.....	75
3.3. Финансовые показатели реализации проекта.....	77

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	
ПРИЛОЖЕНИЕ	

ВВЕДЕНИЕ

Внешняя среда, в которой приходится действовать российским компаниям, становится качественно иной: обострение конкурентной борьбы на насыщенном рынке ведет к повышению степени его неопределенности, а значит, появляются непредсказуемые факторы риска. Очевидно, что и приоритеты управления смещаются при этом в область управления изменениями (управления организационным развитием).

Актуальность данной работы заключается в том, что основной причиной частого возникновения кризисов предприятий и организаций, их короткого жизненного цикла является острая нехватка квалифицированных сотрудников, что не дает необходимых возможностей к развитию организации. Кроме того, в настоящее время развитие рыночных отношений делает необходимым определять перспективы развития предприятия.

В качестве объекта исследования в данной работе выбрано ООО «Гармония».

Целью данной работы является анализ систем развития управленцем персонала, для улучшения функционирования и развития организации.

Данная цель предполагает решение следующих взаимосвязанных задач:

- проведение анализа среды организации, выявление проблем, структуры и динамики развития организации;
- определение показателей хозяйственной деятельности, необходимых для проведения анализа финансового состояния рассматриваемого предприятия;
- анализ финансового состояния и платежеспособности исследуемого объекта и определение основных тенденций;
- разработка и реализация проектных решений для улучшения подбора персонала и его дальнейшее развитие.

Практическая значимость работы заключается в проведении анализа и выявлении тенденций основных финансовых показателей ООО «Гармония», а также в разработке предложений и рекомендаций, которые могут быть использованы руководством предприятия в дальнейшей практической

деятельности.

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Общая характеристика и история организации

Компания ООО «Гармония» занимается оптовыми поставками упаковочных материалов. Компания поставляет различным предприятиям и организациям пластиковую пищевую упаковку от производителей: Комус, Перинт, Пакоград и др. Ассортиментный ряд представлен разнообразными ёмкостями для салатов, полуфабрикатов, консервированных продуктов, суши, фаст-фуда, мороженого, тортов и других кондитерских изделий, а также ланчбоксами, одноразовой посудой, стаканчиками для попкорна, йогурта, подложками для птицы и яиц.

Ещё одним направлением поставок является оптовая торговля посудой, предметами интерьера (вазы, столы декоративные, картины, светильники настольные), подарками и сувенирами, садовыми и огородными принадлежностями, начиная с элементов систем полива, заканчивая разнообразными садовыми фигурками и светильниками.

Компания работает по Уральскому федеральному округу.

История развития компании ООО «Гармония» состоит из нескольких этапов. К ним относятся:

- 1) создание компании в 2000 году. На тот момент организация представляла собой офис, занимающийся перепродажей пластиковой упаковки, единственным поставщиком компании является ООО «Южно-уральская фабрика Комус-упаковка»;
- 2) обособление отдела продаж и бухгалтерии, открытие отдела продаж и склада в 2001-2002 годах. Нарращивание клиентской базы за период;
- 3) открытие направления поставок ингредиентов пищевой продукции в 2005 году;
- 4) открытие сразу четырех филиалов в Перми, Екатеринбурге, Тюмени и Санкт-Петербурге в 2009 году;

- 5) тенденция падения продаж, рост расходов на содержание филиалов и, как результат, закрытие филиалов в Санкт-Петербурге и Тюмени в 2010 году;
- 6) открытие третьего направления поставок посуды и сувенирной продукции в 2011 году.

Компания осуществляет оптовую торговую деятельность. Клиентов компании условно можно условно разделить на крупных (ООО «5-ый ХлебокомбинатХлебпром» и др.), средних (ООО Мэри) и мелких, занимающихся самовывозом. Реализуемая продукция делится на две категории:

- 1) пластиковая пищевая упаковка для салатов, полуфабрикатов, консервированных продуктов, суши, фаст-фуда, мороженого, тортов и других кондитерских изделий, а также ланчбоксы, одноразовая посуда, стаканчики для попкорна, йогурта, подложки для пиццы и яиц;
- 2) посуда, предметы интерьера (вазы, столы декоративные, картины, светильники настольные), подарки и сувениры, садовые и огородные принадлежности, начиная с элементов систем полива, заканчивая разнообразными садовыми фигурками и светильниками.

На данный момент состояние организации можно оценить с помощью определения стадии ее жизненного цикла. Организация находится на стадии упадка. Об этом говорит:

- 1) сокращение деятельности: планируется в 2016 году закрытие филиала в Перми, сокращение автопарка на 1 грузовое средство;
- 2) увеличивается текучесть кадров по сравнению с предыдущими годами: 1-2 человека в год в отделе продаж заменяются новыми, до этого в компании менялись сотрудники в количестве 1-2 человек в 3-4 года;
- 3) высокая централизация власти: генеральный директор участвует в непосредственном решении вопросов каждого отдела, вплоть до склада;
- 4) перманентное наличие непогашенного долга перед поставщиками в размере 1,5-2 млн. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок компании географически располагается в Уральском регионе. Т.к. около 75% товарооборота компании составляет пластиковая упаковка, имеет смысл рассматривать именно этот рынок при дальнейшем анализе и синтезе. Учитывая общероссийскую тенденцию на рынке пищевой упаковки, товары, с которыми работает компания, являются востребованными на сегодняшний день[1].

Графически основные этапы жизненного цикла организации представлены на рисунке 1.1. На рисунке показаны по восходящей линии создание, рост и зрелость организации, а также ее упадок, обозначенный ниспадающей кривой. Точкой отмечено текущее положение компании «Гармония».

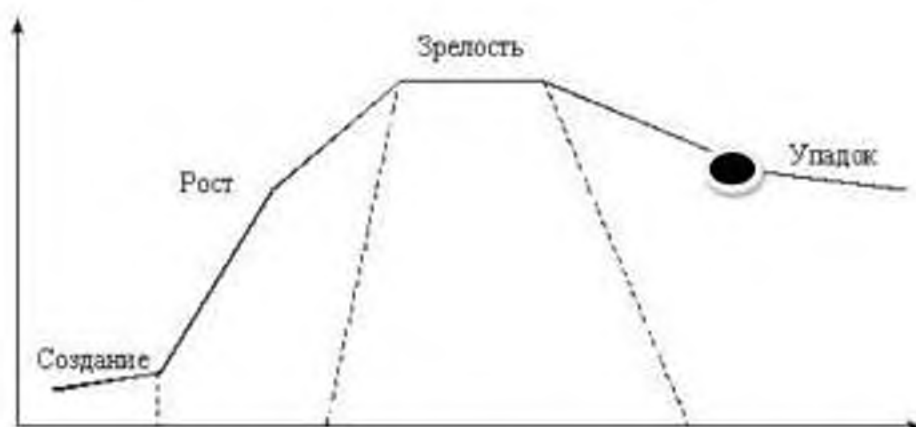


Рисунок 1.1 – Жизненный цикл организации

Исходя из этапов развития компании и текущей стадии развития компании, можно сделать вывод, что существует ряд некоторых проблем, требующих исправления.

1.2 Анализ внешней среды ООО «Гармония»

Внешнее окружение компании состоит из макроокружения и микроокружения и представлено на рисунке 1.2.

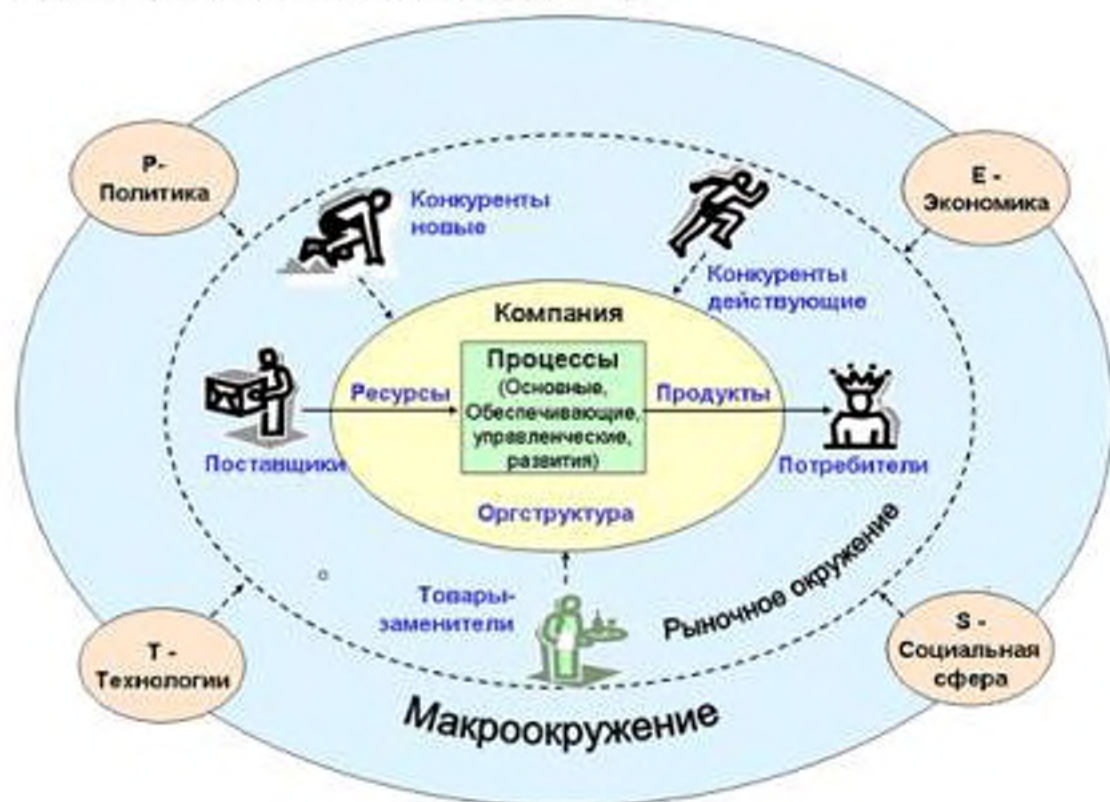


Рисунок 1.2 – Деловая среда организации

Как видно из рисунка, макроокружение организаций составляют факторы различного рода (факторы косвенного воздействия):

- 1) социальные;
- 2) технологические;
- 3) экономические;
- 4) политические;

Микроокружение организаций или факторы прямого воздействия составляют:

- 1) действующие и новые конкуренты;
- 2) потребители;
- 3) товары-заменители;
- 4) поставщики.

1.2.1 Анализ макросреды. STEEP анализ

Анализ факторов внешнего окружения проводится по методике STEEP-анализа или PEST-анализа. Данный анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям:

- a) социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе;
- b) научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли, какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?
- c) состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса;
- d) политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании.

Анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения представлена следующим образом:

1. разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия;
2. оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса;
3. дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия;

4. определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макросреды.

Прежде чем приступить непосредственно к анализу воздействия внешних факторов, следует определить горизонт анализа. В случае данной организации следует, что горизонтом анализа будет конец 2015 года.

Группа социо-культурных факторов представлена следующими тенденциями:

1. Повышение доверия потребителей к упаковке из пластика. Это, безусловно, имеет положительное влияние. На данный момент товары в упакованном виде занимают более 60% рынка товаров как в Уральском регионе, так и по России в целом. Согласно обзору рынка упаковки в России и уральском регионе интерес потребителей к упаковке из пластика за последние 15 лет возрос более чем на 20%. В 1998 году упаковка из пластика имела удельный вес 18% в структуре рынка пластиковой упаковки по России, в 2008 году удельный вес достигал уже 38%. Соответственно, увеличение числа потребителей упаковки из пластика позволяет предприятию генерировать больше выручки.
2. Согласно обзору рынка пищевой пластиковой упаковки активно развивается сегмент «фастфуд» (салаты). Несмотря на то, что после кризиса 2008-2009 годов темп роста этого сегмента немного замедлился, сегодня он по-прежнему очень высок: в прошлом году он составил 22-27%. Данная тенденция является неблагоприятной для компании, т.к. увеличение темпов роста происходит за счет «каннибализации» рынка. Компания устанавливает самую низкую наценку на категорию упаковки для салатов (15%), очевидно, что смещение потребительских

предпочтений происходит за счет сокращения потребления более рентабельных для компании категорий товаров[3].

К технологическим факторам относятся:

1. Развитие интернет-коммуникаций и мультимедийных услуг связи. Данная тенденция благоприятно влияет на работу отдела продаж и в целом на функционирование системы маркетинга организации. Ввиду отсутствия рекламы, направленной на широкий охват аудитории, исходя из характера рынка, отдел продаж практикует метод прямых продаж и собственно целевой маркетинг. Благодаря таким системам связи, как Skype, Viber, и услуг связи таких, как FaceTime, торговый представитель может сэкономить время и деньги, вместо личной встречи связавшись с клиентом таким способом.

Экономическая группа факторов представлена следующими примерами

1. Рост цен на бензин. Это является крайне негативной для компании тенденцией, так как все перевозки компания осуществляет за собственный счет и собственными транспортными средствами, находящимися в собственности компании. Несмотря на положительные тенденции в данной области, цены на топливо продолжают расти[2]. Из-за этого компании приходится увеличивать собственные расходы. В собственности компании на данный момент находится 4 транспортных средства: 2 газели грузоподъемностью 15 и 20 тонн (объем топливного бака 70 л), грузовик-фура Man грузоподъемностью 120 тонн (объем топливного бака 400 л), фургон Mercedes – 5 тонн, 60 л.
2. Также благоприятной является тенденция расширения деятельности торговых сетей в регионах. Открытие торговых точек и центров в городах Сатка, Агряш и прочих стимулирует увеличение сбыта сетей «Молния», «Карусель» и др. Это положительным образом отразится на объемах продаж ООО «Гармония» (как минимум 1-2% рост продаж).

Политическим фактором влияния является вступление в силу постановления Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2009 г. N 178 «О распределении и предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства», согласно которому упрощается процедура предоставления заявок на субсидии. Уменьшается срок подачи заявления, и упрощается форма заявки.

В таблице 1.1 представлены некоторые факторы, тем или иным образом влияющие на деятельность организации.

Таблица 1.1

Группы факторов	Знак влияния	Значимость	Степень влияния	Взвешенная оценка
Социо-культурные				
Повышение доверия потребителей к упаковке из пластика	-	3	0.4	-1.2
Смещение потребительских предпочтений в сторону фастфуда (упаковка для салатов)	-	5	0.6	-3
		ИТОГО		-1.8

Описание таблицы 1.1

Группы факторов	Знак влияния	Значимость	Степень влияния	Взвешенная оценка
Технологические				
Развитие интернет-компаний и мультимедийных услуг связи	-	2	1	2
		ИТОГО		2
Экономические				
Рост цен на бензин		5	0,7	-3,5
Наращивание экспансии торговых сетей в регионе	-	3	4,3	0,9
		ИТОГО		-2,6
Политические				
Ужесточение законодательства в области малого и среднего бизнеса	-	1	1	-1
		ИТОГО	1	-1

Из проведенного анализа видно, что наибольшее влияние на компанию оказывает экономическая группа внешних факторов, а именно, рост цен на топливо. Также большое влияние оказывают социо-культурные факторы, среди которых большое негативное влияние оказывает тенденция смещения предпочтений потребителей к фастфуду.

Построение профиля внешней среды

Далее обратимся к анализу профиля внешней среды. Окружающая среда бывает 2 типов: пассивная ($S = 0$) и активная (S не равно 0). Последняя, в свою очередь, делится на позитивную ($S > 0$) и негативную ($S < 0$). В зависимости от численного значения площади интеграла графика окружающую среду можно отнести к тому или иному типу [6].

Построим график «Профиль внешней среды», отражающий взвешенные оценки влияния факторов макросреды (рисунок 1.3).

