

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Реализация модели «Колесо бенчмаркинга» в ООО «Царь-Каравай»

Исполнитель студент группы 372 об-1	_____	Ж.О. Мкртчян
Руководитель доцент, канд. техн. наук	_____	Л.В. Рыбакова
Консультант по экономической части доцент, канд. техн. наук	_____	Л.В. Рыбакова
Нормоконтроль ассистент	_____	Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В.Васильева
« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Мкртчян Жанна Оганесовна
Тема бакалаврской работы: Реализация модели «Колесо бенчмаркинга» в
ООО «Царь-Каравай»
(утверждена приказом от _____ № _____)

Срок сдачи студента законченной работы _____

Исходные данные к бакалаврской работе: статьи, печатные издания,
учебные пособия.

Содержание бакалаврской работы (перечень материалов подлежащих
разработке вопросов): теоретические основы реализации модели «Колесо бенчмаркинга», анализ внешней и внутренней среды ООО «Царь-Каравай», разработка рекомендаций по повышению объемов реализации кондитерских изделий ООО «Царь-Каравай» в соответствии с этапами бенчмаркинга.

Перечень материалов приложения: возможности и угрозы макросреды
ООО «Царь-Каравай», анализ конкурентных преимуществ, матрица позиционирования возможностей ООО «Царь-Каравай», экспертная оценка сильных сторон ООО «Царь-Каравай»

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна

Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент,
канд.тех.наук (фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 111 страниц, 30 рисунков, 19 таблиц, 6 приложений, 60 источников.

УРОВЕНЬ РЕАЛИЗАЦИИ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ, ЦАРЬ-КАРАВАЙ, ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, БЕНЧМАРКИНГ, КОЛЕСО БЕНЧМАРКИНГА, АЛЬТЕРНАТИВЫ, РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что ООО «Царь-Каравай», не смотря на длительность существования и авторитетных позиций на рынке Амурской области, в настоящее время нуждается в эффективном принятии управленческого решения для того, чтобы избежать нежелательного снижения финансовых показателей деятельности предприятия в будущем.

Цель бакалаврской работы – разработка альтернатив и выбор оптимального управленческого решения с использованием методов бенчмаркинга.

Объект исследования – ООО «Царь-Каравай» города Благовещенска.

Предмет исследования – модель «Колесо бенчмаркинга».

Субъект исследования – директор ООО «Царь-Каравай».

При изучении темы были использованы учебная и методическая литература, интернет-ресурсы, а так же бухгалтерская отчетность ООО «Царь-Каравай» за 2012 – 2016 годы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы реализации модели «колесо бенчмаркинга»	9
1.1 Роль процессного подхода в современном менеджменте	9
1.2 Уровень принятия решений в современном менеджменте	13
1.3 Методология бенчмаркинга в разработке управленческих решений	25
2 Системный анализ деятельности ООО «Царь-Каравай»	33
2.1 Анализ внешней среды ООО «Царь-Каравай»	33
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Царь-Каравай»	44
2.3 Обоснование необходимости внедрения модели «Колесо бенчмаркинга»	56
3 Разработка управленческого решения на основе бенчмаркинга в условиях ООО «Царь-Каравай»	62
3.1 Реализация модели «Колесо бенчмаркинга» в условиях ООО «Царь-Каравай»	62
3.2 Разработка рекомендаций по повышению объемов реализации кондитерских изделий ООО «Царь-Каравай» в соответствии с этапами бенчмаркинга	70
3.3 Оценка рисков и эффективности принятого управленческого решения	80
Заключение	87
Библиографический список	91
Приложение А Системный анализ деятельности ООО «Царь-Каравай»	97
Приложение Б Оценка конкурентных преимуществ и конкурентоспособности ООО «Царь-Каравай»	99
Приложение В Анализ внешней среды	101
Приложение Г Внутренняя среда ООО «Царь-Каравай»	104
Приложение Д Системный анализ ООО «Царь-Каравай»	107

ВВЕДЕНИЕ

В течение всей своей жизни человек принимает множество решений, однако в организациях процесс принятия решения играет более существенную роль, чем в частной жизни. Решения, принимаемые в организации, влияют на жизнь многих людей и отличаются значительной сложностью. Здравому смыслу и опыта руководителей недостаточно для принятия рациональных решений, необходимо наличие специальных знаний. Разработка управленческого решения является собой один из важных управленческих процессов, от эффективности которого в значительной степени зависит успех всей организации.

За последние несколько лет в России с завидным постоянством появляются публикации на тему бенчмаркинга, и акцент в них делается на механизм, методологию проведения – этапы, шаги, стадии – написание различных видов бенчмаркинга и так далее.

Бенчмаркинг – это сравнительный анализ эффективности предприятий на основе взаимосвязанных показателей, это непрерывный поиск новых идей и последующее использование на практике лучших достижений конкурирующих структур.

Родоначальниками бенчмаркинга считают японских менеджеров, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую. На Западе впервые бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х годов.

В настоящее время методология бенчмаркинга находит применение во многих сферах деятельности предприятия, таких как логистика, маркетинг, управлении персоналом и тому подобное. Причина такой высокой популярности очевидна, ведь бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы в организации. Бенчмаркинг по-

зволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов.

Ценность бенчмаркинга заключается в том, что, опираясь на опыт других компаний, изучая достижения и ошибки конкурентов и «неконкурентов», можно разработать собственную модель действий, которая будет максимально эффективна в актуальных условиях собственного бизнеса.

Эффективность бенчмаркинга в уже оценили такие известные зарубежные компании, как Xerox, General Electric, DuPont, Southwest Airline. Что касается отечественной практики, то методы бенчмаркинга регулярно применяют такие крупные российские организации, как Аэрофлот, Нижфарм, Ирбитский мотоциклетный завод и другие.

Актуальность темы данной работы для предприятия обусловлена тем, что ООО «Царь-Каравай», не смотря на длительность существования и авторитетные позиции на рынке Амурской области, в настоящее время нуждается в эффективном принятии управленческого решения для того, что бы избежать нежелательного снижения деятельности предприятия в будущем. Идея осуществить это на основе бенчмаркинга представляется в данном случае целесообразной и *цель работы* определяется как разработка альтернатив и выбор оптимального управленческого решения с использованием методов бенчмаркинга.

Исходя из поставленной цели, сформулированы основные задачи данной работы:

- 1) изучение теоретических аспектов реализации модели «Колесо бенчмаркинга»;
- 2) системный анализ деятельности ООО «Царь-Каравай»;
- 3) реализация процесса разработки управленческого решения на основе бенчмаркинга для ООО «Царь-Каравай»;
- 4) оценка эффективности принятого управленческого решения.

ООО «Царь-Каравай – это предприятие по производству пищевых продуктов (а именно производство хлеба, сухих хлебобулочных изделий и кондитерских изделий длительного и недлительного хранения, согласно общероссий-

скому классификатору предприятий и организаций). Предприятие занимает нишу малого и среднего бизнеса, специализируется на производстве хлебобулочных и кондитерских изделиях, которые можно приобрести во многих магазинах г. Благовещенска и не только. Ассортимент выпускаемой продукции ООО «Царь-Каравай» широк, разнообразен и доступен для приобретения всем слоям населения.

Предметом исследования в данной работе является модель «Колесо бенчмаркинга»

Объект исследования – ООО «Царь-Каравай»

Первая глава бакалаврской работы посвящена теоретическим аспектам реализации модели «Колесо бенчмаркинга», при этом раскрываются общие понятия бенчмаркинга, а также выделяются основные подходы к бенчмаркингу. Во второй главе данной работы дана общая характеристика деятельности ООО «Царь-Каравай», проведен системный анализ деятельности предприятия. В третьей главе разработаны альтернативные варианты по решению выявленной проблемы на основе модели «Колесо бенчмаркинга». После оценки альтернатив выбрано оптимальное управленческое решение, разработан механизм реализации решения на основе сетевого планирования, произведена оценка рисков, рассчитана эффективность реализации управленческого решения, оценено качество процесса разработки управленческого решения.