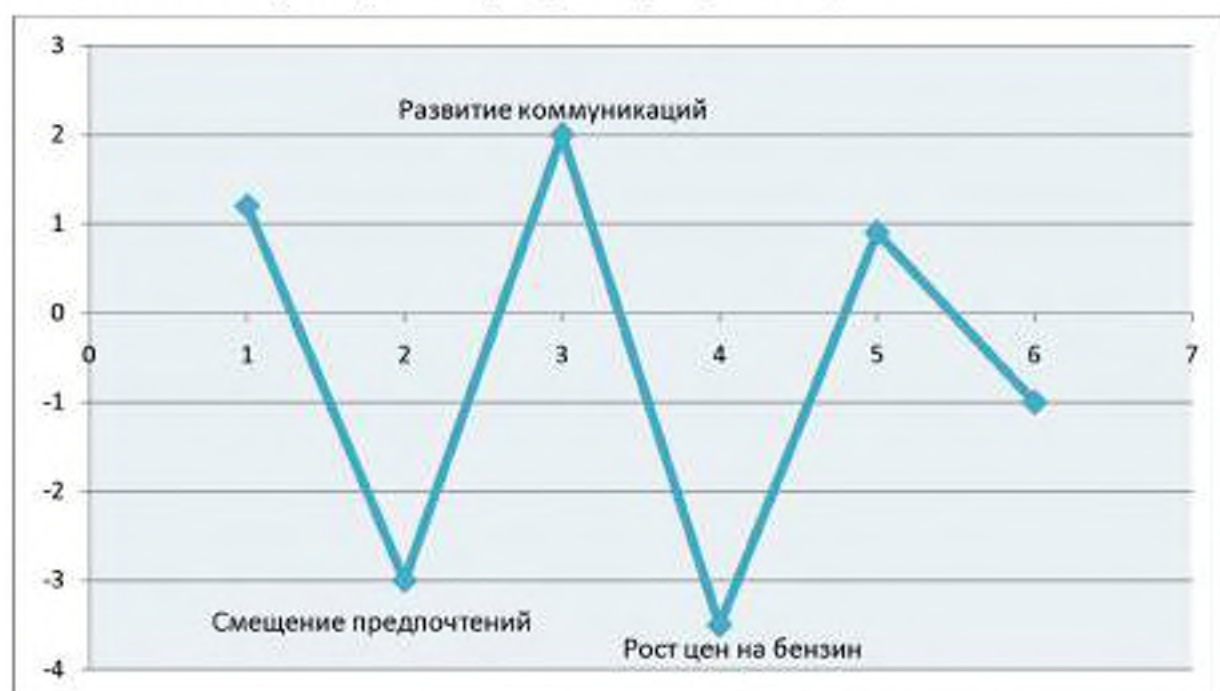


Рисунок 1.3 – Профиль внешней среды

Рассчитаем, чему равен коэффициент профиля среды:

$$K_{nc} = \frac{+\sum B}{-\sum B} \quad (1)$$

если $K_{nc} = 0$, окружающая среда является нейтральной, если $K_{nc} > 1$, активной позитивной, если $K_{nc} < -1$, активной негативной.

$$K_{nc} = \frac{+4,1}{-9,3} = 0,44$$

В рассматриваемом случае среда является активной негативной, так как основная площадь интеграла меньше нуля.

Выводы по STEP-анализу и анализу профиля внешней среды:

В результате построения профиля окружающей среды мы выяснили, что нестабильная экономическая ситуация и её социальные последствия оказывают сильное негативное влияние на организацию. Большинство факторов макросреды оказывают отрицательное влияние, причем наибольшие доли в этих факторах занимают экономические и социальные факторы. Организация испытывает

трудности в результате снижения активности и платежеспособности населения вследствие кризиса. Поэтому для организации рекомендуется использовать возможности развивающихся технологий, чтобы сбалансировать перевес отрицательных факторов.

Однако это изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами. Это и технические инновации, и экономические перемены, и изменения законодательства, и новшества в политике конкурентов и т.д. Такая нестабильная среда, которая создает большие трудности для управления, присуща всему российскому рынку.

1.2.2 Отраслевой анализ

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Отрасль – это совокупность предприятий, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке[4].

В таблице 1.2 представлен анализ отрасли пластиковой пищевой упаковки в Уральском бизнес-регионе.

Таблица 1.2 Отраслевой анализ

Критерии	Информация
Характеризуемая отрасль	Рынок пластиковой пищевой упаковки в Уральском регионе
Стадия жизненного цикла	Зрелость
Число компаний в отрасли	Более 50 компаний различных масштабов. «Кварта-сервис», «Комус-Упаковка», «Мистер Пап», «Любус-Пластик», «Упак-сервис-трейл» и др.
Потребители	Кондитерские предприятия: Мэри, 1-й хлебокомбинат, 5-й хлебокомбинат и др. Торговые сети: Молния, Питерочка, Дикси, Карусель и др. Частные предприниматели

Описание таблицы 1.2

<p>Легкость входа/выхода</p>	<p>Низкие входные барьеры, небольшие затраты на этапе юнкости, отсутствие необходимости в наличии капитала</p>
<p>Характеристика продуктов</p>	<p>Товарные каталоги компаний составляет около 200 наименований, начиная от одноразовых пластиковых стаканчиков и заканчивая тортицами и контейнерами для хранения лапшей. каждая позиция обладает своими уникальными характеристиками, включая объемы (от 50 см³ до 500 см³), состав ингредиентов, запас прочности и т.д.</p> <p>Пластиковые контейнеры представляют собой одноразовую упаковку для пищевых продуктов для расфасовки вручную или автоматически продукции хлебобулочной, кондитерской, а также салатов, мороженого, орехов, сухофруктов, грибов, меда и т.п.</p> <p>Также может применяться для отдельных видов кисломолочных продуктов (не жидких), например творога, сыров.</p>
<p>Рентабельность отрасли</p>	<p>Рентабельность отрасли средняя, прибыльность компаний зависит от спроса на продукцию и варьирования цененок, чем выше спрос на ту или иную продукцию, тем большую наценку устанавливают компании, однако не стоит забывать о частных случаях и характере взаимоотношений дистрибуторов и их клиентов, где эта зависимость может стать обратной</p>

Из этой таблицы можно сделать вывод, что рынок пластиковой пищевой упаковки в Уральском регионе привлекателен для потенциальных участников и обладает значительным потенциалом. Основным признаком его является низкие входные барьеры и небольшие издержки для организации на заре своей жизни на этом рынке

1.2.3 Анализ конкурентных сил

Анализ конкурентных сил является одним из важнейших инструментов менеджера и позволяет дать ответы на вопросы, возникающие при любом start-up'e. Этот метод разработан Майклом Юджином Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году, и он уже признан классикой. Данный метод очень общий, поэтому применим к любой отрасли и ситуации во все времена. К примеру, при анализе конкурентных преимуществ не только отдельных компаний, но и регионов и даже стран. [4]

Пять сил Портера, которые необходимо учитывать:

1. анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
2. анализ угрозы появления новых игроков;
3. анализ рыночной власти поставщиков;
4. анализ рыночной власти потребителей;
5. анализ уровня конкурентной борьбы.

Влияние этих сил подробно описано ниже в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Анализ пяти сил Портера

Угроза появления новых конкурентов (потенциальные участники)	Угроза появление товаров или услуг-заменителей
<ol style="list-style-type: none">1 Низкие входные барьеры.2 Малые издержки деятельности на ранних этапах жизни организации;3 Поддержка государства предприятий малого и среднего бизнеса <p>Данная сила имеет определенное, но достаточно низкое влияние на поведение организаций, находящихся в данной отрасли и имеющих постоянных клиентов и приверженцев</p>	<p>Влияние данного фактора незначительное, т.к. по своему функционалу пластиковая пищевая упаковка не имеет аналогов. При условии усиления популярности альтернативного материала, из которого изготавливается пищевая упаковка (пленка OPS), компании практически не изменят характер отношений компаний с поставщиками и потребителями</p>
Рыночная власть поставщиков	Рыночная власть потребителей

<p>Данный фактор играет очень важную роль, т.к. на рассматриваемом рынке существует очень малое количество поставщиков. Основным производителем в России является ООО «Комус-Упаковка». На рассматриваемом рынке основным производителем и поставщиком является структурное подразделение Комуса ООО «Южно-Уральская фабрика Комус-Упаковка». Продукция ООО «Южно-Уральская фабрика Комус-Упаковка» составляет около 70% заказов ООО «Гармония». Иным крупным поставщиком является ООО «Южуралпак». Такое невысокое разнообразие поставщиков создает потенциальную угрозу ценового диктата со стороны последних. В данном случае наличие эксклюзивных контрактов рассматриваемой компании с ООО «Южно-Уральская фабрика Комус-Упаковка», а также статус эксклюзивного клиента, позволяют смягчить эту угрозу.</p>	<p>На данном рынке можно провести сегментацию потребителей по нескольким основаниям:</p> <p><i>потенциальный объем закупа:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - компании, чей разовый закуп продукции по стоимости составляет более 2 млн. рублей; - компании, закупающие продукцию предприятия на 2 млн. рублей; - компании с потенциальным объемом закупа в денежном выражении до 1 млн. рублей; - компании, чей потенциальный объем закупа составляет 500 тыс. рублей; - мелкие производители, как правило, занимающиеся самовывозом; <p><i>характер деятельности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - предприятия пищевой промышленности (кондитерские изделия полуфабрикаты, кулинария, fastfood); - иные дистрибуторы. <p>Следует отметить, что, учитывая количество фирм, осуществляющих свою деятельность на рынке пищевой пластиковой упаковки, существует не очень много «свободных» клиентов, которые не пока не отдадут предпочтений тому или иному поставщику товаров. Поэтому, часто имеет место быть переманивание клиентов. Таким образом, данный фактор оказывает большое влияние на деятельность организаций внутри рынка, т.к. им приходится заботиться не только о привлечении свободных клиентов и переманивании чужих, но и сохранении собственных.</p>
---	---

Уровень конкуренции в отрасли

Данная отрасль является фрагментарной, т.к. на рынке существует большое количество фирм предлагающих однотипную продукцию. На данный момент рынке пищевой пластиковой упаковки в уральском регионе происходит достаточно четкое деление на доли основными игроками: ООО «Кватра-Сервис» (17%), ООО «Мистер Пак» (21%), ООО «Глобус-Пластик» (14%), ООО «Novaroll» (10%), ООО «Гармония» (15%). Если смотреть по территории, то ООО «Гармония» является безусловным лидером в г. Челябинске и близлежащих окрестностях (90%). Наличие подобной фрагментации оказывает значительное влияние на поведение фирм, а если, быть точнее стимулирует компании к развитию и повышению эффективности в конкурентной борьбе. Также выход новых молодых фирм на рынок определенным образом оказывает давление.

На рисунке 1.3 представлен анализ пяти сил, оказывающих влияние на ООО «Гармония»



Рисунок 1.4 – Анализ пяти сил Портера

Выводы по статусу пятифакторной модели Майкла Портера:

Наибольшее влияние среди факторов микроокружения на компанию ООО «Гармония» оказывают рыночная власть потребителей и поставщиков. Угроза потери и переманивания клиентов, побуждает организацию к поиску новых идей и разработке стратегий. Наличие эксклюзивных договоров поставки и статус эксклюзивного клиента ООО «Гармония» снижает риск ценового диктата со стороны крупного поставщика ООО «Южно-Уральская фабрика Комус-Упаковка». Также фрагментарный характер отрасли дополнительно стимулирует компании на совершенствование технологии продаж, проведение акций и ценовых скидков.

1.2.4 Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха есть общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Выделение КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли. Эта работа представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия. КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии [9].

В качестве завершения отраслевого анализа, сформулируем ключевые факторы успеха в отрасли.

- качество продукции;
- время обработки заказа;
- клиентская база (с бывшими клиентами);
- размер складских площадей;
- транспортные средства (основание владения);
- удобство подъезда.

После выявления КФУ необходимо построить профиль конкурентов. Он представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Профиль конкурентов на основе КФУ отрасли

КФУ	вес	«Кватра-Сервис»	«Мистер Пак»	«Глобус-Пластик»	«Novaroll»	«Гармония»
Качество продукции	5	4	5	5	4	5
Время обработки заказа	5	5	5	4	4	4
Клиентская база	5	4	4	4	4	5
Размер склада	4	5	5	4	4	5
Транспортные средства	5	4	5	5	4	5
Удобство подъезда	4	5	5	4	4	4
Взвешенная оценка		125	135	122	112	131

Вес: оценивается вес факторов по 5-ти бальной шкале – 1 – незначительный вес, 5 – высокий вес. Далее по 5-ти бальной шкале оцениваем наличие и уровень качества каждого КФУ по 5-ти бальной шкале. Взвешенная оценка: умножается вес на оценку КФУ.

Как видно из анализа, лидером среди конкурентов по КФУ является ООО «Мистер Пак», ООО «Гармония» занимает вторую позицию, остальные конкуренты идут достаточно плотно, хотя отстающим все-таки является «Novaroll». Ниже представлен профиль конкурентов. (рисунок 1.5)



Рисунок 1.5 – Профиль конкурентов на основе КФУ отрасли

Выводы по анализу конкурентной среды:

В рассматриваемой отрасли (рынок пластиковой пищевой упаковки в Уральском регионе) наблюдается высокая степень конкуренции. Угрозу составляют как уже имеющиеся конкуренты, так и потенциальные участники. Организации в условиях данной отрасли может оставаться конкурентоспособной, если будет придерживаться ключевых факторов успеха в отношении установления привлекательной для потребителей цены, поддержания высокого качества услуг и применения индивидуального подхода к клиентам с использованием систем скидок, льгот и др. мероприятий применительно к лояльным клиентам.

Несмотря на то, что уровень конкуренции в целом по отрасли достаточно высок, у анализируемой компании имеются достаточные предпосылки для развития КФУ. Используя полученную информацию о конкурентах, их особенностях, преимуществах и недостатках, мы имеем возможность предугадать будущее развитие этих компаний, что позволит ООО «Гармония» быть на шаг впереди.

Далее в дипломном проекте будет проведен анализ ресурсов и способностей, который позволит нам оценить, какой потенциал имеет

рассматриваемая компания для достижения ключевых факторов успеха.

1.3 Выявление позиций предприятия на рынке с помощью матриц БКГ и СЗХ

Матрица БКГ объединяет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый компанией. Опыт использования матрицы БКГ показал, что она полезна при определении стратегических позиций фирмы, а также при распределении стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Согласно данной матрице существует 4 сценария развития продукта: «Звезды», «Дойные коровы», «Дикие кошки», «Собаки».

Для составления матрицы БКГ необходимо определить объемы производства и долю рынка по каждой выбранной категории.

Таблица 1.5 – Данные продаж

Краткое название продукта	Продажи	Продажи конкурента	Доля рынка
Бумажная и картонная упаковка	150	120	1,25
Пластиковая упаковка	43	56	0,77
Полиэтиленовая упаковка	50	70	0,71
Посуда	120	100	1,20

Рассчитаем темпы роста рынка. Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2014 г. (текущий показатель) к объему ее реализации за 2013 г. (предыдущий год) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Также для построения матрицы необходимо рассчитать долю каждого вида работ в общем объеме реализации за 2014 г.

Таблица 1.6 – Данные для построения матрицы БКГ

Наименование	Темпы роста рынка	Доля в общем объеме (по выбранным категориям), %
Бумажная и картонная упаковка	1,13	42
Пластиковая упаковка	1,22	12
Полиэтиленовая упаковка	0,95	14
Посуда	0,91	32

В качестве масштаба оценки отдельных видов услуг (средние значения в матрице) применяются:

1) средний индекс темпов роста рынка, равный среднему значению показателей темпов роста рынка по отдельным продуктам:

$$(1,13+1,22+0,95+0,91)/4=1,05$$

2) диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации фирмы.

Матрица БКГ содержит четыре квадранта в координатах скорость роста отрасли – относительная доля рынка, контролируемая фирмой (рисунок 1.6).