При изучении темы использованы учебная и методическая литература, периодическая литература, интернет-ресурсы, а так же бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «Царь-Каравай» за 2012 – 2016 годы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ «КОЛЕСО БЕНЧМАРКИНГА»

1.1 Роль процессного подхода в современном менеджменте

Роль процессного подхода в современном менеджменте является ключевой в управлении любой компанией, так как его применение считается во всем мире одним из важнейших факторов успеха. Процессный подход позволяет концентрироваться на результатах работы организации в целом. Именно поэтому, данный подход и лег в основу стандартов менеджмента качества.

Процессный подход в менеджменте является основополагающей базой всех современных систем управления как регулярной деятельностью, так и развитием. Без понятного и структурированного описания процессного подхода к управлению возникает большое количество заблуждений в среде российских менеджеров и даже консультантов. Это приводит, по мнению консультанта по вопросам общего управления, бизнес-тренера Мальцева С.В., к разочарованию в процессном подходе после неудачных попыток его внедрения.¹

Прежде чем дать определение «процессному подходу», рассмотрим такие понятия, как «процесс» и «подход к управлению».

Наибольшую трудность в понимании, что такое процессный подход в управлении, вызывает само понятие «процесс». Данное слово в русском языке имеет многозначений и оттенков. К примеру, в терминах ИСО 9000–2000 дается следующее определение: «Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы»».²

Учитель Ю.Г. определяет процесс, как последовательную, логически упорядоченную смену (во времени и пространстве) следующих друг за другом моментов (стадий) функционирования и (или) развития.³

В целом, процессы являются одним из элементов системы управления, а

¹ Процессный подход к управлению: теория и практика применения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml> (дата обращения: 25.02.2017)

² Ген В.В., Злобин Э.В. Процессный менеджмент в организации // Вестник ТГТУ, 2012. № 4. С. 97

³ Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. М., 2012. С. 55

деятельность каждой организации представляет собой цепочку процессов – от маркетинговых исследований, планирования до продажи и послепродажного обслуживания.

Подход к управлению – это способ (метод) делегирования полномочий и ответственности. В менеджменте существуют различные подходы к управлению, в том числе: функциональный, проектный, процессный и другие. Именно на процессном подходе акцентировано внимание в данной бакалаврской работе.

Согласно ГОСТ ИСО 9000-2008, процессным подходом может считаться «систематическое определение и менеджмент применяемых в организации процессов и особенно взаимодействие этих процессов».

По мнению Репина В.В., процессный подход в менеджменте – это управление организацией путем построения системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов.

Более полное понимание процессного подхода дает С.В. Рачек. Он определил *процессный подход* в управлении организацией, как подход, который позволяет рассматривать деятельность организации как связанную систему услуг, в которой каждый бизнес-процесс протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами или внешней средой, выполняя в логической последовательности услуги другим бизнес-процессам.⁴

Исходя из приведенных определений, процессный подход основывается на концепции, согласно которой управление – это непрерывная взаимосвязь действий и функций. Таким образом, процессный подход в управлении – это процесс формирования целей и способов их достижений, деятельность, ограниченная в пространстве и во времени, требующаяся для реализации комплекса управленческих ресурсов.

Применение в управлении организацией процессного подхода базируется на системном подходе. Единство системного и процессного представления на-

⁴ Рачек С. В. Теоретические основы процессного подхода в управлении организацией // Управление экономическими системами: электронный научный журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-protsessnogo-podhoda-v-upravlenii-organizatsiy> (дата обращения: 25.02.2017)

гляднее всего проявляется в модели «черного ящика» (рисунок 1).

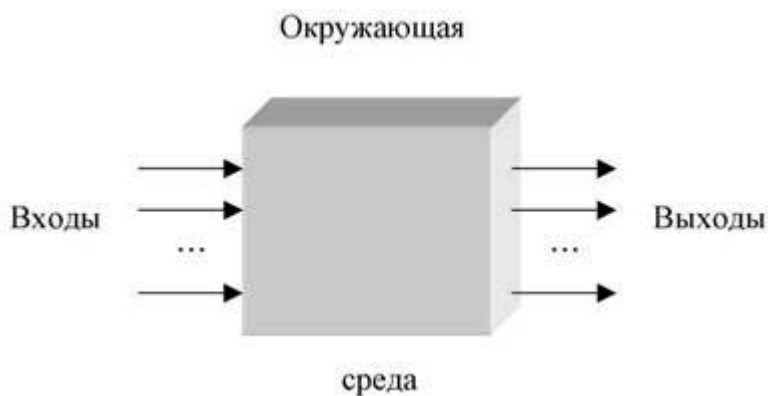


Рисунок 1 – Модель «черный ящик»

Для рассмотрения системы с позиции модели «черного ящика» необходимо сформулировать сначала параметры «выхода», затем определять воздействие факторов макро- и микросреды, требования к «входу», каналы обратной связи и в последнюю очередь проектировать параметры процесса в системе.⁵

Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на «входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя называется бизнес-процессом.⁶

Для выполнения бизнес-процессов необходимы ресурсы. К ресурсам, необходимым для осуществления бизнес-процессов, относятся:

- информация;
- человеческие ресурсы;
- финансы;
- время;
- организационно-административные;
- материально-технические ресурсы.

Все процессы в менеджменте подразделяются на основные и вспомогательные. Основные процессы называются те процессы, которые добавляют пот-

⁵ Рачек С. В. Теоретические основы процессного подхода в управлении организацией // Управление экономическими системами: электронный научный журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-protsessnogo-podhoda-v-upravlenii-organizatsiy> (дата обращения: 25.02.2017)

⁶ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. 4-е изд.. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. С. 189

ребительскую стоимость и, как правило, оказывают непосредственное влияние на продукт или услугу. Они заключены в поиске и использовании маркетинговой информации, в проекте, восздании материального объекта (детали, товара, программного продукта, услугии т.д.).

Вспомогательные (обеспечивающие) процессы – внутренние процессы организации, важные с точки зрения ее непосредственной деятельности. Они могут быть необходимыми для любого процесса, добавляющего потребительскую стоимость, но сами при этом стоимость неувеличивают. Они предназначены для обеспечения основных процессов и охватывают:

- процесс подготовки, обучения и аттестации персонала;
- процесс управления документацией, регламентирующей деятельность организации в целом и ее отдельных подразделений;
- процесс/процессы обеспечения (сервисное обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами, а также финансовое, информационное, PR-обеспечение и т.п.).⁷

Процессный подход как часть системного подхода требует оценки комплексаограниченных ресурсов. При этом «ограниченность» рассматривается не как «дефицит», а как рациональный или оптимальный комплекс ресурсов, необходимый для получения желаемого результата. Необходимым условием процесса управления развитием организации является формирование потенциала ресурсов как неиспользуемый резерв. Резервы управленческих ресурсов как неиспользуемыевозможности по объему, составу, бюджету должны соответствовать стратегическим программам развития организации, гарантировать устойчивость к изменениям внешней и внутренней среды.

Для процессного управления необходимы механизмы и технологии управления. Оценка качества процессов управления как процессов принятия и реализации управленческих решений осуществляется по показателям результативности и эффективности. При этом анализ эффективности процессов управления требует рассмотрения управленческих ресурсов как инвестиций, исполь-

⁷ Ген В.В., Злобин Э.В. Процессный менеджмент в организации // Вестник ТГТУ, 2012. № 4. С. 97

зование которых приводит к приросту экономического эффекта в будущем.⁸

Рассмотрев основные положения процессного подхода, можно сделать вывод, что опора на процессный подход в управлении организацией позволяет принимать управленческие решения не на уровне интуиции, а на основании фактов.