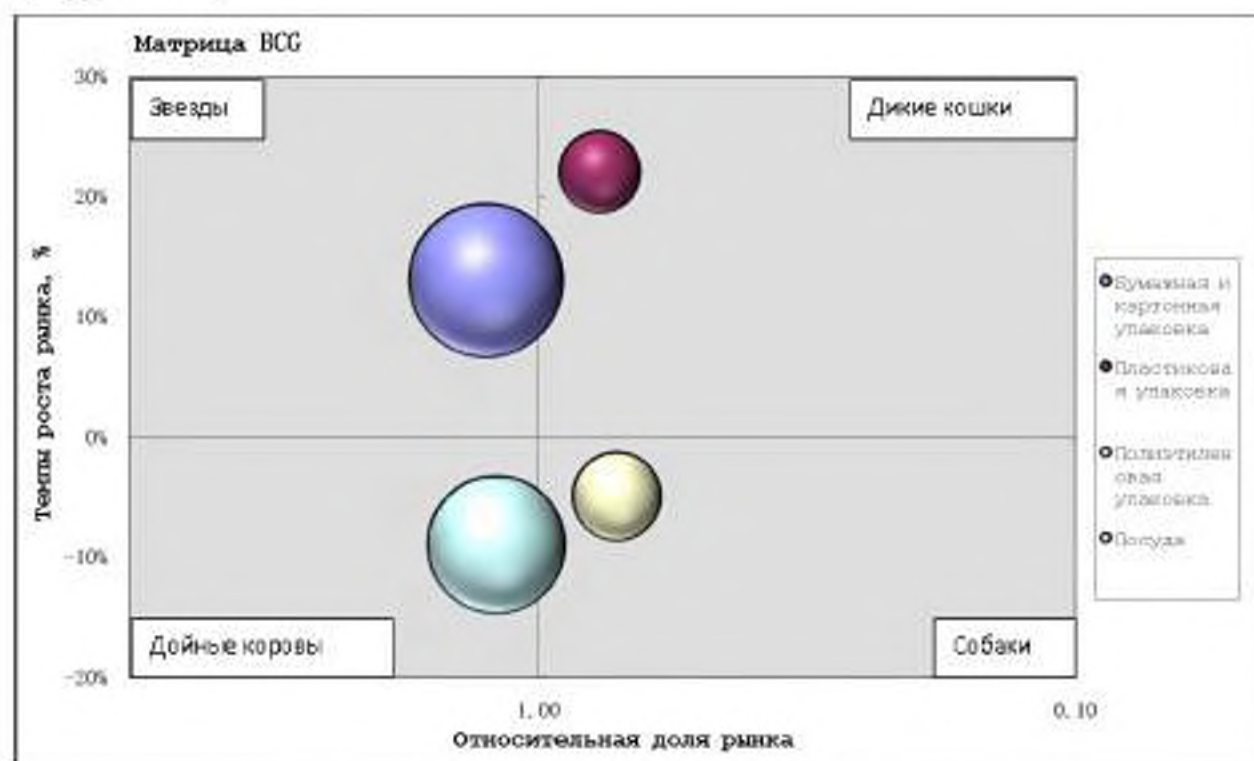


Рисунок 1.6 – матрица БКГ компании «Гармония»

Каждая СЗХ определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга соответствует объему продаж в СЗХ или относительной доле СЗХ в продажах всей фирмы. Относительная доля рынка определяется как отношение объема продаж в СЗХ к объему продаж средней СЗХ фирм, действующих на этом рынке.

Мы видим, что при помощи матрицы БКГ СЗХ фирмы группируются в четыре зоны. Рассмотрим каждую из них.

Звезды: перспективные продукты, обеспечивающие будущее компании, лидеры на растущем рынке. Рекомендуется обращать больше внимания на эти продукты и активно инвестировать в их развитие, т.к. в будущем, по мере роста рынка, это обеспечит рост доходов компании. В рассматриваемой компании к звездам относятся бумажная и картонная упаковка. Это наиболее популярные и высокодоходные товары в ООО «Гармония». «Звезды» следует максимально поддерживать и продвигать, они стратегически важны для развития сильного и высокодоходного бренда.

Дойные коровы: источник стабильных доходов, не имеющий однако больших перспектив. Основная стратегия для этих бизнес-единиц – сохранение существующего уровня. Инвестировать в их развитие рекомендуется в объеме, необходимом для поддержания доли рынка. Посуда относится именно к этой категории. Дойные коровы – популярные товары, которые приносят стабильную часть дохода компании. Для получения большей прибыли от таких позиций необходимо пересмотреть расходы на их производство без потери качества.

Дикая кошка: перспективные бизнес-единицы с высокой степенью неопределенности. Как правило, требуют значительных затрат для увеличения доли рынка. Однако, инвестиции в "дикие кошки" связаны с высоким уровнем риска, поэтому не рекомендуется направлять на их развитие слишком большую долю средств. К этой категории можно отнести пластиковую упаковку. Дикая кошка – такие товары в структуре продаж являются высоко доходными, в сравнении с другими товарами, однако они

не обрели большую популярность среди потребителей. Для «диких кошек» возможно снизить цены для привлечения большего внимания клиентов. Если «дикие кошки» требуют слишком больших затрат труда, то их лучше убрать из производства.

Собаки: направления, которые не приносят высоких доходов и не имеют текущих перспектив. Таких продуктов не должно быть много и в их развитие, как правило, не рекомендуется инвестировать существенные средства, т.к. они не обеспечивают долгосрочную конкурентоспособность компании. Обычная стратегия для «собак» заключается в получении максимального дохода при минимальных инвестициях и последующем исключении продукта из портфеля. К собакам относится полиэтиленовая упаковка. Это непопулярные товары, которые редко заказывают и которые являются низко доходными. Единицы, отнесенные в категорию «Собаки» можно убрать из производства.

Итак, мы провели анализ услуг, предоставляемых ООО «Гармония» с точки зрения матрицы БКГ. В результате мы можем построить диаграмму, отображающую портфель услуг организации в соответствии с подразделением на квадранты матрицы БКГ (рисунок 1.7).

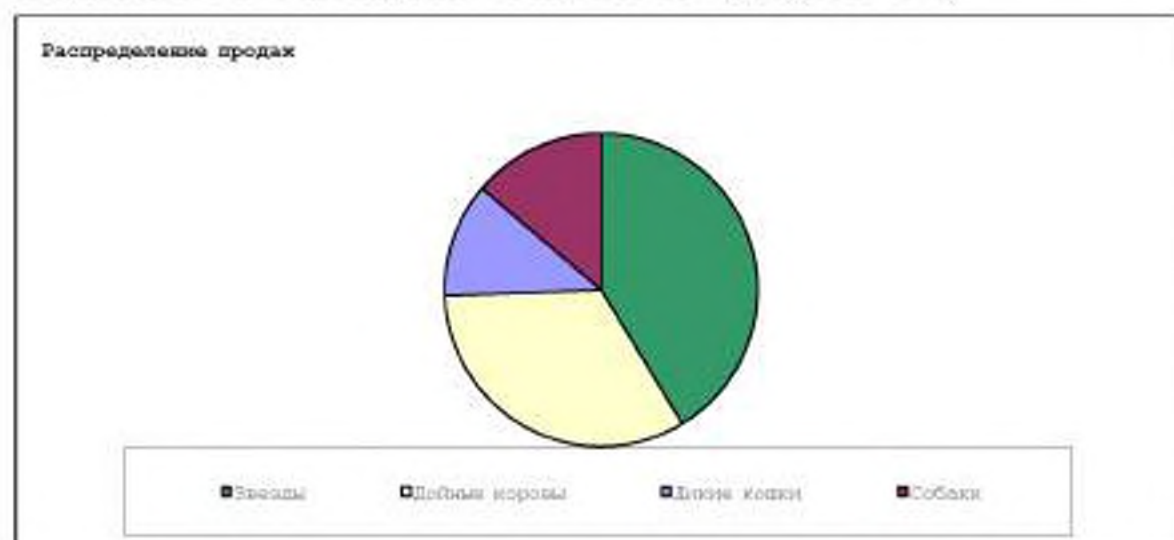


Рисунок 1.7 – Портфель услуг

Распредив спектр оказываемых услуг по группам доходности и целесообразности развития для организации, рассмотрим вклад каждой

услуги в %-ном выражении и перспективы развития в прогнозном периоде. Для того чтобы посмотреть как будет меняться доля рынка каждого вида услуг составим матрицу СЗХ.

Таблица 1.7 – Матрица СЗХ ООО «Гармония»

Период	Конкурентный статус	Внедрение	Рост	Замедление роста	Насыщение	Падение
2015	Высокий					
	Средний			Посуда 32%		
	Низкий	ПЛ 12%	БК 42%			ПД 14%
2016	Высокий					
	Средний		ЭКО 45%	Посуда 35%		
	Низкий		ПЛ 13%			7%
2017	Высокий					
	Средний			Бим 17%	Посуда 33%	
	Низкий					

Выводы по результатам матриц БКГ и СЗХ

Портфель услуг, предоставляемых компанией, является сбалансированным, т.к. преобладающими являются «Звезды». Проведенный анализ позволяет дать следующие рекомендации: предприятию следует

осуществлять развитие «звезд», для обеспечения ими существенного притока денежных средств, «дойные коровы» лидируют на рынке, необходимо не допустить снижения объемов этих видов услуг, так как они приносят предприятию стабильный приток денежных средств; для «диких кошек» предприятию предлагается инвестирование в развитие этих услуг с целью превращения их в «звезды».

1.4 Внутренний анализ

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий.

Проведем анализ внутренней среды организации с помощью модели 7SMcKinsey, которая была создана в начале 1980-х. Исходным условием данной модели было то, что в любой организации существует 7 внутренних аспектов, которые должны быть синхронизированы для успешной деятельности предприятия [21, 27]

Модель Маккинси может быть использована, как для отдельного подразделения, так для проекта в целом. Рассмотрим подробно и проанализируем каждый компонент модели.

Стратегия ООО «Гармония»

Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы её деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям. Стратегия предназначена для преобразования фирмы из нынешнего положения в новое положение, описываемое в целях, с учетом ограниченности возможностей и потенциала. Рассмотрим существующую

стратегию компании по М.Портеру [7].

Общие стратегии по Портеру

«Стратегия конкурентной борьбы – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций» (М.Портер) [7].

Для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов, чтобы не оказаться в глазах потребителей всем для всех, что, как известно, означает ничем ни для кого. Чтобы справиться с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться.

Таблица 1.7 – Базовые стратегии по Портеру

Масштаб Конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам	Широкая дифференциация
	Узкий	Фокусирование на низких затратах	Фокусированная дифференциация
		Более низкие затраты	Дифференциация
Конкурентное преимущество			

Мы тщательно проанализировали внешние и внутренние факторы, влияющие на ООО «Гармония», и пришли к выводу, что в отрасли со столь высокой конкуренцией для компании, приближающейся к стадии упадка наилучшей будет стратегия *лидерства по затратам*.

Таким образом, выбранная стратегия в некотором роде защищает компанию от внутриотраслевой конкуренции. По отношению к прямым конкурентам лидерство по затратам усиливает приверженность клиентов организации, тем самым уменьшает чувствительность к цене. Стратегия лидерства по затратам позволяет добиться высокой доли рынка в целевом

сегменте, но ведет к малой доле рынка в целом, так как остальным сегментам уделяется малое внимание или не уделяется вообще.

Структура ООО «Гармония»

Организация вообще представляет собой сети, связи между подразделениями, отдельными сотрудниками. Эти связи упорядочиваются в организациях посредством координации. Координация – упорядоченная организация групповых усилий с целью обеспечения единства действий для достижения общих целей. Именно грамотная координация создаёт корректную, уместную для данного конкретного предприятия организационную структуру [25].

Рассмотрим организационную структуру компании. Она представлена на рисунке 1.8.

Административно-производственная структура предприятия

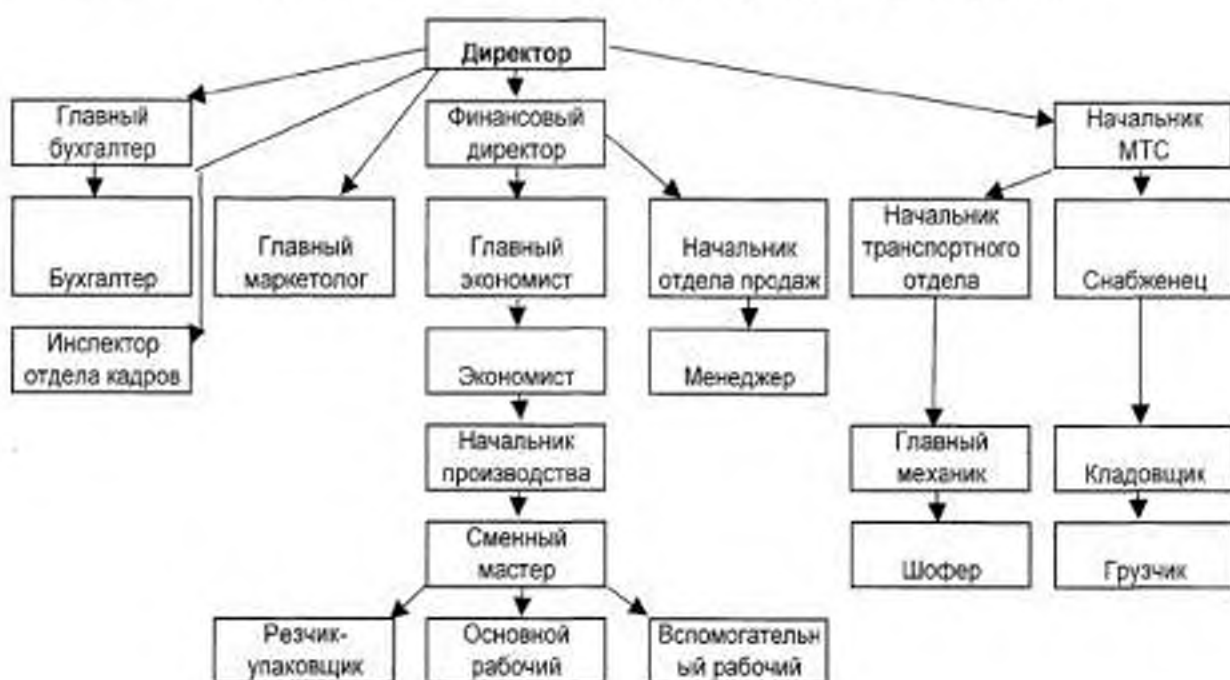


Рисунок 1.8 – Организационная структура ООО «Гармония»

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;

- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- малая гибкость и приспособляемость к изменяющейся ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Таким образом, можно сделать вывод, что основной проблемой структуры является отсутствие возможности карьерного роста. Это слабая сторона организации, которая ведет к проблемам в целой подсистеме «Персонал» (низкая мотивация, высокая текучесть кадров). Сильная сторона структуры – организация рабочего процесса, т.е. регламентация, централизация, иерархия – всё это способствует конкретизации и упрощению деятельности организации.

Системы ООО «Гармония»

Система представляет собой согласование видов деятельности с целью получения наилучшего результата деятельности. Выбор ключевых

бизнес-процессов осуществляется не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения. Ключевые бизнес-процессы организации это процессы, вносящие основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворения клиентов.

Рассмотрим бизнес-процессы компании в сопоставлении с критическими факторами успеха, т.е. параметрами, характеризующими предприятие и оказывающими наибольшее влияние на величину его конкурентных преимуществ. В таблице оценки важности бизнес-процессов проведен анализ тех бизнес-процессов, которые должны быть выполнены, чтобы организация была уверена в достижении конкретного критического фактора успеха [10].

Таблица 1.8 Обеспечивающие бизнес-процессы ООО «Гармония»

КФУ БП	Выполнение контрактов с поставщиками	Высокий уровень удовлетворенности клиентов	Высокое качество оказания услуг	Последнее расширение видов деятельности	Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники	Конкурентные преимущества	Возможности для нового бизнеса	Количество КФУ	Проблемность
П1. Обучение и мотивация персонала		+	+	+	+	-		7	5
П2. Развитие системы мотивации			+		+			2	2
П3. Изучение стратегии конкурентов	-	+				-	-	4	5
П4. Разработка новых видов услуг	-	+	+	+		-	-	6	4
П5. Новые подходы к рекламе				+			-	3	3
П6. Исследование рынка	-	+	+	+		-	-	6	4
П7. Анализ удовлетворенности покупателей		+	+					2	2
П8. Оценка качества услуг		+	+	+		-	-	5	2

Окончание таблицы 1.8

П9. Развитие системы упр. персоналом.		+	+		+			3	2
П10. Маркетинг и продвижение на рынок.	+	+		+		+	+	5	3

Теперь сведем итоги рассмотренной таблицы в матрицу ранжирования бизнес-процессов. Эта матрица представлена на рисунке 1.9.