При этом следует помнить, что процесс принятия управленческих решений в организации является сложным процессом, а его результативность зависит от многих факторов, включая такие, как личностные оценки руководителя; среду принятия решения (определенности, неопределенности, риска); информационные и поведенческие ограничения; время и изменяющаяся среда; негативные последствия и взаимозависимость решений.

Таким образом, можно сделать вывод, что в современном менеджменте процессный подход занимает важное место, так как он является теоретической основой многих современных концепций управленческой деятельности, *определяет набор средств, необходимых для совершенствования бизнеса*. Совершенствование бизнеса в свою очередь возможно посредством принятия того или иного эффективного управленческого решения.

1.2 Уровень принятия решений в современном менеджменте

Современная наука об управлении, а вместе с ней теория принятия управленческих решений возникли после того, как появились организации в современном понимании. Современную организацию отличает от организаций старого типа большое количество руководителей высшего и среднего звена, а также наличие сравнительно небольшого количества специалистов, которые, не будучи руководителями, в силу делегированных им полномочий должны принимать важные для организации управленческие решения. Коллективная работа и рациональность, в основе которой лежит профессиональное управленческое решение, стали стержнем менеджмента современного предприятия.

Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные

⁸Тен В.В., Злобин Э.В. Процессный менеджмент в организации // Вестник ТГТУ, 2012. № 4. С. 98

технологии принятия управленческих решений.

Значительную роль сыграло резкое увеличение объема информации, которую приходится учитывать при разработке управленческого решения сегодня, появление современной вычислительной техники с ее воистину удивительными возможностями по обработке как количественной, так и качественной информации.

Необходимость решения широкого класса разнообразных управленческих задач в процессе подготовки решений ставит перед теорией принятия решений новые задачи, в частности, принятие решений в условиях неопределенности и риска.

Перечисленные выше особенности оказали значительное влияние на возникновение принципиально нового характера управления, дали толчок интенсивному развитию теории и практики принятия управленческих решений.

В современной практике менеджмента разработка, принятие и реализация решений являются концентрированным выражением самой сущности управления. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.

Принятие эффективных решений - одно из наиболее ключевых условий эффективного существования и развития организации и является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире.

Изучение эволюции науки о принятии решений показало, что в своем развитии теория принятия решений прошла три стадии.

На первой стадии развивался дескриптивный подход к принятию решений. Здесь усилия ученых были направлены на описание процесса выбора человеком одного из решений в целях определения рационального зерна, харак-

терного для всякого разумного выбора. В результате проведенных исследований оказалось, что большинство людей действуют интуитивно, проявляя при этом непоследовательность и противоречивость в суждениях. Положительным аспектом исследований в рамках дескриптивного подхода стало то, что удалось дать достаточно четкий ответ на вопрос, что может и чего не может человек, решая задачу выбора. Дескриптивный подход описывает то как на самом деле принимаются управленческие решения, чаще всего не рационально, без анализа и достаточных обоснований.

На второй стадии исследователи разрабатывали нормативный подход к принятию решений. Однако и здесь их постигла неудача, поскольку идеализированные теории, рассчитанные на сверхрационального человека с мощным интеллектом, не нашли практического применения. Нормативный подход учит как надо разрабатывать управленческие решения, в идеальном случае это без каких-либо ограничений, в строгом соответствии с рациональной схемой принятия решения.

На третьей стадии был развит прескриптивный подход к принятию решений. Он оказался наиболее плодотворным, поскольку предписывал, как должен поступать человек с нормальным интеллектом, желающий обдумывать все аспекты разрабатываемого управленческого решения, адекватно анализирующий исходную ситуацию и учитывающий все существующие реальные ограничения. Прескриптивный подход не гарантирует нахождения оптимального решения в любой ситуации, но обеспечивает выбор такого решения, которое не включает в себе противоречий и непоследовательностей. Данный подход предъявляет к лицу, принимающему решение, серьезные требования освоить методы и приемы теории принятия решений, технологию разработки и выбора управленческих решений, а также предписывает проведение многочисленных вычислений, связанных с разработкой механизма реализации выбранного управленческого решения, оценкой риска и эффективности решения.

По мнению Б.Г.Литвака именно в наше время имеет место всплеск управленческой мысли.

Среди всех областей знаний в системе менеджмента управленческие решения являются ведущей, так как решение любой проблемы по любому разделу системы менеджмента основано на методологии процесса принятия управленческого решения.

Методологическую основу современной теории принятия решений составляют элементы научной базы системного подхода. Системный подход и системный анализ составили теоретическую и элементную базу таких научных дисциплин как теория управления, разработка управленческого решения, информационные технологии управления. В основе современной теории принятия решений лежит комплексная концепция разработки решений.

Суть концепции выработки решения состоит в том, что лицо, принимающее решение (один руководитель или команда) содержательно анализируют возникшую проблему или поставленную перед ними задачу, затем формулируют цель, достижение которой по их мнению, снимет проблему или приведет к успешному решению задачи. Подробно разобравшись в существе цели и собственных предпочтениях, лицо, принимающее решение формулирует альтернативные способы достижения цели, разрабатывает критерии выбора и выбирает один из возможных альтернативных вариантов, принимаемый за оптимальное управленческое решение.

Практика менеджмента требует повышения качества и эффективности принимаемых решений. Основными характеристиками качества управленческих решений являются: обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, реальность. Экономия на качестве управленческого решения принесет в будущем огромные потери из-за реализации и тиражирования некачественного решения на последующих стадиях жизненного цикла объекта. На качество принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер.

Своеобразной «гарантией» качества управленческих решений является соответствие процесса их разработки технологическим требованиям. Вопросы технологии принятия решений рассматривают все ученые и специалисты по

принятию решений.

По мнению профессора Злобиной Н.В., процесс принятия решений - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования. Такая схема представлена на рисунке 2.

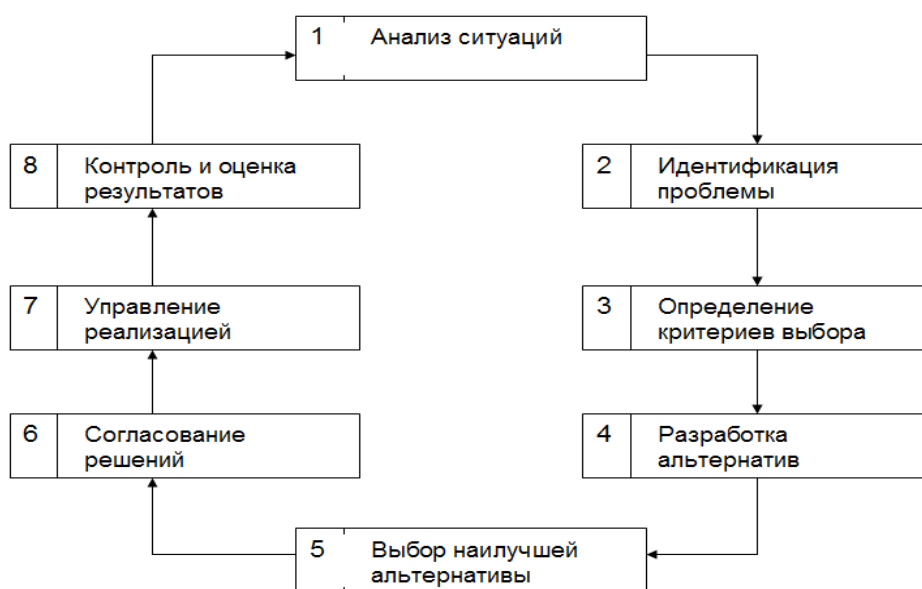


Рисунок 2 – Процесс принятия решений

Принятию решения всегда предшествуют анализ ситуации, ее оценка и диагностика, определение основной проблемы, которую необходимо разрешить для достижения целей, стоящих перед организацией, и т. д.