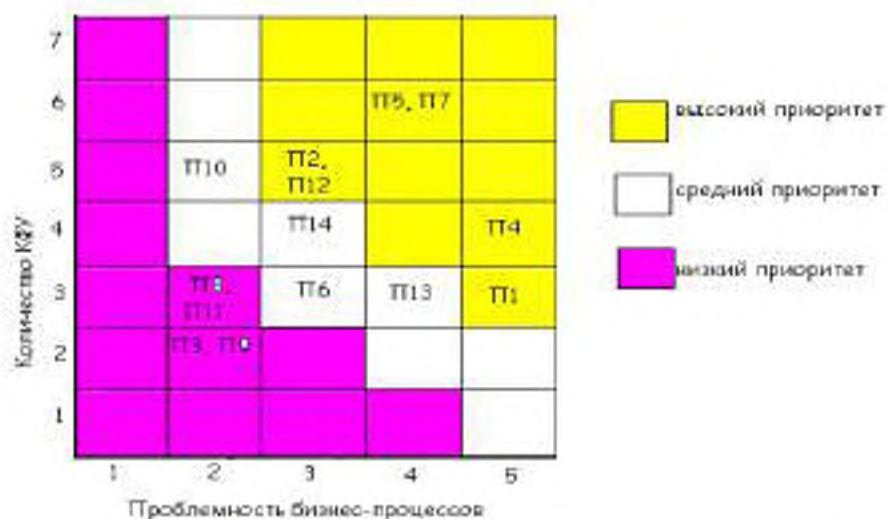


Рисунок 1.9 – Матрица ранжирования бизнес-процессов ООО «Гармония»

Таким образом, из рисунка видны те бизнес-процессы, которые оказывают наибольшее влияние на достижение КФУ. Именно на эти бизнес-процессы в организации в первую очередь выделяются ресурсы и оказывается поддержка. Проблема с персоналом остро стоит в организации, а её решение является одной из приоритетных задач.

Что касается работы с поставщиками и конкурентами, то эти бизнес-процессы в организации хорошо развиты. В организации проводится постоянный мониторинг ситуации на рынке (появление новых поставщиков или конкурентов, а также исследования особенностей их деятельности), происходит постоянное обучение персонала. Благодаря этому компания работает с наиболее выгодными поставщиками, а также в курсе всех новинок отрасли и услуг, появляющихся у конкурентов.

Стиль ООО «Гармония»

Все организации имеют свою организационную культуру и стиль управления. Они включают в себя доминирующие ценности, убеждения и нормы, которые развиваются с течением времени и становятся особенностью организационной жизни. Это также влияет на то, каким способом руководство взаимодействует с работниками.

Для анализа организационной культуры предприятия воспользуемся инструментом оценки корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна(ОСА). Они выделяют четыре типа организационных культур, которые основываются на конкурирующих ценностях. Количество типов обусловлено пересечением двух измерений, каждое из которых делится еще раз пополам на основе взаимоисключающих критериев эффективности.

Оценка корпоративной культуры ООО «Гармония» приводится в таблице 1.9.

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтитель но
A	Организация уникальна по своим особенностям, подобна большой семье; люди имеют много общего	20	10
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством; люди готовы жертвовать и идти на риск	20	30
C	Организация ориентирована на результат; на выполнения задания; люди ориентированы на соперничество и достижение цели	35	40
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется; действия людей определяются правилами, инструкциями, процедурами	25	20
Всего		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Представляет пример мониторинга, стремления помочь и научить	10	20
B	Служит примером предпринимательства, новаторства, склонности к риску	30	20
C	Служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат	30	40

Окончание таблицы 1.9

D	Является примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности	30	20
Всего		100	100
3. Стратегические цели			
A	Гуманное развитие, высокое доверие. Открытость и соучастие	5	5
B	Обретение новых ресурсов, решение новых проблем, апробация всего нового	25	35
C	Конкурентное действие, стремление к победе на рынке, целевая концентрация сил	30	20
D	Неизменность, стабильность, рентабельность, контроль, плавность всех операций	40	40
Всего		100	100
4. Критерии успеха			
A	Развитие человеческих ресурсов, бригадная работа, увлеченность работников делом, забота о людях	20	20
B	Обладание уникальной или новейшей продукцией, лидерство, новаторство	10	20
C	Победа на рынке, опережение конкурентов, лидерство	40	50
D	Рентабельность, плавные график-планы, низкие производственные затраты	30	10
Всего		100	100

В соответствии с полученными данными вычерчивается профиль организационной культуры компании (рисунок), которая может иметь различную форму (синяя линия — имеющаяся культура; красная линия — желательная).



Рисунок 1.10 – профиль организационной культуры ООО «Гармония»

На основе проведенного анализа организационной культуры ООО «Гармония» по опроснику К. Камерона и Р. Куинна можно сделать вывод, что в данный момент в организации преобладает клиентоориентированный тип культуры с отклонением в сторону бюрократического, но предпочтительным является клиентоориентированный тип с отклонением в сторону инноваций.

Сотрудники ООО «Гармония»

В основном, персонал организации относится к возрастной группе до 40 лет, поэтому нет ситуации, когда возникает непонимание между людьми разных поколений. Это способствует благоприятному климату в коллективе. В целом, коллектив небольшой, благодаря чему очень сплоченный и дружелюбный. Численность персонала в организации невелика, что с одной стороны обеспечивает сплоченность коллектива, а с другой стороны – усложняет процесс общения, ведь при таком малом количестве людей происходит перенасыщение общением с одними и теми же людьми.

При высокой текучести кадров у организации есть два выхода. Первый – постоянная смена сотрудников. В настоящее время нет недостатка кадров для приема на работу. Другое дело, что для поддержания высокого уровня оказания услуг организации необходимы специалисты. А для удержания специалистов в организации необходимо тщательно разработать систему мотивации персонала или пересмотреть и внести коррективы в организационную структуру.

Ценности ООО «Гармония»

Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность

сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. В рассматриваемой компании к ним можно отнести следующие ценности:

- благополучие (включает в себя заботу о здоровье и безопасности сотрудников и проявляется в организации хороших условий труда, проветриваемых помещений, регулярно обновляемом оборудовании);
- богатство (обладание различными материальными благами и услугами, обеспечение сотрудникам ООО «Гармония» полного соц. пакета);
- мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности, курсы повышения квалификации при необходимости);
- образованность (знания, информационный потенциал, выраженные в профессионализме и опытности персонала).

К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость и другие нравственные качества, обеспечивающие благоприятный климат в коллективе. Такая ценность, как власть, считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности.

И моральные и материальные ценности в рассматриваемой организации занимают важное место, поскольку являются основой построения всей системы организации и дают базу для дальнейшего развития.

Способности ООО «Гармония»

Основной особенностью коллектива является его профессионализм и постоянное повышение квалификации. Однако компетентность менеджеров не является сильной позицией компании.

На низком уровне находится система контроля за персоналом в организации. Нет четко разработанных мотивационных требований к административному персоналу.

Изначально подбирается персонал, по навыкам соответствующий ключевым требованиям организации.

У организации хорошая репутация, как среди клиентов, так и среди конкурентов. Это обусловлено тем, что при разумных и адекватных внешней среде ценам, реализуются товары хорошего качества. Это и привлекает клиентов. Цены в рассматриваемой организации на среднем уровне при достаточно высоком качестве. Такая репутация благоприятно влияет на отношения с поставщиками, что дает возможность заключения выгодных контрактов.

По итогам анализа внутренней среды можно выделить следующие основные положения:

- у организации есть стратегия, для которой она выделяет ресурсы, совершенствует бизнес-процессы, подбирает персонал, наилучшим образом подходящий для осуществления планов и реализации задач (квалификация, компетентность и опытность персонала – сильная сторона организации);
- также к сильным сторонам организации можно отнести высокое качество и широкий ассортимент товаров;
- в организации есть и слабые стороны, такие как несовершенство организационной структуры, неразвитая система мотивации персонала, недостаток новаторства и динамики развития организации. В любом случае, все слабые стороны внутренней среды организации зависят только от неё самой и поддаются управлению с помощью грамотной постановки целей и задач и планирования деятельности;

1.6 SWOT-анализ

Данный анализ является важным инструментом, с помощью которого можно упорядочить результаты анализа внешнего и внутреннего

окружения.

SWOT-анализ (по-русски его иногда называют ССВУ-анализ — по первым буквам ключевых показателей) — качественный анализ перспектив, включающий описание:

1. Сильных сторон (Strengths) фирмы
2. Слабых сторон (Weaknesses) фирмы
3. Возможностей (Opportunities), предоставляемых внешней средой
4. Угроз (Threats), предоставляемых внешней средой

Сильные и слабые стороны описывают внутреннюю среду фирмы (на рис.1 это зона «А»), а возможности и угрозы — всю внешнюю по отношению фирме среду (т.е. зоны «В» и «С» на рисунке 1.11). [5]

Сильные стороны (С) нашей фирмы: С1 С2 ... Сх	Слабые стороны (СС) нашей фирмы: СС1 СС2 ... ССу		
Возможности, предоставляемые внешней средой (В): В1 В2 ... Вm	С1 позволяет нам воспользоваться В1 и В2 и т.д....	СС1 может помешать нам воспользоваться В2 и В4 и т.д....	
Угрозы внешней среды (У): У1 У2 ... Уn	С2 позволит нам противостоять У1, У2 и У5 и т.д....	СС2 может привести фирму к тяжелому положению в случае возникновения У3, У5 и У6 и т.д....	

Рисунок 1.11 – Матрица SWOT-анализа

Проведём SWOT-анализ компании. Результаты представлены в таблице 1.11.

Таблица 1.11 SWOT анализ ООО «Гармония»

		Внешняя среда	
		Возможности	Угрозы
		1. увеличение потенциала рынка; 2. наращивание экспансии торговых сетей в регионы; 3. развитие интернет коммуникаций и мультимедийных услуг связи	1. смещение потребительских предпочтений в сторону фастфуда; 2. рост цен на сырье; 3. угроза ценового диктата со стороны поставщиков; 4. переизбыток клиентов конкурентами
Внутренняя среда	Сильные стороны		
	1. система учета клиентов; 2. качество продаваемых товаров; 3. акции на скидках, промо-акции; 4. квалификация персонала	Система учета клиентов позволяет эффективно мониторить появление новых потребителей на рынке, а высокое качество продаваемой продукции и привлекательные акции привлекают на свою сторону квалифицированный в продажах персонал с помощью современных устройств и программ связи сможет и предметно и тщательно обработать клиентов не только в текущих, но и новых филиалах торговых сетей в регионах.	Смещение потребительских предпочтений в сторону фастфуда, негативно складывается на выручке предприятия, однако сокращение цен на продовольственных акций, а также наличие продвинутого квалифицированного персонала снижат негативный эффект от реализации товара с низкой маржой, а со временем смогут работать с клиентом на более высокую маржу нежели сейчас. Продвинутая система учета клиентов снижает риск переизбытка клиентов и открывает возможность вернуть утерянных.
	Слабые стороны		
	1. недостаток свободных средств в обращении; 2. слабая мотивация персонала; 3. отсутствие системы планирования персонала; 4. адресная антикризисная программа	Воспользовавшись увеличением потенциала рынка и экспансией торговых сетей в регионы, можно получить средства (не привлекая отсрочки платежа) в обращение и сократить кредиторскую задолженность предприятия, что в дальнейшем даст толчок к экономично антикризисным мер	Предприятию следует пересмотреть политику отсрочки платежа для клиентов, т.к. растущая дебиторская задолженность снижает платежеспособность организации, что в условиях негативных тенденций рынка и роста расходов на кадровую политику (в отношении высвобождения найма персонала) может оказать катастрофическое влияние

Таким образом, из SWOT-анализа видно, что у организации достаточно много сильных сторон и возможностей, вследствие чего организация

конкурентоспособна и удерживает занятой ею сегмент рынка. Дальнейшее повышение качества и расширение ассортимента позволит привлечь новых клиентов и повысить доходность бизнеса. Высококвалифицированный персонал и грамотное управление им – залог успеха организации. Приступают и слабые стороны, с которыми организация активно борется, стараясь, несмотря на них, развиваться и расширяться. У данной фирмы есть потенциал для устранения недостатков. Внутренние проблемные аспекты организации, такие как текучесть кадров и неразвитая система мотивации полностью зависят от самой организации. Во внутренней среде очень низкий уровень неожиданности и непредсказуемости. Поэтому все возникающие внутри организации проблемы – это результат ошибок в планировании и управлении.

Что касается внешних угроз компании, то высокой конкуренции и влияния факторов внешней среды нельзя избежать, но их можно ослабить, наращивая потенциал и приобретая дополнительные конкурентные преимущества развивая свои сильные стороны.

Проведём количественный SWOT-анализ: приведённому перечню факторов зададим шкалу размеров от 1 до 10 в зависимости о весомости фактора; вычленим все критерия; оценим каждый фактор по десятибалльной шкале в зависимости от степени влияния; вычленим важность фактора.

Количественный SWOT-анализ представлен в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – количественный SWOT-анализ

Перечень факторов		Вес критерия	Оценка фактора	Важность фактора
Сильные стороны	Система учета клиентов;	0,06	7	0,49
	Качество продаваемых товаров;	0,07	9	0,63
	Акции по скидкам, промо-акции;	0,05	7	0,35
	Квалификация персонала	0,07	8	0,56
Суммарная оценка критерия			0,25	2,03
Слабые стороны	Недостаток свободных средств в обращении;	0,07	7	0,49
	Слабая мотивация персонала;	0,06	6	0,36
	Отсутствие системы планирования персонала;	0,06	7	0,42
	Агрессивная антикризисная программа	0,06	7	0,42
Суммарная оценка критерия			0,25	1,69
Возможности	Увеличение потенциала рынка;	0,09	8	0,72
	Наращивание экспансии торговых сетей в регионы;	0,08	7	0,56
	Развитие интернет коммуникаций и мультимедийных услуг связи	0,08	7	0,56
Суммарная оценка критерия			0,25	1,84
Угрозы	Смещение потребительских предпочтений в сторону фаст-фуда;	0,06	7	0,42
	Рост цен на бензин;	0,07	8	0,56
	Угрозы ценового диктата со стороны поставщиков;	0,06	8	0,48

Организационный уровень	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Методы решения	Ожидаемые результаты
	Переманивание клиентов конкурентами	0,06	7	0,42
Суммарная оценка критерия				0,25
				1,88

Проведем оценку основных факторов SWOT-анализа. Для этого используем следующее неравенство:

$$S_{\Sigma} + O_{\Sigma} > W_{\Sigma} + T_{\Sigma}$$

где

S_{Σ} – сумма важностей факторов сильных сторон,

O_{Σ} – сумма важностей факторов возможностей,

W_{Σ} – сумма важностей факторов слабых сторон,

T_{Σ} – сумма важностей факторов угроз.

Получим выражение: $2,03 + 1,84 > 1,69 + 1,88$ или $3,87 > 3,57$ – это говорит об устойчивом положении организации на рынке предоставляемых услуг.

Также существует коэффициент, какое положение занимает организация в отрасли под воздействием внешних факторов:

$$k_1 = (S_{\Sigma} + O_{\Sigma}) / (W_{\Sigma} + T_{\Sigma})$$

$k_1 = (2,03 + 1,84) / (1,69 + 1,88) = 3,87 / 3,57 = 1,08$. В нашем случае $k_1 > 1$, что позволяет судить об устойчивом положении организации, находящейся под воздействием внешних факторов.

1.7 Матрица Глайстера

В завершении стратегического анализа необходимо обозначить проблемы и трудности. Для этого используется матрица Глайстера. По итогам анализа среды можно выделить основные проблемы организации: отсутствие системы планирования персонала, его слабая мотивация, необходимость обучения персонала для расширения спектра услуг.

Таблица 1.13 – Матрица Глайстера

Организация (ИИ) «Гармония»	Уменьшение количества клиентов;	Снижение прибыли.	-определение средне- и краткосрочных целей компании. -использование опыта других компаний в части создания стратегии	Разработка цели и задач по удержанию рынка -создание отдела (должности) стратегического планирования.
Подразделение «Коммерческий отдел»	-маленькая доля рынка; -низкая заработная плата.	Немногоцелевой ассортимент	-расширение ассортимента; -увеличение доли рынка для товаров, пользующихся спросом	-Увеличение ассортимента. -Увеличение доли рынка;
Индивидуум сотрудник «Сотрудник отдела продаж»	-увеличение текучести кадров. -отсутствие интереса к работе.	-снижение производительности труда	-улучшение системы мотивации -введение гибкой системы оплаты труда -создание внутренней конкуренции.	- удовлетворенность труда; -низкая текучесть кадров; -увеличение производительности.
Сотрудник	Слабая организационная деятельность	Слабая заинтересованность сотрудников, малое количество окладных технологий	Изменение системы мотивации персонала переподготовка кадров	Увеличение работоспособности, заинтересованности в конечном результате
Отдел определения новых технологий	Неэффективность существующей системы управления персоналом	Малый приток высококвалифицированных кадров, дополнительные затраты на подготовку и обучение	Создание системы мотивации, проведение презентаций с целью повышения квалификации	Вовлеченность в трудовой процесс

--	--	--	--	--

Таким образом, были выявлены все существенные проблемы на предприятии, выделены главные из них, акцентирована необходимость их решения.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН

В начале исследования компания ООО «Гармония» оценивалась как довольно стабильная организация. Но в ходе анализа были выявлены внутренние и внешние причины, затрудняющие её развитие. Высокая конкуренция является основной проблемой со стороны внешней среды. На данный момент доля рынка, занимаемая компанией достаточно мала, что обусловлено наличием большого количества конкурентов. Поэтому организации необходимо расширяться и развиваться для сохранения положения на рынке. Это происходит за счёт усовершенствования и развития системы маркетинга (что позволяет привлекать новых клиентов) и постоянного расширения ассортимента.

Главной слабой стороной организации является нехватка высококвалифицированного персонала, недостаточная мотивация для успешного развития организации, что не даёт есть успешно расширяться и добиваться лидирующих позиций на рынке.

Проведя комплексный анализ среды можно сказать, что у организации есть потенциал для решения проблем и дальнейшего развития. Анализ конкурентной среды позволяет получить полную информацию о положении на рынке, конкурентах, потребителях и поставщиках. При правильном планировании деятельности с учетом этой информации организация получает дополнительные конкурентные преимущества.

2. ОЦЕНКА РЫНОЧНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЛЬНО-МАТРИЧНОГО АНАЛИЗА.

2.1 Выбор потребительских требований.

Большинство управленческих решений принимается в условиях ограниченности ресурсов и высокой неопределенности, так как они зависят от множества факторов, динамику развития которых не всегда можно оценить с приемлемой точностью. Инновационные проекты относятся к категории наиболее высокого риска для инвестиций. Как следствие возникает необходимость составления эффективных портфелей инновационных проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия, и определения оптимальной последовательности запуска данных проектов. В существующих теоретических и методологических работах недостаточно внимания уделяется вопросу обоснования выбора инновационного проекта и его взаимозависимости с иными проектами, реализуемыми или планируемыми к реализации на предприятии. Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс, состоящий из нескольких этапов. В соответствии с определением алгоритма, под алгоритмом выбора инновационного проекта можно понимать последовательность математических и логических операций исполнителя, приводящая к решению задачи выбора инновационного проекта за конечное число шагов.

Матричный анализ – это инструмент, позволяющий выявить логические связи между различными заданными параметрами. Метод интегрально-матричного анализа, опирающийся на мировой опыт, позволяет формализовать процесс принятия управленческого решения, в части инновационного развития продукта. То есть, позволяет создать алгоритм, в соответствии с которым можно выбрать приоритетное направление реализации отдельных характеристик, обеспечивающих требования потребителей. Характеристики могут быть любого типа (организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п.) «Оценочных характеристик» разрабатываемого продукта.

Общее направление проектных изменений

Принятие управленческого решения о выборе инновационного

проекта можно представить как процесс или алгоритм [1]. Цель данного алгоритма – выбор наиболее экономически эффективного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Достоинством используемой методики интегрально-матричного анализа и её отличием от широко известного метода структурирования функции качества является наличие аналитических коэффициентов взаимной связи между отдельными, обеспечивающими потребительские требования, характеристиками общего плана (а не только инженерными) и самими ранжированными потребительскими характеристиками, которые также учитывают влияние одной характеристики на другую (рис.3.1).

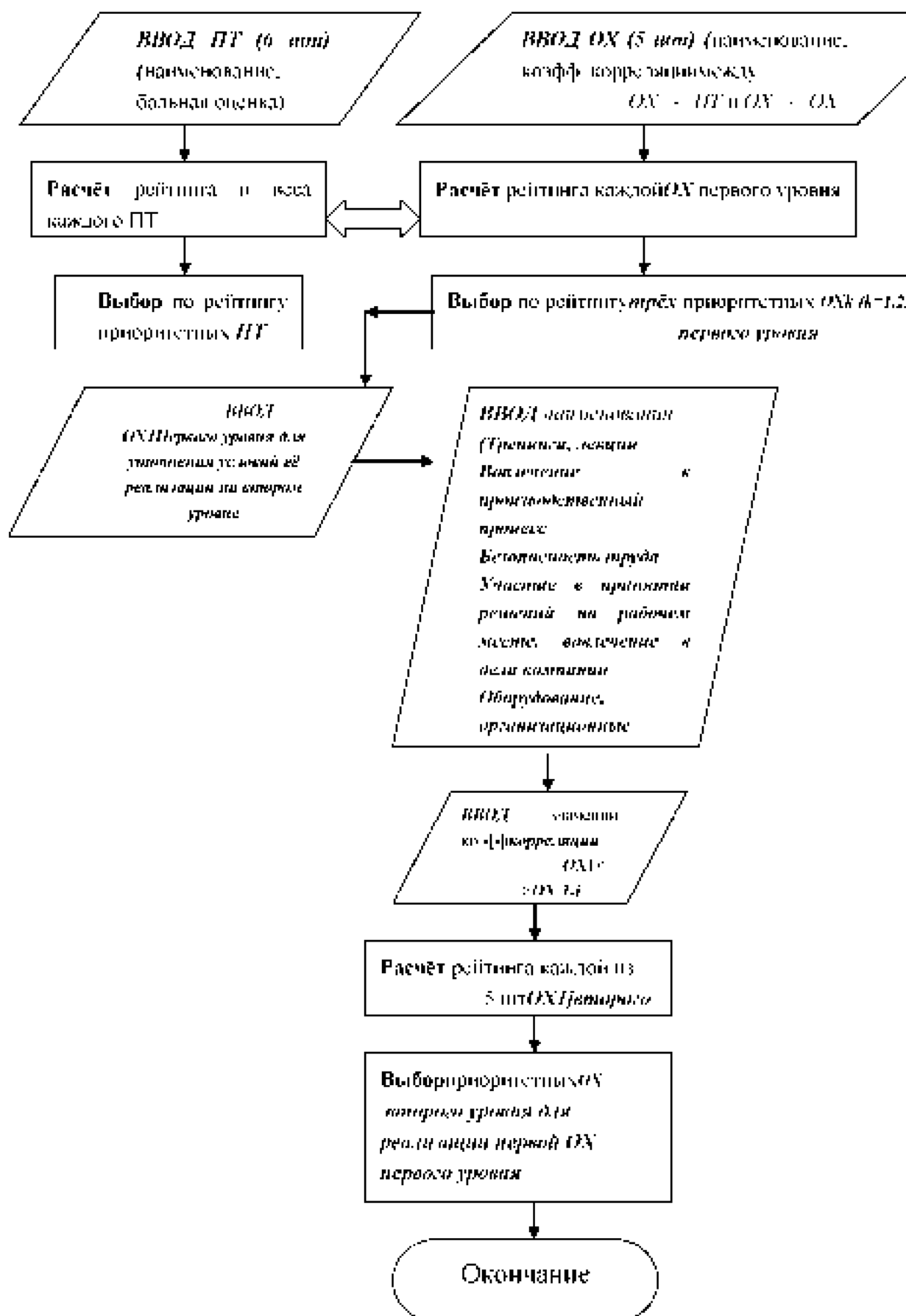


Рисунок 3.1 – Структурная схема выбора приоритетных «Обеспечивающих характеристик» (ОХ)

Данный алгоритм используется для выбора приоритетного финансирования проектов инновационного развития и при принятии управленческих решений.

Информационное обеспечение проводимого анализа базируется на маркетинговых исследованиях рынка, информации о конкурентных продуктах, мнениях экспертов и сотрудников организации. Формализованный алгоритм интегрально-матричного анализа позволяет автоматизировать аналитический расчёт взаимной связи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, что повышает эффективность работы.

По введенным изменяемым параметрам проектируемого объекта, применяя методы интегрально-матричного анализа обеспечиваются следующие преимущества по сравнению с традиционными методами:

- устанавливается аналитическая связь между экспертными балльными оценками потребительских свойств и обеспечивающих их характеристик проектируемого объекта;
- проводится корреляционный анализ различных потребительских свойств и отдельных обеспечивающих характеристик;
- устанавливается приоритетность инвестирования для реализации обеспечивающих характеристик, удовлетворяющих первоочередные потребительские требования.

Полученный алгоритм выбора инновационного проекта на основе интегрально-матричного анализа наиболее применим для определения оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченных ресурсов (рис.3.2.)

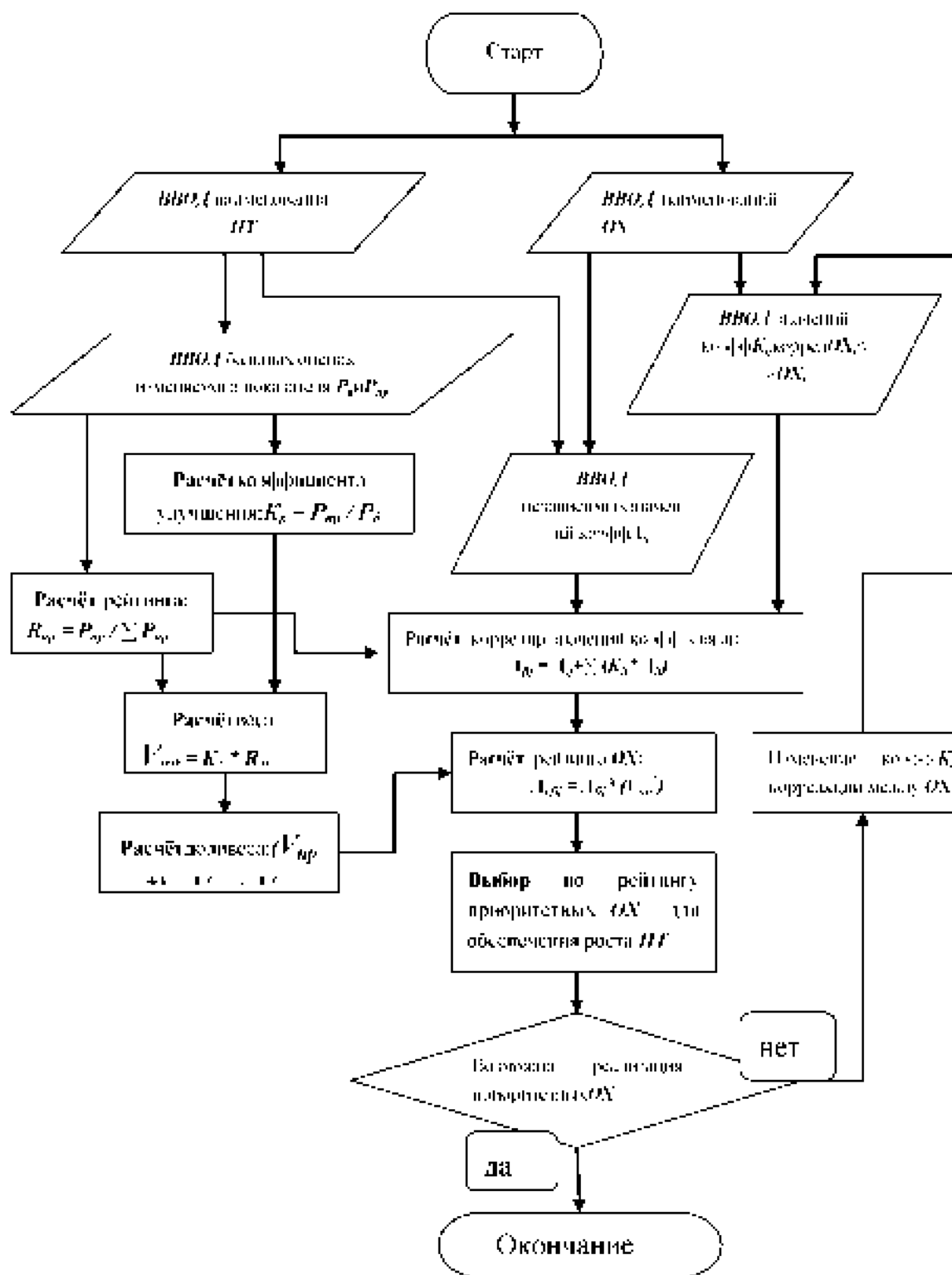


Рисунок 3.2. – Алгоритм выбора приоритетных характеристик, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований

Здесь:

- P_{δ} – базовая оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании *до* проектных изменений (базовая оценка);
- P_{np} – базовая оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании *после* проектных изменений (проектная оценка);
- R_{np} – рейтинг проектных изменений элемента структуры компании;
- K_p – коэффициент улучшения изменения показателей;
- V_{np} – вес каждого показателя (вес базовой оценки структурного элемента) в сумме базовых оценок показателей;
- V_{np}^* – доля веса каждого показателя в общей сумме весов;
- $ПТ$ – изменяемый параметр, т.е. параметр, который необходимо изменить для достижения поставленной цели (например: для повышения эффективности деятельности);
- OX – наименование обеспечивающих характеристик или факторов, влияющих на изменяемый (искомый) показатель (функцию цели);
- A_{ij} – независимые коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $ПТ_i \leftarrow OX_j$;
- K_{ij} – коэффициент корреляции между влияющими факторами (обеспечивающими характеристиками) $OX_i \leftarrow OX_j$;
- A_{ij} – коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $ПТ_i \leftarrow OX_j$ с учётом корреляции между влияющими факторами $OX_i \leftarrow OX_j$.

Для осуществления анализа необходимо ввести требуемые базовые оценки в блок исходных данных. Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки, после заполнения которых автоматически просчитываются результаты анализа, которые представляются в табличной форме. Расчёты проводятся численным способом по общим уравнениям, связывающим искомые параметры с вводимыми показателями.

Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта

I этап. Формулировка цели исследования

Для формулировки цели исследования выбирается система развития персонала (в том числе произведённых работ). Общая цель – выбор условий, при которых повышается вероятность успешной коммерциализации нового (модернизируемого) продукта.

В данном проекте под продуктом понимается совершенствование систем управления развитием персонала в ООО «Гармония»

II этап. Анализ потребительских требований

С помощью экспертных оценок и составления на их основе древовидной диаграммы, выявляются основные потребительские требования, определяющие спрос продукта на рынке (табл. 1).

Таблица 1

«Потребительские требования» (ПТ) и их балльная оценка

№ пп	Наименование потребительского требования (ПТ)	Балльная оценка (0-10)	
		База	Проект
1	Квалификация персонала	6	9
2	Мотивация персонала в успешном функционировании компании	7	9
3	Инициативность в профессиональной деятельности	5	6
4	Стремление к инновационным решениям	4	6
5	Умение организовать рабочее место	6	8
6	Дисциплинированность в отношении профессиональной деятельности	5	7

В настоящем проекте под потребительскими требованиями принято следующее:

1. **Квалификация персонала** – совокупность навыков и знаний, позволяющих выполнять работы различной сложности. Для объекта исследования настоящего проекта под квалификацией персонала понимается набор сотрудников, отвечающих требованиям организации. В базисной системе качество услуги в базе можно оценить как 6, а в проекте: 9 баллов.