Проведя такой анализ, менеджер переходит непосредственно к разработке управленческого решения. При принятии решения менеджер использует весь имеющийся у него опыт профессиональной работы, знания, результаты анализа рассматриваемой ситуации.

Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые анализи-

руют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение или диагноз, полный и правильный.

Б.Г.Литвак выделяет два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим, как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под проблемой расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы. В момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо структурированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов. И структурирование этих проблем требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

Первый шаг в диагностировании сложной проблемы - установление симптомов. Общими симптомами болезни организации являются: низкие значения показателей: прибыль, объем продаж, производительность труда, качество товаров и услуг; высокие значения таких показателей как издержки, текучесть кадров, многочисленные конфликты. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора.

Разработка альтернатив. Следующий этап – разработка набора альтерна-

тивных решений проблемы. Желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему, а помогают отсеять заранее непригодные альтернативы критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы. Необходимо отметить, что поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения, руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда являются вероятностными. Поэтому очень важно учитывать фактор риска, т.е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Обязательными критериями при выборе оптимального варианта являются также целевой критерий, финансовые критерии и критерий времени на реализацию решения и достижение цели.

Согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают другие, а выполняют третьи. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

Современный уровень принятия решений требует командного стиля при согласовании работы на всех этапах процесса разработки, принятия и реализа-

ции управленческого решения. В связи с этим наиболее популярными становятся коллективные методы разработки управленческих решений: разновидности метода экспертных оценок, метод Дельфи и др. Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п. Тогда принятое решение воспринимается как свое, а не навязанное «сверху».

Таким образом, уровень принятия решений в современном менеджменте не представляется без реализации возможностей моделирования управленческих решений в среде информационных технологий, систем поддержки принятия решений, экспертных систем и, возможно, в ближайшее будущее в среде нейронных систем. Тем не менее, наибольший эффект при принятии важных управленческих решений дает сочетание современных технологий выработки и принятия управленческого решения и обязательно опыта, знаний и интуиции менеджера. Все это, вместе взятое, составляет предмет изучения когнитивной теории принятия управленческих решений как теории принятия решений в будущем.⁹

Также важным является вопрос о сущности управленческих решений, который зависит от того, в какую сферу деятельности предприятия оно затрагивает и какие цели это решение преследует. Поэтому сущность управленческих решений носит неоднозначный характер.

Экономическая сущность управленческого решения проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое управленческое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочное – убытки.

Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необ-

⁹ Рыбакова Л.В. Уровень принятия решений в современном менеджменте, Вестник АмГУ, 2015 №69, стр.117-124

ходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, координировать их работу.

Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности.

Правовая сущность управленческого решения заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

Технологическая сущность управленческого решения предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческого решения.¹⁰

Именно принятие решений является основой любого управленческого процесса. Ведь разработка эффективных решений – это основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др.¹¹

Принятие любого решения – это всегда выбор альтернативы. Человек в течение жизни каждый день принимает множество решений. Однако, не каждое решение, принимаемое в рамках организации, можно назвать управленческим.

Решение называется управленческим, если оно, разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

¹⁰Пирогова Е. В. Управленческие решения. Ульяновск, 2013. С. 15 – 16.

¹¹ Юкаева В. С. Принятие управленческих решений. М., 2012. С. 11

- стратегическое планирование деятельности организации;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (активизация знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм управления и техническое обеспечение);
- управленческое консультирование;
- управление внутренними или внешними коммуникациями.

В современной литературе по менеджменту, термин «*управленческое решение*» употребляется в двух основных значениях — как процесс и как явление. Как процесс управленческое решение — это выполнение восьми основных процедур: информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения управленческого решения и информирование инициатора решения.

Как явление управленческое решение — это набор мероприятий, направленных на решение рассматриваемой проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде.¹²

Таким образом, под *управленческим решением* понимают некий вывод, который делает менеджер, выполняя свои должностные обязанности. Наиболее эффективным управленческим решением является выбор, который будет реально реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

В научной литературе по разработке управленческих решений, а именно таких авторов, как А.М. Чуйкин, В.Б. Ременников и других, наиболее часто выделяют три этапа разработки управленческих решений: подготовка, принятие и реализация решения. Авторами по разработке управленческих решений предлагаются различные схемы этапов процесса разработки решений, различающиеся между собой степенью детализации отдельных процедур и операций.

¹² Смирнов Э.А. Управленческие решения. М., 2014. С. 13

Так, например, Б.Г. Литвак в учебнике «Разработка управленческого решения» выделяет 15 этапов (рисунок 3).¹³



Рисунок 3 – Основные этапы разработки управленческих решений по Б.Г. Литваку

Из рисунка 3 видно, что все этапы разработки управленческих решений входят в три основных блока:

1) подготовка к разработке управленческого решения (осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок);

2) непосредственная разработка (заканчивается разработкой нескольких вариантов решения; в основе каждого варианта должна быть сформулирована цель решения, проведен анализ собранной информации);

3) принятие управленческого решения (является неформализуемым и подвержен максимальному влиянию субъективности лица принимаемого решения).

¹³ Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. М., 2012. С. 69

В.С. Юкаева представляет технологическую модель процесса разработки решений, включающую 5 этапов (рисунок 4).