2. **Мотивация персонала в успешном функционировании компании** – процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемый в результате реализации их целей, связанных с целями компании. В настоящем инновационном проекте мотивацию персонала в базе можно оценить как 7, а в проекте: 9 баллов.

3. **Инициативность в профессиональной деятельности** – это предприимчивость сотрудников. Постоянное принятие решений для усовершенствования трудового процесса, внесение чего то нового, идей, предложений. Инициативность в профессиональной деятельности в настоящем проекте можно оценить как 5, в проекте: 6 баллов. Это связано

с тем, что от инициативности сотрудников может зависеть дальнейшее развитие бизнес процессов

4. Стремление к инновационным решениям – Это процесс стремления сотрудника привнести что то новое в производственный процесс. Базовую оценку Стремление к инновационным решениям в данном проекте можно представить как 4, потому что это свойственно не каждому сотруднику, но желательно с его стороны, а в проекте 6.

5. Организация рабочего места (установка на рабочее место технических, эргономических и организационных вспомогательных средств с учётом потребностей персонала). Базовое значение состояния организации рабочего места можно оценить как 6. В проекте 8, что предполагает создание порядка на рабочем месте, с целью увеличения работоспособности.

6. Дисциплинированность в отношении профессиональной деятельности – дисциплинированность - это качество личности, включающее привычку к дисциплине, выдержанность, внутренняя организованность, ответственность, готовность и привычку подчиняться собственным целям (самодисциплина) и общественным установлениям. Базовое значение состояния обучения можно оценить как 5, а в проекте 7, что обусловлено желанием работодателя иметь более дисциплинированных сотрудников в компании.

III этап. Позиционирование продукта

На данном этапе осуществляется оценка уровня удовлетворенности каждого потребительского требования аналогичными конкурентными продуктами или товарами заменителями, а также собственным продуктом до проектных изменений $P_{бi}$, если он ранее выпускался.

IV этап. Целевые устремления для удовлетворения потребительских характеристик нового продукта

Далее формируется список целевых значений в баллах для каждого потребительского требования $P_{прi}$, которыми, с нашей точки зрения, должен обладать новый продукт, для обеспечения высокого уровня спроса.

Целевые значения потребительского требования, не нуждающиеся в изменениях, принимаются равными базовому:

$$P_{прi} = P_{бi}$$

Другие целевые значения принимаются равными или выше, чем у конкурентов (табл.1):

$$P_{при} \geq P_{oi}$$

V этап. Выбор характеристик, обеспечивающих проектные потребительские характеристики нового продукта (услуги)

На этом этапе определяются ключевые организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п., характеристики проектируемого продукта (услуги) OX_j , позволяющие обеспечить избранные ранее потребительские характеристики (табл.2).

Таблица 2

**ХАРАКТЕРИСТИКИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ РЕАЛИЗАЦИЮ
ВЫБРАННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТРЕБОВАНИЙ НА РЫНКЕ
УСЛУГ**

пп	Наименование обеспечивающей характеристики (OX)
1	<i>Вовлечение в процесс производства</i>
2	<i>Оборудование , организационные вспомогательные средства</i>
3	<i>Участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела компании</i>
4	<i>Тренинги и лекции</i>
5	<i>Безопасность труда, охрана здоровья</i>

Экспертная бальная оценка обеспечивающих характеристик в базе и в проекте не производится. В результате аналитического исследования взаимозависимости OX и $ПТ$, через бальную оценку их взаимного влияния (*этап VI*), а также с учётом корреляционной связи между различными OX (*этап VII*) расчётным (не экспертным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик для выполнения выбранных экспертным путём потребительских требований.

Для выбранных проектных изменений под выбранными обеспечивающими характеристиками понимается следующее.

1. Вовлечение в процесс производства

2. Оборудование , организационные вспомогательные средства.

Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства,

физиологические и психологические элементы условий рабочей деятельности. Достижимые цели: рабочего места удовлетворяющие требованиям работников, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания;

3. Участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела компании. Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений. Достижимые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела компании;

4. Тренинги и лекции, проведение данных мероприятий позволит повышать квалификацию персонала с целью своевременного ознакомления с нововведениями.

5. Безопасность труда, охрана здоровья, предоставление условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о персонале, нуждающихся в помощи.

Достижимые цели: социальная защищенность и интеграция с компанией, повышение трудовой активности;

VI этап. Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских требований

Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских характеристик осуществляется с помощью матрицы (табл. 3), где по вертикали откладываются требования потребителя PT_i , а по горизонтали – обеспечивающие характеристики OX_j . На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи A_{ij} . Каждый коэффициент показывает: насколько каждая обеспечивающая характеристика способствует реализации потребительской характеристики нового продукта.

Коэффициент, отражающий силу взаимного влияния обеспечивающих и потребительских характеристик, может изменяться от нуля до единицы. Единица означает максимальное (полное) взаимодействие факторов. При нуле какая-либо связь отсутствует. Промежуточные значения говорят о тенденции взаимной зависимости.

Таблица 3 Взаимная связь основных «Потребительских требований» и

«Оценочных характеристик» (балльная оценка от 0 до 1)

п.п.	Наименование основного потребительского требования (ПТ)	Наименование обеспечивающей характеристики (ОХ) и балльная оценка связи ПТ и ОХ				
		Тренинги, лекции	Вовлечение в процесс производства	Безопасность труда и охраны здоровья	Участие в принятии решений на рабочем месте	Оборудование организации
1	Квалификация персонала	0,9	0,2	0,6	0,6	0,8
2	Мотивация персонала в успешности функционирования компании	0,2	0,9	0,4	0,3	0,7
3	Дисциплинированность в отношении профессиональной деятельности	0,5	0,4	0,9	0,7	0,7
4	Умение организовать рабочее место	0,4	0,3	0,7	0,9	0,4
5	Инициативность в профессиональной деятельности	0,6	0,5	0,5	0,3	0,9
6	Стремление к инновационным решениям	0,5	0,6	0,4	0,2	0,8

Балльная оценка взаимной связи между выбранными потребительскими требованиями и Обеспечивающих характеристик обусловлена следующим

1. ПТ «Квалификация персонала» ОХ «Тренинги, лекции продукта»: 0,9. С помощью тренингов повышается квалификация, производится ознакомление и обучение с нововведениями..

2. ПТ «Квалификация персонала» ОХ «Вовлечение в процесс производства продукта»:0,2. Вовлечение в процесс производства не является обязательным для персонала сторонних отделов

3. ПТ «Квалификация персонала» ОХ «Безопасность труда продукта»:0,6

Безопасность труда зависит от соблюдения мер безопасности персоналом во избежание несчастных случаев

4. *ПТ* «Квалификация персонала» – *ОХ* «Участие в принятии решений продукта»:0.6. Участие в принятии решений напрямую зависит от компетентности персонала.

5. *ПТ* «Квалификация персонала» – *ОХ* «Оборудование, организационные средства продукта»:0.8. Для успешной трудовой деятельности необходимо соответствующее техническое оборудование.

6. *ПТ* «Мотивация персонала» – *ОХ* «Тренинги, лекции продукта»:0.2.

Проведение тренингов не влияет на мотивацию персонала.

7. *ПТ* «Мотивация персонала» – *ОХ* «Вовлечение в процесс производства продукта»:0.9. Вовлеченность в производство зависит от уровня мотивации сотрудников. Чем больше будет мотивирован рабочий, тем больше будет вовлеченность.

8. *ПТ* «Мотивация персонала» – *ОХ* «Безопасность труда продукта»:0.4.

Мотивация заключается в том чтобы не получить травмы на производстве.

9. *ПТ* «Мотивация персонала» – *ОХ* «Участие в принятии решений продукта»:0.3. Мотивация не оказывает сильное влияние в принятии решений.

10. *ПТ* «Мотивация персонала» – *ОХ* «Оборудование, организационные средства продукта»:0.7. Обеспечение необходимым оборудованием влияет на процесс выполнения работы, чем комфортнее будет работать, тем больше будет заинтересован работник.

11. *ПТ* «Дисциплинированность» – *ОХ* «Тренинги, лекции продукта»:0.5.

Данные мероприятия не оказывают существенного влияния на дисциплинированность персонала.

12. *ПТ* «Дисциплинированность» – *ОХ* «Вовлечение в процесс производства продукта»:0.4. Не оказывает влияния на вовлечение в процесс производства.

13. *ПТ* «Дисциплинированность» – *ОХ* «Безопасность труда продукта»:0.9.

Безопасность труда напрямую зависит от дисциплинированности рабочего, чтобы избежать негативных последствий.

14. ИТ «Дисциплинированность» – ОХ «Участие в принятии решений продукта»:0,7.

Принятие решений зависит от дисциплинированности сотрудника, его работоспособности и порядка на рабочем месте.

15. ИТ «Дисциплинированность» – ОХ «Оборудование, организационные средства продукта»:0,7

Исправное оборудование и порядок на рабочем месте характеризует сотрудника и его дисциплинированность и профессиональность.

16. ИТ «Умение организовать рабочее место» – ОХ «Тренинги, лекции продукта»:0,4.

Умение организовать рабочее место зависит от самого сотрудника.

17. ИТ «Умение организовать рабочее место» – ОХ «Вовлечение в процесс производства продукта»:0,3.

Не имеет сильного влияния на вовлеченность в процесс.

18. ИТ «Умение организовать рабочее место» – ОХ «Безопасность труда продукта»:0,7.

При должной организации рабочего места безопасность труда возрастает, снижается риск травматичности.

19. ИТ «Умение организовать рабочее место»–ОХ«Участие в принятии решений продукта»:0,9.

При принятии решений все необходимые средства должны быть в шаговой доступности, для предотвращения не нужных временных потерь .

20. ИТ «Умение организовать рабочее место» – ОХ «Оборудование, организационные средства продукта»:0,4

Все должно быть укомплектовано и расположено для продуктивной трудовой деятельности

21. ИТ «Инициативность в профессиональной деятельности» – ОХ «Тренинги, лекции продукта»:0,6.

Проведение тренингов может повлиять на проявлении инициативности персонала и их развитии .

22. ИТ «Инициативность в профессиональной деятельности»– ОХ «Вовлечение в процесс производства продукта» 0,5.

При проявлении инициативы со стороны сотрудника, руководитель может предоставить больше возможностей к вовлеченность в производство.

23. ИТ «Инициативность в профессиональной деятельности» – ОХ

«Безопасность труда продукта»:0.5.

Сотрудник может привести дополнительные меры безопасности.

24.*ПТ* «Инициативность в профессиональной деятельности» – ОХ
«Участие в принятии решений продукта»:0.3.

Принятие решений в большей части зависит от руководителя, поэтому инициатива со стороны рабочего может не учитываться.

25.*ПТ* «Инициативность в профессиональной деятельности» – ОХ
«Оборудование, организационные средства продукта»:0.9

Персонал может предложить руководителю купить то или иное оборудование для более успешной трудовой деятельности

26. *ПТ*«Стремление к инновационным решениям» – ОХ «Тренинги, лекции продукта»:0.5. По результатам проведенных тренингов у персонала может появиться стремление к инновационным решениям.

27.*ПТ*«Стремление к инновационным решениям» – ОХ «Вовлечение в процессе производства продукта»:0.6

При проявлении инновационных решений руководитель может привлечь персонал к производству продукта с последующим улучшением.

28.*ПТ* «Стремление к инновационным решениям» – ОХ
«Безопасность труда продукта»:0.4.

Инновационные решения должны подразумевать оценку всех рисков для здоровья.

29.*ПТ* «Стремление к инновационным решениям» – ОХ «Участие в принятии решений продукта»:0.2.

Зависимость не является сильной.

30.*ПТ* «Стремление к инновационным решениям» – ОХ
«Оборудование, организационные средства продукта»:0.8.

Наличие инновационного современного оборудования дает толчок к стремлению к инновационным решениям

VII этап. Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга.

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент K_{ij} , который вводится в таблицу 4

Таблица 4. Корреляционная связь между выбранными «Обеспечивающих характеристик» (от 0 до +1)

хар-ки	Наименование ОХ	Тренинги лекции	Вовлечение в процесс производства			
1	Тренинги, лекции					
2	Вовлечение в процесс производства	0,8	X	Безопасность труда, охрана здоровья	Участие в принятии решений на рабочем месте	
3	Безопасность труда, охрана здоровья	0,1	0,5	X		
4	Участие в принятии решений на рабочем месте	0,5	0,8	0,4	X	Оборудование, организационные
5	Оборудование, организационные	0,7	0,8	0,5	0,7	X

Бальная оценка взаимной связи между обеспечивающими характеристиками обусловлена следующим.

1. **ОХ «Тренинги, лекции» - ОХ «Вовлечение в процесс производства»**

Повышение квалификации дает знания позволяющие более глубоко вникнуть в процесс производства.

2. **ОХ «Тренинги, лекции» - ОХ «Безопасность труда, охрана здоровья»**

Не является зависимым друг от друга.

3. **ОХ «Тренинги, лекции» - ОХ «Участие в принятии решений на рабочем месте»**

Чем выше квалификация персонала, тем больше будет приниматься решений, так как сотрудник получает больше необходимых знаний.

4. **ОХ «Тренинги, лекции» - ОХ «Оборудование»**

Покупка оборудования подразумевает под собой привлечение специалистов для обучения и ознакомления с новым оборудованием.

5. **ОХ «Вовлечение в процесс производства» - ОХ «Безопасность труда, охрана здоровья»**

Безопасность труда должна быть соблюдена

6. **ОХ «Вовлечение в процесс производства» - ОХ «Участие в принятии решений на рабочем месте»**

Связь сильная. Чем сильнее вовлечен сотрудник, тем больше будет ответственность за принятые решения.

7. ОХ «Вовлечение в процесс производства–ОХ «Участие в принятии решений на рабочем месте»

Чем сильнее вовлечен сотрудник, тем больше будет ответственность за принятые решения

8. ОХ «Безопасность труда, охрана здоровья»- ОХ «Участие в принятии решений на рабочем месте»

При принятии решений должны быть соблюдены правила техники безопасности

9. ОХ «Безопасность труда, охрана здоровья»—ОХ «Участие в принятии решений на рабочем месте»

При принятии решений должны быть соблюдены правила техники безопасности.

VIII этап. Расчёт коррелированных коэффициентов связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований

После бальной оценки взаимной связи между обеспечивающими характеристиками производится анализ взаимной связи между требованиями потребителей и взаимосвязанными обеспечивающими характеристиками посредством ввода коэффициентов взаимосвязи A_{ij} между ПТ_i и ОХ_j:

$$A_{ij} = A_j - \sum_{k=1}^k K_{kj} \cdot A_{ik},$$

где i (n) – номер (количество) потребительского требования;

j (k) – номер (количество) обеспечивающей характеристики.

Например, для первого потребительского требования амплитуды обеспечивающих характеристик будут

$$A_{11} = A_{11} - K_{12} \cdot A_{21} - K_{13} \cdot A_{31} - K_{14} \cdot A_{41} - K_{15} \cdot A_{51} - K_{16} \cdot A_{61}$$

$$A_{12} = A_{21} - K_{212} \cdot A_{11} - K_{23} \cdot A_{31} - K_{24} \cdot A_{41} - K_{25} \cdot A_{51} - K_{26} \cdot A_{61}$$

$$A_{13} = A_{31} - K_{313} \cdot A_{11} - K_{32} \cdot A_{21} - K_{34} \cdot A_{41} - K_{35} \cdot A_{51} - K_{36} \cdot A_{61}$$

$$A_{14} = A_{41} - K_{414} \cdot A_{11} - K_{42} \cdot A_{21} - K_{43} \cdot A_{31} - K_{45} \cdot A_{51} - K_{46} \cdot A_{61}$$

$$A_{15} = A_{51} - K_{515} \cdot A_{11} - K_{52} \cdot A_{21} - K_{53} \cdot A_{31} - K_{54} \cdot A_{41} - K_{56} \cdot A_{61}$$

$$A_{16} = A_{61} - K_{616} \cdot A_{11} - K_{62} \cdot A_{21} - K_{63} \cdot A_{31} - K_{64} \cdot A_{41} - K_{65} \cdot A_{51}$$

Аналогично установлены аналитические соотношения коррелированных амплитуд «Обеспечивающих характеристик» для других потребительских требований.