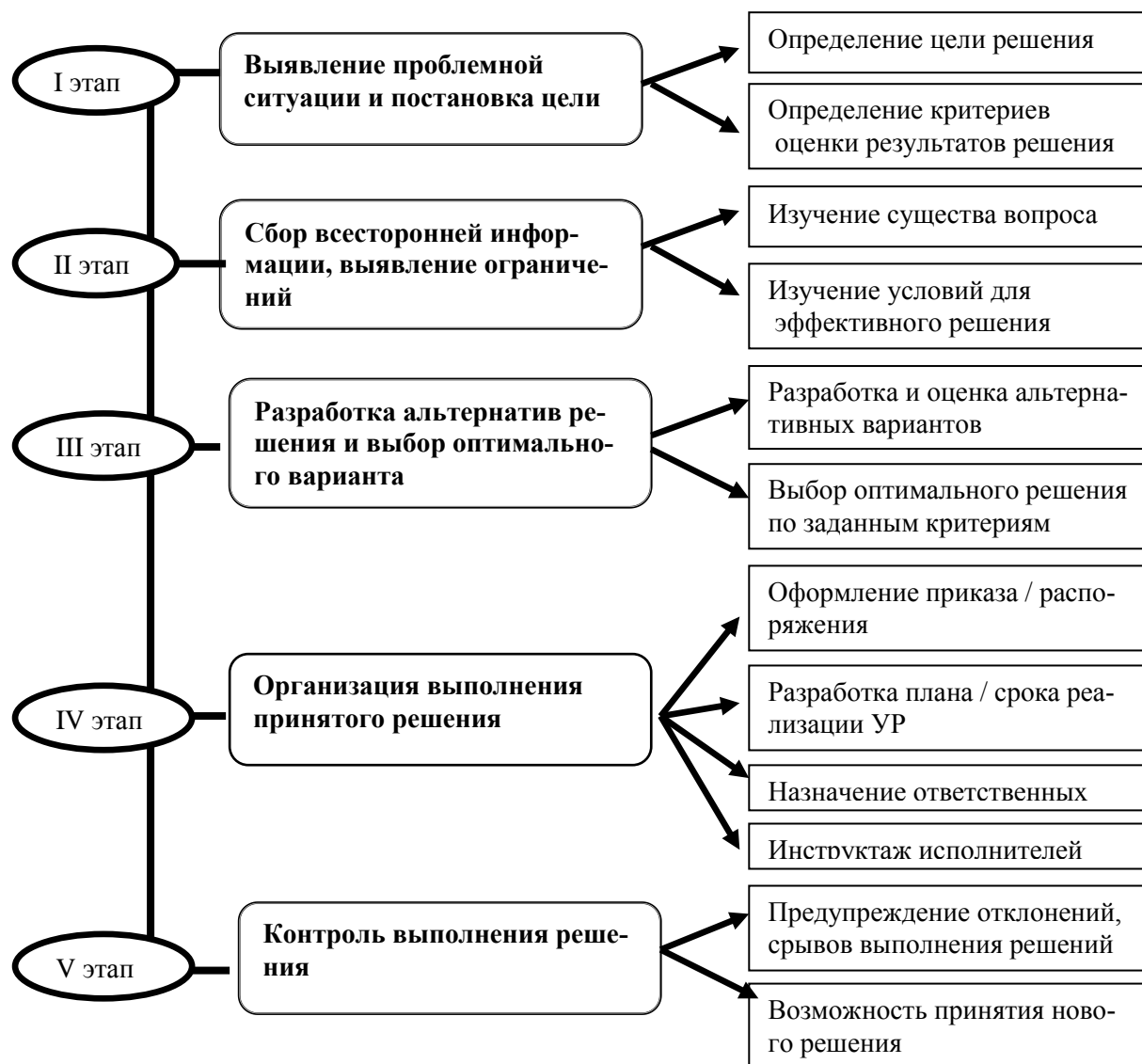


Рисунок 4 – Традиционная схема технологии разработки и реализации управленческих решений по В.С. Юкаевой

Сравнивая рисунки 3 и 4, необходимо отметить, что в целом схемы содержат схожие этапы: сбор информации, определение целей, изучение и анализ ситуации, разработка, оценка и выбор альтернативных вариантов, разработка планов действий.

Таким образом, из современной теории принятия решений можно сделать вывод, что

1) в целом, управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;

2) сущность управленческого решения носит неоднозначный характер и может проявляться в минимизации финансовых и прочих материальных затрат, привлечении к работе персонала компании, применении рычагов воздействия на коллектив организации, соблюдении законодательных актов государства, обеспечении персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами;

3) достижение же конкретизированных целей в организации в рамках принятия управленческого решения возможно на основе применения тех или иных современных методов разработки управленческих решений, среди которых особый интерес представляет методология бенчмаркинга.

1.3 Методология бенчмаркинга в разработке управленческих решений

Методология бенчмаркинга в разработке управленческих решений становится все более и более популярной среди менеджеров отечественных предприятий.

Любое управленческое решение разрабатывается с учетом входящих данных (информации) о решаемой проблеме, на основании которых формируются ценные идеи и знания. Эффективным источником получения ценных идей и знаний руководителей российских компаний являются беседы с коллегами и знакомство с опытом других предприятий и фирм – данное утверждение было установлено в результате опросов, проведенных рядом ведущих российских школ бизнеса.¹⁴

Бенчмаркинг (от англ. benchmark – начало отсчета, зарубка) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

¹⁴ Широкова В.Г. Управление изменениями в российских компаниях. СПб, 2009. С. 381

Термин «benchmark» был заимствован в строительстве и в горной промышленности, где им обозначается фиксированная точка, чье местоположение точно определено в трех измерениях. Эта точка принимается за начало отсчета при измерении расстояния, площади поверхности. Термин был позаимствован управленческой наукой как метафора того эталона, к которому надо стремиться, обычно определяемого терминах эффективности.

Тетерева И.М. определяет бенчмаркинг, как процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Обычно за образец принимают «лучшую» продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования ее собственных продуктов и методов работы.¹⁵

Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия – в логистике, маркетинге, управлении персоналом, совершенствовании бизнес-процессов и является одним из инструментов проведения организационных изменений.

В настоящее время в практике бизнеса существует четыре основных подхода к бенчмаркингу – конкурентный, функциональный, общий и внутренний. Сравнительная характеристика данных подходов представлена в таблице 1.¹⁶

Таблица 1–Основные подходы к бенчмаркингу

Бенчмаркинг			
Конкурентный	Функциональный	Общий	Внутренний

¹⁵ Тетерева, И.М. Бенчмаркинг как инструмент эффективного функционирования предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Социально-экономические и гуманитарные науки. 2012. № 8. С. 152

¹⁶ Широкова В.Г. Управление изменениями в российских компаниях. СПб, 2009. С. 383 - 384

<p>внимание ориентировано на конкурентов. Благодаря конкурентному бенчмаркингу на рынке постоянно появляются новые марки товаров; конкуренты активно перенимают друг у друга и методы продвижения товара; компании решают и свои внутренние бизнес-проблемы</p>	<p>используют для сравнения эффективности определенных функций (сбыта, закупок, управления персоналом и пр.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам.</p>	<p>полезный опыт можно перенять и у компаний, действующих в других отраслях. В отличие от конкурентного бенчмаркинга, здесь больше шансов договориться с какой-то компанией и официально посетить ее. В России данный подход используется реже, чем конкурентный</p>	<p>это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию (например, работу отделов маркетинга) в разных предприятиях. В России данный подход не слишком распространен, поскольку не каждый менеджер может разглядеть положительный опыт в собственной компании</p>
---	---	--	--

Использование бенчмаркинга дает предприятию возможность сформировать собственную команду внутренних консультантов, набрать опыт проведения организационных изменений и, таким образом, создать базу для дальнейшего совершенствования организации и управления, рассчитывая на собственные силы. Бенчмаркинг – это метод изучения чужого опыта, который не является «тайной за семью печатями».

По данным консалтинговой компании Bain & Co, последние два года бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях, поскольку бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процесс, разрабатывать и принимать управленческие решения. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно даже более высоких результатов.

С помощью бенчмаркинга проводится анализ эффективности отдельных функций и процессов в организации. Это позволяет более точно определить причины неэффективности производственной деятельности и дать рекомендации по решению выявленных проблем. Практическая ценность бенчмаркинга для организации заключается в том, что сравниваются не просто основные показатели работы двух или более организаций, а сопоставляются причины и результаты тех или иных действий.¹⁷

¹⁷Сидорова Е.Е. Применение технологии бенчмаркинга для повышения эффективности деятельности организаций // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2012. № 8. С. 113

Существует несколько моделей применения бенчмаркинга в своей организации с учетом связей с другими организациями. Самыераспространенные модели бенчмаркинга с учетом организационных связей показаны на рисунке 5.

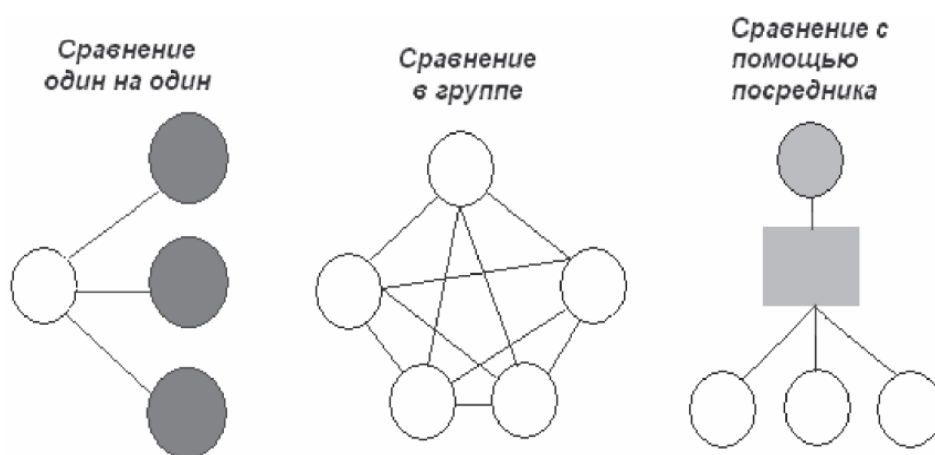


Рисунок 5 – Модели организации бенчмаркинга

Первая модель соответствует ситуации, когда одна организация начинает бенчмаркинг с участием нескольких других организаций. Происходит сравнение одной организации с несколькими другими организациями. Факт совместного бенчмаркинга нескольких организаций, которые заведомо договариваются об этом, отражен в модели 2 (сравнение в группе). Этот подход обычно дает наилучший результат.

3-я модель (анонимного сравнения), которая в последнее время используется редко, использует посредника. В роли посредника обычно выступает консультант, который собирает данные, анализирует их, а затем передает результаты анализа организациям, которые предоставили свои данные. Недостатком этой модели является то, что своими глазами не удастся увидеть лучшие технологии в деле, которые потом можно было бы реализовать у себя. Поэтому третья модель используется для бенчмаркинга показателей (оценочных характеристик).

Бенчмаркинг применяется последовательно на всех этапах разработки управленческого решения: компания должна осуществить ряд последовательных шагов, которые приведут ее к желаемому результату. Количество шагов бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы. На-

пример, в IBM таких этапов 15, в других фирмах их может быть меньше. Но базовые принципы бенчмаркинга везде одинаковы (рисунок 6).¹⁸



Рисунок 6 – Основные этапы бенчмаркинга

Стандартный процесс бенчмаркинга можно представить с помощью моделей бенчмаркинга. Одна из них называется «Колесо бенчмаркинга» и состоит из ряда этапов: планирование, исследование (поиск), наблюдение, анализ, адаптация (рисунок 7).



Рисунок 7 – Колесо бенчмаркинга

Этап 1 — «Планирование». Для введения в деятельность предприятия проектов бенчмаркинга используется план, который содержит полную опись всех пунктов реализации. Для данного этапа необходимо выполнить следующий перечень работ:

- 1) определить объект бенчмаркинга;
- 2) разработать план сбора информации;
- 3) согласовать план с ведущими экспертами области;
- 4) обеспечить поддержку высшему руководству;

¹⁸ Широкова В.Г. Управление изменениями в российских компаниях. СПб, 2009. С. 382

- 5) разработать план определения критериев;
- 6) охарактеризовать объект бенчмаркинга.

Этап 2 — «Исследование». Данный этап предполагает:

- 1) установление необходимых параметров для исследования;
- 2) выбор видов бенчмаркинга;
- 3) определение кандидатов на проведение бенчмаркинга;
- 4) сбор открытых данных.

До сбора данных об исследуемых компаниях нужно осуществить сбор базовой информации о внутриорганизационных процессах. На данном этапе нужно сделать выбор видов бенчмаркинга, которые соответствуют как целям, так и потенциалу организации.

Этап 3 — «Наблюдение». Данный этап характеризуется активным сбором информации. В основном информация собирается при прямом контактировании с выбранным объектом исследования. Важным моментом сбора информации являются беседы с сотрудниками потенциально выбранной компании и с экспертами. На этапе «наблюдение» осуществляется:

- 1) установление соглашения о проведении бенчмаркинга с потенциально выбранным партнером;
- 2) определение плана и метода сбора информации, обеспечивающих предоставление соответствующей информации;
- 3) проведение аудита своей компании;
- 4) подготовка к реализации принципа бенчмаркинга через сбор открыто-предоставляемых данных. Самыми эффективными инструментами получения необходимой информации являются телефонные беседы, встречи визави, проведение опросов посредством электронной почты.

Этап 4 — «Анализ». Информация, которая была получена в результате бенчмаркинга, делится на две категории:

- 1) Критерии деятельности организации — то, что уже было достигнуто организацией.

2) Средства и методы, благодаря которым были достигнуты полученные показатели деятельности компании. Полученные результаты будут бесценны в случае, если информация, полученная об исследуемой организации, может быть полностью сопоставлена со схожей информацией (либо, если параметры исследуемой компании выше) по предприятию-партнеру.

Этап 5 — «Адаптация». Адаптация результатов бенчмаркинга обычно является труднейшим для организации периодом. Две одинаковых организации существовать не могут: параметры деятельности одной организации наверняка не подойдут для другой. Следствием этого является необходимость выбора стратегии, обеспечивающей обратную связь с потребителем для удостоверения эффективности рекомендованных мер. Основная стратегия внедрения — решение по полученной в результате бенчмаркинга информации, содержащей критерии для осуществления улучшения работы организации, дополнительная — вовлечение в бенчмаркинг как специализированных групп, так и персонала организации. Еще одной стратегией является необходимость улучшения процессов бенчмаркинга — выявить «лучший опыт» в бенчмаркинге.¹⁹

Таким образом, считаясь мощным управленческим инструментом, бенчмаркинг является незаменимым инструментом для изучения организации. Бенчмаркинг является одним из ключевых методов в процессе разработки управленческих решений, так как этот метод представляет собой систематически выполняемое сравнение элементов деятельности организации с аналогичными элементами более успешной рыночной деятельности на макро- и микроуровнях.

В целом изучение теоретических основ темы показало:

1) Роль процессного подхода в современном менеджменте является ключевой в управлении любой компанией, так как его применение считается во всем мире одним из важнейших факторов успеха. Процессный подход является основой стандартов менеджмента качества во всем мире, так как данный под-

¹⁹ Садовой, М. А. Бедорева, И. Ю. Ставский, А. Е. Технология бенчмаркинга в организации управления // Медицина и образование в Сибири. 2013. № 6. С. 34

ход позволяет концентрироваться не только на процессах отдельных подразделений предприятия, но и на результатах работы организации в целом.

2) Уровень принятия решений в современном менеджменте не представляется без реализации возможностей моделирования управленческих решений в среде информационных технологий, систем поддержки принятия решений, экспертных систем и, возможно, в ближайшее будущее в среде нейронных систем. Тем не менее, наибольший эффект при принятии важных управленческих решений дает сочетание современных технологий выработки и принятия управленческого решения и обязательно опыта, знаний и интуиции менеджера.

3) Методология бенчмаркинга в разработке управленческих решений набирает обороты популярности среди менеджеров отечественных предприятий, и находит применение во всех сферах деятельности предприятия. Под бенчмаркингом понимают процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Бенчмаркинг может применяться на всех этапах разработки управленческого решения. Стандартный процесс бенчмаркинга можно представить с помощью моделей бенчмаркинга, среди которых одной из интересных и популярных является модель «Колесо бенчмаркинга», включающая в себя пять этапов: планирование, исследование (поиск), наблюдение, анализ, адаптация.

Непосредственное применение модели «Колесо бенчмаркинга» и ее адаптация для конкретного предприятия подробно рассматриваются далее в рамках данной работы.

2 СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЦАРЬ-КАРАВАЙ»

2.1 Анализ внешней среды ООО «Царь-Каравай»

Внешняя среда представляет собой совокупность факторов, находящихся за рамками ООО «Царь-Каравай» и способствующие ее функционированию, выживанию и росту при правильном их использовании.

Основное назначение анализа внешней среды состоит в выявлении и эффективном использовании при разработке стратегии возможностей и угроз, которые существуют на сегодняшний день и которые могут возникнуть для ООО «Царь-Каравай» в будущем.

Изучение внешней среды ООО «Царь-Каравай» было начато с анализа макросреды для выявления тех возможностей и угроз, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей.