Таким образом, на основе данных вводимых в табл. 3 и табл. 4

формируется расчётная табл. 5.

Таблица 5
Расчётные амплитуды взаимной связи основными «Потребительскими требованиями» и коррелированными «Обеспечивающими характеристиками»

		A	A _г	A _г	A _г	A _{г5}
		п	2	3	4	
пп	Требуемые параметры ТП _і (цели), которые необходимо достигнуть	<i>Знания, умения, навыки (профессионализм) менеджмента</i>	<i>Ресурсообеспечение предлагаемой услуги</i>	<i>Узнаваемость фирмы, предлагающей услуги (наличие бренда)</i>	<i>Сопровождение услуги</i>	<i>Развитость инфраструктуры производителя услуги</i>
У1	<i>ПП 1</i>	0,9	0,2	0,6	0,6	0,8
У2	<i>Сроки выполнения</i>	0,2	0,9	0,4	0,3	0,7
У3	<i>Цена услуги</i>	0,5	0,4	0,9	0,7	0,7
У4	<i>Гарантия (бездефектность) услуги</i>	0,4	0,3	0,7	0,9	0,4
У5	<i>Обучение потребителя услуги</i>	0,6	0,5	0,5	0,3	0,9
У6	<i>Прочие(специфические) требования потребителей</i>	0,5	0,6	0,4	0,2	0,8
	ИТОГО по данной обеспечивающей характеристике (Тех параметру) ТП					

Данный этап позволяет создать уточненную матрицу, отражающую тройственную взаимосвязь обеспечивающих характеристик друг с другом и требований потребителей.

IX этап. Оценка весовых показателей потребительских требований

Оценка весовых показателей потребительских требований учитывает как базовое состояние ТП так и необходимую степень улучшения каждого

ПТ в проекте.

В программе, реализованной в формате MicrosoftOfficeExcel рассчитывается степень улучшения:

$$K_{pi} = P_{up} / P_{in}$$

Далее определяется рейтинг каждого ПТ в общей сумме баллов всех проектных ПТ

$$R_{toti} = P_{up} \cdot \sum P_{up}$$

Здесь же устанавливается вес V_{int} каждого потребительского требования как цели проекта:

$$V_{int} = K_{pi} \times R_{toti}$$

Далее определяется сумма весов целей проекта $\sum V_{int}$ определяется доля каждого веса цели $V_{int}(oc)$ в общей сумме:

$$V_{int}(oc) = \frac{V_{int}}{\sum V_{int}}$$

В результате расчетов, проведенных по представленной выше методике на основании данных табл. 4 сформирована табл. 6.

Таблица 6 Расчет весовых показателей потребительских требований

№ по	Требуемые параметры ПТ (цели), которые необходимо достичь	Позиция ПТ в базе	Требования Потребителей в проекте	Рейтинг цели	Коэффициент улучшения	Вес каждого требования потребителем	Доля каждого веса цели в общей сумме
i	Y_i	P_i	P_{up}	$\frac{P_{up}}{P_{in}} = \frac{P_{up}}{P_{in}} / \sum \frac{P_{up}}{P_{in}}$	$K_{pi} = \frac{P_{up}}{P_{in}}$	$V_{int} = K_{pi} \cdot R_{toti}$	$\frac{V_{int}(oc)}{\sum V_{int}} = \frac{V_{int}}{\sum V_{int}}$
1	ПТ1	6	9	0,20	0,50	0,300	0,219
2	ПТ2	7	9	0,20	0,29	0,257	0,187
3	ПТ3	5	6	0,13	0,20	0,160	0,117
4	ПТ4	4	6	0,13	0,50	0,200	0,146
5	ПТ5	6	8	0,18	0,33	0,237	0,173
6	ПТ6	5	7	0,16	0,40	0,218	0,159
		33	45	1,00	1,37	1,372	1
						Сумма весов целей, $\sum V_{int}$	

По весовым показателям определяется приоритетность реализации потребительских требований. Таким образом, по максимальной доли веса ПТ выбирается первоочередное ПТ, подлежащее выполнению.

X этап. Определение рейтинга реализации обеспечивающих характеристик

Для определения рейтинга каждой ОХ используются следующие аналитические соотношения.

Коррелированные коэффициенты связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований с учётом весовых значений рассчитываются по формуле

$$A_{ij} = A_{ij} * V_{\text{показ}}^i$$

и вносятся в ячейки табл.7. Здесь значения A_{ij} – из каждой ячейки табл.5, а значение $V_{\text{показ}}^i$ – итоговый показатель по каждой строке табл.6.

Таблица 7. Расчётные показатели рейтинга обеспечивающих характеристик

№ по	Потребительские требования ПП (цели, которые необходимо достигнуть)	A_{ij1}	A_{ij2}	A_{ij3}	A_{ij4}	A_{ij5}	Сумма баллов по ПП
		$OX1$	$OX2$	$OX3$	$OX4$	$OX5$	
1	<i>ПТ1</i>	0,43	0,51	0,31	0,44	0,51	2,20
2	<i>ПТ2</i>	0,30	0,39	0,25	0,33	0,37	1,64
3	<i>ПТ3</i>	0,20	0,28	0,21	0,25	0,27	1,20
4	<i>ПТ4</i>	0,21	0,29	0,21	0,28	0,28	1,27
5	<i>ПТ5</i>	0,32	0,48	0,24	0,32	0,38	1,64
6	<i>ПТ6</i>	0,27	0,32	0,20	0,26	0,31	1,35
Сумма баллов по каждой характеристике		1,73	2,16	1,42	1,87	2,11	9,29
Рейтинг ОХ		18,6%	23,3%	15,2%	20,2%	22,7%	100,0%

Далее определяется сумма баллов по каждой ОХ ($\sum A_{ij}$) (по столбцам табл. 7) и итоговая сумма баллов по столбцам и строкам таблицы ($\sum A_{ij}$). Рейтинг каждой ОХ определяется делением суммы баллов по каждой ОХ (итоговой по столбцу) на общую сумму баллов по строкам и столбцам

$$R_{\text{итог}} = \sum A_{ij} / \sum A_{ij}$$

Результаты расчётов заносятся в итоговую строку табл 7.

XI этап. Оценка приоритетности реализации проектов

По весовым показателям потребительских требований определяются первоочередные *ПТ*, подлежащие удовлетворению. В настоящем проекте это:

1. Квалификация персонала
2. Мотивация персонала в успешности функционирования компании
3. Инициативность в профессиональной деятельности

Как показали исследования для удовлетворения этих **«Потребительских требований»** необходима реализация следующих обеспечивающих характеристик в соответствии с полученным рейтингом **«Обеспечивающих характеристик»**

1. Вовлечение в процесс производства
2. Оборудование, организационные вспомогательные средства
3. Участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела компании

Таким образом, цель данного алгоритма – выбор наиболее приоритетного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов.

Далее в работе рассматривается возможность финансирования и реализации проектов изменения обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования.

1. Потребительские требования по приоритетности:

1.1 Квалификация персонала

1.2 Мотивация персонала в успешности функционирования компании

1.3 Инициативность в профессиональной деятельности

1.4 Стремление к инновационным решениям

1.5 Умение организовать рабочее место

1.6 Дисциплинированность в отношении профессиональной деятельности

2. Обеспечивающие характеристики первого уровня по приоритетности:

2.1 Вовлечение в процесс производства

2.2 Оборудование, организационные вспомогательные средства

2.3 Участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела компании

2.4 Тренинги, лекции

2.5 Безопасность труда, охрана здоровья

3. Характеристики второго уровня, обеспечивающие реализацию главной характеристики первого уровня:

3.1 Готовность к риску

3.2 Согласование совместных интересов компании и персонала

3.3 Развитие партнерства

3.4 Участи в капитале

3.5 Распределение достижений

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА.

Таким образом, цель данного алгоритма – выбор наиболее приоритетного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Далее в работе будет рассматриваться возможность финансирования и реализации проектов изменения обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования.

Интегрально-матричный анализ показал, что квалификация персонала выбрана в качестве главной характеристики, обеспечивающей приоритетные потребительские требования, может быть обеспечена следующим приоритетом материала, из которого изготовлены строительные элементы. ИМА 2 уровня показал, что приоритетность обеспечивающих характеристик может быть выстроена след образом:

3.1 Готовность к риску

3.2 Согласование совместных интересов компаний и персонала

3.3 Развитие партнерства

3.4 Участи в капитале

3.5 Распределение достижений

МАТЕРИАЛ к главе 2

Таблица выбора общих потребительских требований (ПТ) для

различных направлений деятельности

№	Наименование требования <i>(Потребительских требований)</i>	Обозначение
1	<i>Стоимость (Цена) услуги (изделия)</i>	Квалификация персонала
2	<i>Логистика</i>	Мотивация персонала в успешности функционирования компании
3	<i>Качество услуги (изделия)</i>	Инициативность в профессиональной деятельности
4	<i>Надёжность</i>	Стремление к инновационным решениям
5	<i>Уровень раскрытия информации</i>	Умение организовать рабочее место
6	<i>Прочие (специфические) требования потребителей</i>	Дисциплинированность в отношении профессиональной деятельности

Таблица выбора «Обеспечивающих характеристик» (ОХ) для различных направлений деятельности

Вариант «Обеспечивающих характеристик» (адресный: по видам деятельности)

		Направления проектных изменений ОХ по видам
--	--	---

		деятельности			
пп	Обозначения	Продукт потребления (перепродажи)	Продукт производства	Технология (бизнес процесс)	Организация (совершенствование системы управления)
1	Вовлечение в процесс производства	Мощность	Производственная мощность	Время производственного цикла	Ресурсоёмкость (трудоемкость)
2	Оборудование, организационные вспомогательные средства	Вес	Технологическая себестоимость	Производственная способность	Управляемые затраты на ед. продукции
3	Участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела компании	Удельные затраты на эксплуатацию	Уровень инновационности	Затраты на содержание оборудования (удельные: на ед. продукции)	Адекватность рыночным условиям
4	Тренинги, лекции	Уровень инновационности продукта потребления	Поток отказов	Уровень инновационности производства (бизнес процесса)	Стратегическая нацеленность

		я			
5	<i>Безопасность труда, охраны здоровья</i>	Класс точности (или поток отказов)	Прочие характеристики	Поток отказов	Прочие характеристик

3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «Гармония»

3.1 Миссия предприятия и стратегическое планирование

Первым и самым существенным решением при планировании является выбор целей организации.

Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования – ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия формулируется для того, чтобы дать внешней среде общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, и какие средства готова использовать. Она способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Создает возможность для более действенного управления организацией.

В миссии-предназначении могут быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры;
- сфера деятельности;
- философия организации.

Итак, миссия компании звучит *«(ООО) «Гармония» ориентирована на обеспечение качественным упаковочным и обвязочным материалом пищевых комбинатов и заводов, кондитерских фабрик, торгующих предприятий и предприятий общественного питания, цехов по производству готовой пищи и полуфабрикатов».*

Миссия компании достаточно полно отражает целевые ориентиры организации, стержневые компетенции (качество и доступность материала) и философию организации.

Планирование целей проекта.

Для согласования работ необходимо построить дерево целей, которое показывает иерархию целей для достижения миссии организации.

Построим дерево целей ООО «Гармония», как на рисунке 3.2.

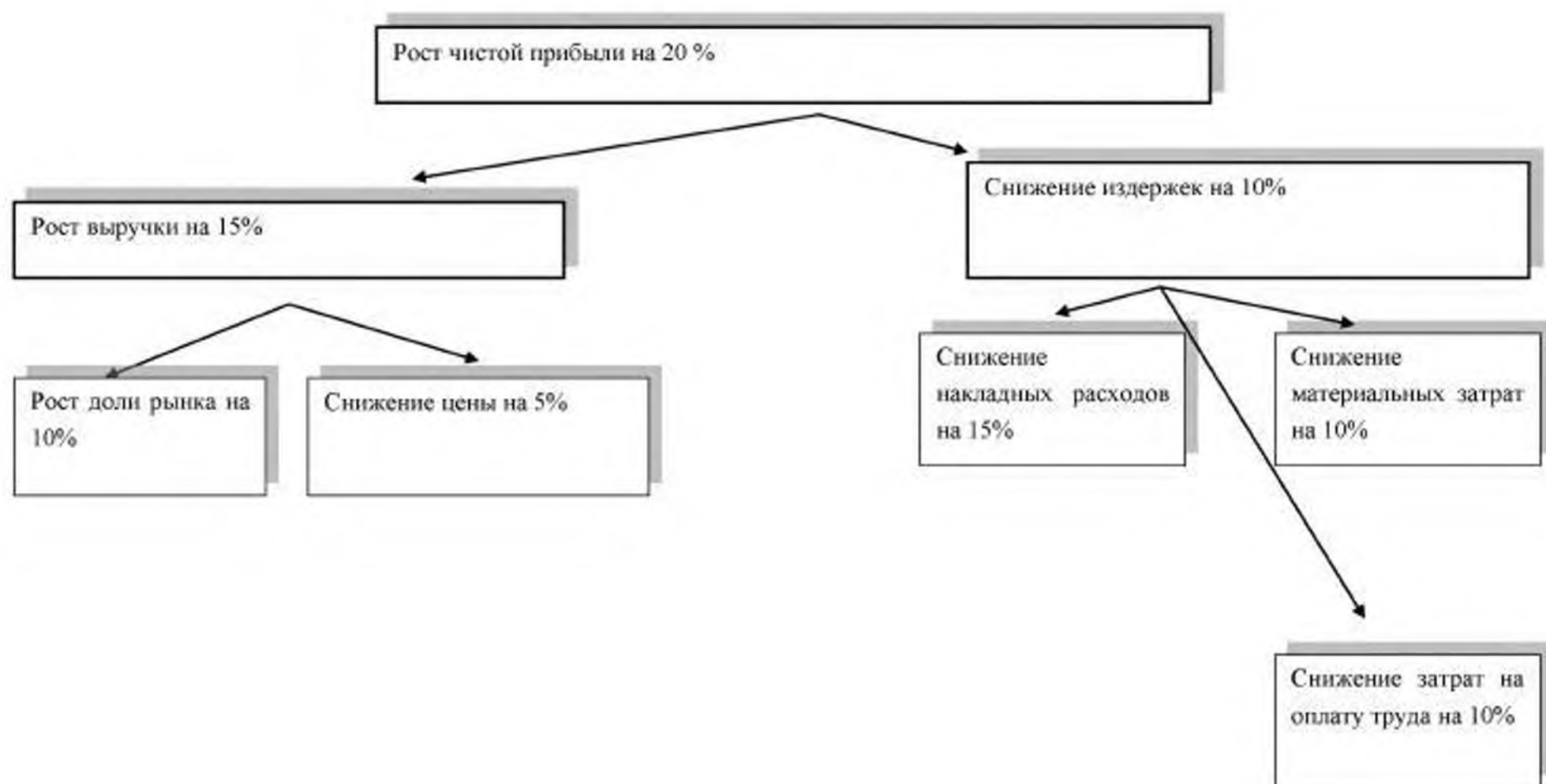


Рисунок 3.2 Дерево целей ООО «Гармония»

Из рисунка 3.2 видно, решение каких задач и достижение каких промежуточных целей необходимо для достижения главной цели реализации проекта – окупаемости затрат на проведение мероприятий по развитию систем управления персоналом. Начиная с нижнего уровня и постепенно поднимаясь вверх, достигая промежуточные цели, организация придет к желаемому результату. На нижнем уровне показаны задачи, с решения которых необходимо начать.

Исходя из финансовых показателей деятельности организации за предпроектный период видно, что эффективность деятельности снизилась и при сохранении такой тенденции организация может понести убытки. Такая тенденция снижения эффективности обусловлена снижением деловой активности.