Хлебопечение - является одной из ведущих отраслей пищевой промышленности России. Хлеб и хлебобулочные изделия одни из основных продуктов питания в рационе российских потребителей.

Рынок кондитерской продукции в России располагается на четвертом месте в мире (после Великобритании, Германии и США). Кондитерская отрасль развивается довольно активно. Жесткие рамки конкуренции на этом рынке побуждают создателей расширять свой ассортимент и создавать новую продукцию. С2012 по 2013 год в России был замечен подъем спроса на кондитерские продукты и в 2013 году составил 3,5 млн.тонн.²⁰

В 2015 году в России было произведено 3 495 686 тонн кондитерских изделий, что на 1,3% выше объема производства предыдущего года, по оценке «Alto Consulting Group».

²⁰ Анализ рынка кондитерских изделий [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://novainfo.ru/article/3450>. дата обращения: 03.08.2016

Лидером производства кондитерских изделий от общего произведенного объема за 2015 год стал Центральный федеральный округ с долей около 38,5%.

В Амурской области в настоящее время насчитывается более 100 компаний, осуществляющих непосредственное производство, оптовую и розничную продажу кондитерских изделий и около 300 организаций, осуществляющих розничную продажу пищевых продуктов.

В Амурской области, согласно Амурстату, темп роста потребления хлеба и хлебобулочных изделий в 2014 г. относительно 2013 г. составил 102,5 %. однако в 2015 г. произошел спад потребления 0,7 %, темп роста потребления в 2015 г. по сравнению с 2014 г. составил 99,7 %.

Также снижение потребления характерно и для кондитерских изделий: в 2015 г. относительно 2014 г. темп роста потребления кондитерской продукции составил 102 % против 115 % в 2014.

Кондитерские изделия являются продукцией ежедневного спроса: в среднем, каждый житель России потребляет 23 кг сладостей, из которых 12 кг являются сахаристыми, а 11 кг – мучными изделиями. Таким образом, кондитерские изделия входят в ежедневный рацион среднестатистического человека. Согласно статистике, в 2015 г. доля продаж кондитерских изделий в общем объеме реализации продуктов питания Амурской области составила 10,56 % (рисунок 8).

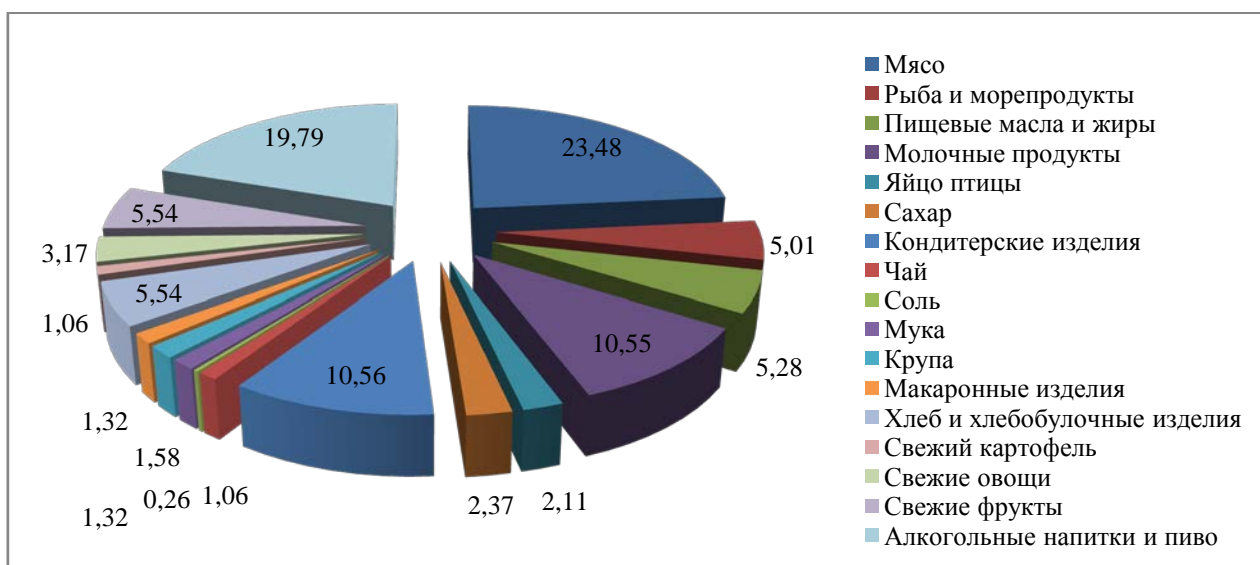


Рисунок 8 – Структура продаж пищевых продуктов в 2015 г.

Из анализа диаграммы на рисунке 8 видно, что потребление кондитерских изделий находится на втором месте после потребления мяса.

Для рынка кондитерских изделий характерна сегментация (рисунок 9).

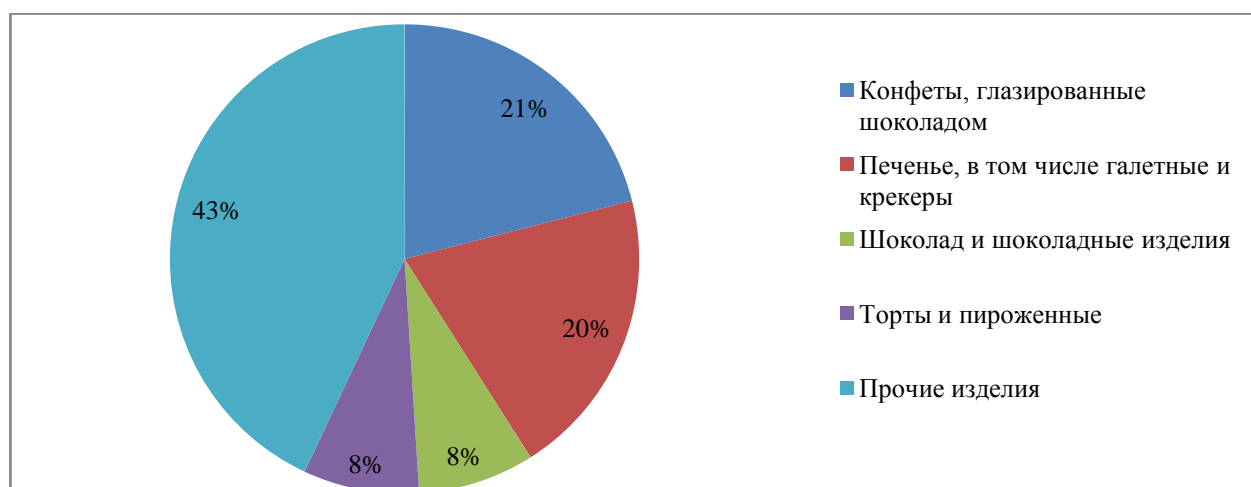


Рисунок 9 – Сегментация рынка кондитерских изделий

Анализируя рисунок 9, можно выделить крупнейшие сегменты кондитерских изделий на отечественном рынке:

- шоколадные конфеты – 21%;
- все виды печенья (в т.ч. крекеры) – 20%;
- кремовые изделия (торты, пирожные) – 8%;
- плиточный и фигурный шоколад – 8%.

Потребление хлеба и хлебобулочных изделий напрямую связано с благополучием населения, с ростом которого, российский потребитель переходит от массового употребления дешевых социальных хлебов к более дорогим обогащенным видам. Согласно статистическому сборнику «Амурская область в цифрах» денежный доход на душу населения ежегодно растет (рисунок 10).