Исходя из логических соображений основными вариантами решения существующих проблем являются:

- покупка нового оборудования;
- уменьшение брака, простоев;
- снижение цены на товары;
- снижение издержек
- снижение потерь

Исходя из анализа деятельности организации в условиях конкурентного окружения можно выделить основные требования к проектному решению:

- снижение себестоимости оказания услуг (так как высокая себестоимость – одна из главных проблем организации; её увеличение ведет к банкротству организации);

- повышение конкурентоспособности организации на рынке (необходимо, так как по итогам анализа пяти сил Портера конкуренция сильная и конкурентные преимущества необходимы для сохранения и улучшения положения на рынке);

- изменение форм продвижения по карьерной лестнице в организации (это позволит повысить удовлетворенность труда и снизить текучесть кадров);

- неизменность или снижение цен на предлагаемые организацией товары (конкуренция в среднем ценовом сегменте усиливается, поэтому повышать цены организации целесообразно, так как это грозит потерей части клиентов).

3.2. Финансовые показатели реализации проекта

Для разработки проекта, представленного выше, необходима последовательная реализация отдельных этапов, представленных в виде алгоритма

(рис.3.2.1)

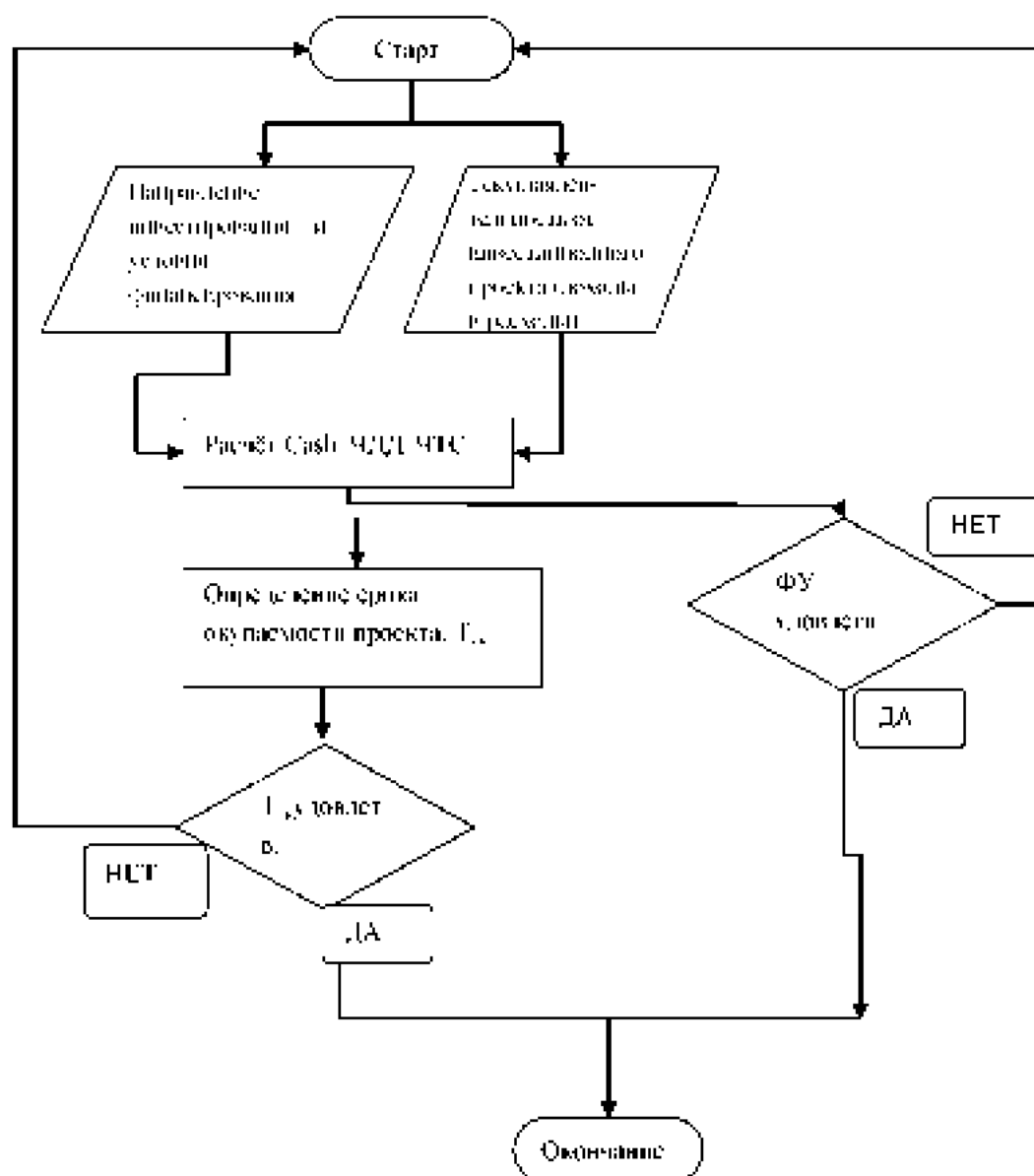


Рисунок 3.2. Расширенный алгоритм оценки эффективности проекта инновационного развития

Для разработки проекта по указанному алгоритму потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда разработчиков, налоговой нагрузкой на зарплату и другими расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью, которые перечислены в табл. 3.1.

Таблица 3.1. Расходы на разработку проекта

№пп	Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
1	ФЗП разработчиков	1050

2	ВНФ	315
3	Материальное обеспечение	30
4	Транспорт	150
5	Тьюторы	300
6	Коммунальные платежи	100
	ИТОГО	1945

Реализация проектных решений с целью повышения финансовой устойчивости предприятия требует внедрение оборудования, представленного в табл. 3.2

Таблица 3.2 Оборудование для реализации проекта

№п/п	Перечень оборудования	Стоимость оборудования, тыс. руб.
1	Компьютер	50
2	Проектор	30
3	Информационное оборудование	150
4	Принтеры	10
5	Мебель	150
	ИТОГО	390

Для ввода в эксплуатацию нового оборудования в 2010 г. необходимы затраты, перечисленные в табл. 3.3.

Таблица 3.3 Прямые затраты на ввод в эксплуатацию нового оборудования

№п/п	Перечень затрат на ввод в эксплуатацию нового оборудования	Стоимость затрат тыс. руб.
1	ФЗП установщиков	40
2	ВНФ	12
3	Расходный материал	39
	ИТОГО	91

При бухгалтерском учёте основных средств в организации с плановыми затратами на их ввод в эксплуатацию, общая стоимость основных средств, по итоговым данным таблиц 3.2.2 и 3.2.3, составит 481 тыс. руб. При этом средний срок их амортизации будет равен 7лет.

Для внедрения проектной деятельности потребуются

дополнительные расходы на приобретение нематериальных активов (электронные программы, лицензии) вложения не требуются. В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, равный гарантированному проценту при вложении рассматриваемой суммы в банк, коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

Основная формула для расчёта ставки дисконтирования (d)

$$d = b + e,$$

где b – уровень риска для данного типа проектов,

e – установленный размер инфляции.

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень риска проекта – 14%
- размер инфляции – 7%

В итоге ставка дисконтирования составит 0.

Финансирование проекта осуществляется за счет внутренних резервов компании.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанной с получением выручки и текущими затратами только от проектной деятельности.

Для осуществления проекта требуется проведение ряда мероприятий по модернизации производственных процессов, повышению квалификации персонала.

Для повышения квалификации персонала отдела продаж необходимо провести тренинги по увеличению объёмов продаж с привлечением бизнес-тренеров компетентных в этой сфере. Целью этих тренингов будет увеличение объёмов продаж на 10-15%.

Проведение семинаров по бережливому производству для рабочих. Цель семинаров: Уменьшение 3 видов потерь (брак, простой, лишнее перемещение, незавершенные производственные процессы), также обучить снижению трудоемкости на 5-10%.

Проведение обучения административного персонала, менеджеров и

маркетологов. Цель обучения – снижение вложений в области организационных бизнес процессов на 3-5 %

Поток реальных денег (CashFlow)

Поток денег в каждом расчётном периоде определяется по формуле:

$CashFlow = \text{«Объем реализации»} - \text{«Вложения в проект»} - \text{«Текущие затраты»} + \text{«Амортизация ОС и НА»}$.

В расчётах *CashFlow* дипломного проекта «Вложения в проект» принимаются только в год вложений в проект, а реализация проекта начинается на следующий год после этих вложений. Сумма, указанная в «Объеме реализации» представляет собой итоговую годовую выручку от реализации проекта из табл. 3.2.4.

В состав «Текущие затраты» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, отражённые в табл. 3.2.5, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20 % и банковский процент за полученный кредит.

При расчёт *CashFlow* значение финансового потока рассчитывается, кроме указанных сумм, за вычетом платежей в банк по основному кредиту.

Данные по статье «Амортизация ОС и НА» определяются по результатам расчётов в дипломном проекте.

По результатам расчётов на рис. 3.2.2 показан график финансовых потоков *CashFlow* при выбранном финансировании проекта.



Рисунок 3.2 Диаграмма финансового потока при выбранном финансировании проекта

Окупаемость предлагаемого проекта возможна только за счёт чистого дисконтированного дохода от текущей проектной деятельности.

Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярным методом оценки экономической эффективности реализации проектных решений является метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1 + d)^i$$

Здесь

D_i – доход от реализации проекта i – го периода, принимается по данным таблицы *Cash flow*;

K_i – расходы при реализации проекта i – го периода, принимается по данным таблицы *Cash flow*;

i – номер периода от 0 до n , где 0 – номер периода формирования проекта.

d – ставка дисконтирования.

Чистая текущая стоимость

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0..n).$$

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчётами ЧДД. По результатам расчётов на рис. 3.3 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта.

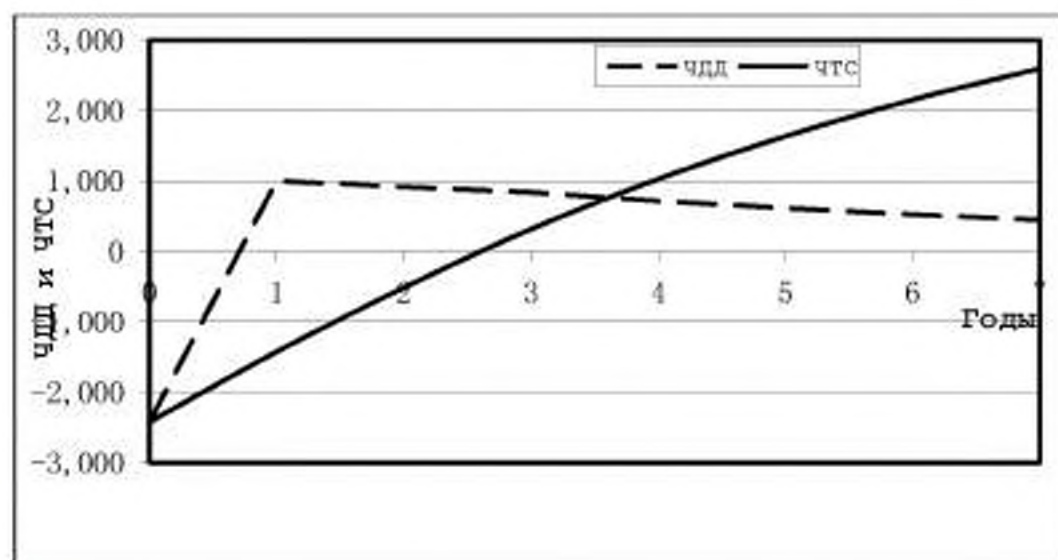


Рисунок 3.3 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при выбранном финансировании проекта

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени.

Как следует из графика ЧТС рис. 3.3 окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 2.7 года

Индекс внутренней доходности (IRR)

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривая ЧТС, будет аperiodически приближаться к оси времени на графике ЧТС. Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования 48.

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «d». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации

проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 17%. Тогда запас надёжности составит 2,82.

Норма прибыли на капитал

Норма прибыли на капитал (*Average rate of return*) представляет собой отношение среднегодового значения прибыли, численно равного финансовому потоку *CashFlow*, к сумме вложенных инвестиций и рассчитывается как

$$ARR = (\sum_{i=1}^n D_i/n) / \sum_{i=1}^n K_i.$$

Здесь n – количество периодов, за которые рассчитывается финансовый поток и сумма капитальных вложений. Данный показатель показывает: насколько велика эффективность вложенных в проект средств, т.е. как велика средняя доходность на рубль капитальных вложений. В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,53.

Большее значение нормы прибыли указывает на большую доходность на каждый вложенный рубль и, соответственно, на приоритет условия финансирования проекта.

Выводы о финансовом состоянии организации после реализации

После анализа финансового состояния систем внутри организации и финансового анализа, проведенных в разделах один и два, был выявлен ряд причин и недостатков. Для их решения существующего у организации потенциала было недостаточно, и была обоснована необходимость проведения проектных решений.

С помощью дерева целей были выбраны варианты проектных решений, наиболее подходящие для достижения поставленных целей. После этого выбранные варианты сопоставили с требованиями к проектному решению, сформулированными исходя из желаемых результатов и существующих ресурсов. После этого был окончательно выбран сценарий проектного решения – покупка нового оборудования, дающего возможность более емко и наглядно проводить обучение персонала организации, для успешного развития.

Реализация проектного изменения привела к желаемым результатам. Финансовые показатели деятельности организации к концу проектного периода также улучшились по сравнению с предпроектным периодом. Тенденция снижения нормы чистой прибыли в предпроектном периоде

сменилась положительной динамикой. К концу проектного периода рентабельность продаж достигла 10,5%, что свидетельствует об улучшении финансового состояния организации. Коэффициент автономии увеличился на 18% на конец проектного периода по сравнению с допроектным. Также наблюдается рост коэффициентов платежеспособности.

Таким образом, можно сделать вывод, что был выбран правильный сценарий проектного решения, поскольку поставленные перед ним задачи были решены и запланированные цели достигнуты. К концу проектного периода состояние организации можно охарактеризовать как стабильное как с финансовой точки зрения, так и с точки зрения наличия внутренних проблем. ООО «Гармония» развивается, становится финансово более устойчивым и более прибыльным бизнесом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы была разработка исследований процессов совершенствования системы развития персонала ООО «Гармония».

Для этого в ходе работы были последовательно решены

сформулированные во введении задачи, а именно: проведен анализ внешней и внутренней среды организации с использованием методик STEEP-анализа, SWOT-анализа, 7S МакКинси. Результаты комплексного анализа были сведены в таблицу SNW-анализа, которая позволила выявить проблемы структуры и динамики развития организации, которые были занесены в матрицу Глайстера. Основными проблемами организации оказались высокая себестоимость продукции, вызвавшая тенденцию снижения показателей финансовой устойчивости, и неэффективная работа внутренних систем, приводящая к неудовлетворенности трудом и высокой текучести кадров.

В ходе анализа была обнаружена проблема, недостаточная компетенция персонала, не позволяющая организации быстро развиваться и расширять свое влияние на рынке, что обусловило необходимость разработки и реализации проектного изменения в ООО «Гармония».

Разработанное проектное решение для ООО «Гармония» включало в себя решение финансовых проблем организации. Покупка нового оборудования дала возможность для развития предоставляемых услуг, уменьшение потерь на производстве.

После реализации проектных решений был проведен повторный анализ финансового состояния организации с целью определения эффективности проведенных изменений. По итогам анализа деятельности компании в проектный период было выявлено, что финансовое состояние стабилизировалось.

Таким образом, к концу проектного периода основой стабильного и прибыльного функционирования компании являются бесперебойная и грамотно спланированная деятельность внутренних систем и устойчивое финансовое положение предприятия. Поэтому можно сказать, что цель дипломной работы достигнута, и системы развития персоналом улучшены и дают толчок к успешному развитию ООО «Гармония».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 239 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Быčkova. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
10. Валцева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валцева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
11. Валцева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валцева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
15. Гладкий, А.А. IC Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации. Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
17. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
18. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения. рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая

- политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
21. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
23. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
25. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации. высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Касмыкова, Е.В. Мюшлер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
33. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
34. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для союзов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
35. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроектирование в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

36. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
37. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
38. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
39. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
-