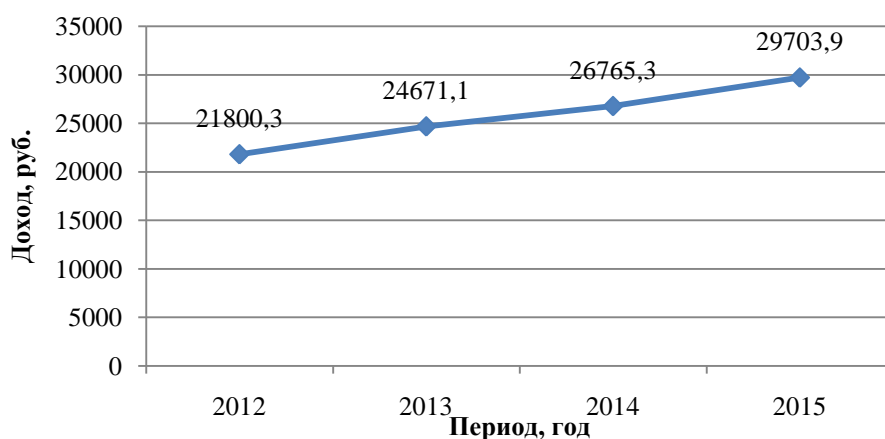


Рисунок 10 – Динамика денежного дохода на душу населения Амурской области за 2012 – 2015 гг.

С ростом денежных доходов на душу населения наблюдается и рост индекса потребительских цен (рисунок 11).

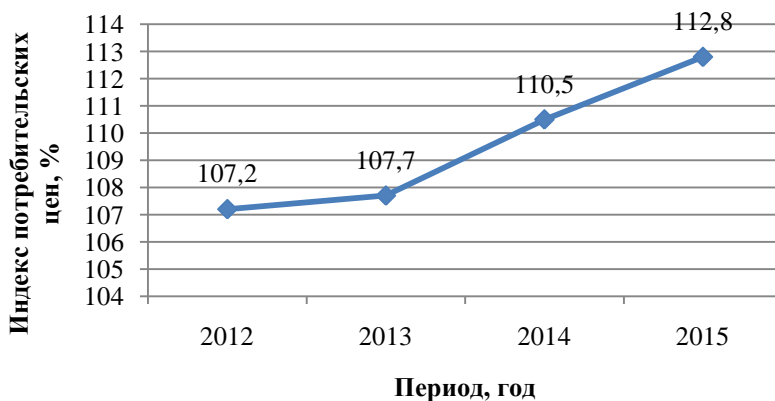


Рисунок 11 – Динамика индекса потребительских цен в Амурской области за 2012 – 2015 гг.

Дальнейший рост цен способен обуславливать снижение покупательной способности денежных доходов населения, а также более экономное расходование хлеба и хлебобулочных изделий из-за тарифов их дороговизны, в виду повышения цен на сырье и тарифы электроэнергии и водоснабжения.

В качестве основных факторов, влияющих как на состоянии отрасли в целом, так и на деятельность ООО «Царь-Каравай», можно указать:

- поддержка государством местных производителей – организация тендеров и торгов на государственные закупки кондитерской и хлебобулочной продукции;
- государственное регулирование ценообразования на сырье и продукцию;
- контроль государственными органами соблюдения ГОСТов, санитарных норм;
- снижение покупательской способности;
- бурное развитие малого хлебопечения в городских и сельских населенных пунктах, выпускающего более конкурентоспособную по цене продукцию из-за использования дешевой низкокачественной муки и нередко допускаемых

отклонений от стандартной технологии приготовления хлеба и хлебобулочных изделий.

Повышение рентабельности производства, максимизации прибыли - это путь к формированию собственного источника накопления денежных средств, для дальнейшей модернизации и реконструкции производства. Максимальный уровень рентабельности в хлебном производстве составляет 5 %, это довольно низкий процент для осуществления долгосрочных капиталовложений для закупки и освоения прогрессивного оборудования и применения новых технологических разработок. Поэтому основные проблемы хлебопеков связаны с дефицитом инвестиций и зачастую высокой изношенностью оборудования.

Вложение в оборудование и новые технологии необходимая часть эффективной конкурентной борьбы для хлебопроизводителей. Модернизация и реконструкция производства неизбежно повлечет за собой высокое качество продукции.

Так как на ООО «Царь-Каравай» оказывают непосредственное влияние такие факторы, как политика, экономика, социокультурные аспекты и технологический прогресс, то целесообразно представить обобщенное влияние данных факторов в форме PEST-анализа (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица PEST-анализ ООО «Царь-Каравай»

ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
1 Поддержка местных производителей местными органами власти; 2 Государственное регулирование ценообразования на сырье и продукцию; 3 Стандартизация продуктов посредством утверждения новых ГОСТов и ТУ; 4 Развитие тендеров, торгов на государственные закупки кондитерской и хлебобулочной продукции 5 Смена власти в Амурской области после проведенных выборов в сентябре 2016 года 6 Действующая система налогообложения предприятий	1 Рост инфляции; 5 Снижение курс рубля; 3 Повышение конкуренции со стороны сельского производителя; 4 Низкий уровень рентабельности производства хлебопекарной промышленности; 5 Рост денежных доходов на душу населения 6 Присутствие на рынке мировых лидеров кондитерской промышленности
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

1 Изменение вкусов и предпочтений потребителей; 2 Повышение внимание к вопросам сохранения экологии и пропаганда здорового образа жизни и спорта; 3 Рост потребления кондитерских изделий; 4 Большое влияние рекламы на потребителей	1 Возможность ежегодного участия в международных выставках, проходящих на территории Амурской области (выставки Амурэкспофорума) и Приморского края (АгроФудЭкспо) 2 Появление нового оборудования, обновление парка оборудования; 3 Появление новых видов кондитерских изделий; 4 Развитие НТП, появление новой технологии производства; 5 Широкий выбор способов транспортировки сырья и материалов для производства кондитерских изделий
---	---

Каждый выделенный в PEST-анализе фактор (политический, экономический, социокультурный, технологический) внешней среды несет для организации возможность или угрозу. Представим данную информацию в приложении А. таблице А.1.

Наибольшую угрозу для ООО «Царь-Каравай» представляют социальные факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны социальных факторов предприятию следует направить свои силы. Экономические, технологические и политические факторы дают умеренные возможности, которые в силах реализовать.

Конкуренция внутри кондитерской отрасли

У ООО «Царь-Каравай» достаточно большое количество конкурентов, занятых в розничной торговле хлебобулочными изделиями, мучными кондитерскими изделиями длительного хранения. К основным конкурентам ООО «Царь-Каравай» являются 24 предприятия и пекарен гора, выпускающие аналогичную продукцию. В г. Благовещенск ключевыми крупными конкурентами предприятия являются ИП Кулахсзян П.Р., комбинат питания «АмГУ», ООО «Амурский хлеб», ОАО Благовещенская кондитерская фабрика «Зея».

Наибольшая доля рынка находится у ООО «Царь-Каравай» и ОАО «Зея», поскольку предприятие имеет самый широкий ассортимент продукции и услуг, современное, высокотехнологичное оборудование.

Все предприятия в зависимости от масштаба действуют в относительно равных условиях: ассортимент продукции однороден, способы ведения торговли схожи. Все компании стремятся достичь уровня лидера, что возможно лишь при снижении издержек при неизменном качестве, расширении ассортимента.

Основными преимуществами конкурентов, по сравнению с ООО «Царь-Каравай» являются:

- широкий ассортимент продукции;
- ориентация на производство тортов;
- высокий авторитет среди покупателей, известность торговой марки.

Также помимо местного производства, кондитерский рынок области заполнен продукцией, завозимой из других регионов страны, в том числе и импортными продуктами. Отличительной особенностью данной продукции является яркая упаковка, обширная красочная реклама. Однако продукция, завозимая в Амурскую область, характеризуется длительным сроком годности, что говорит о применении в процессе производства консервантов и различных химических элементов.

Наличие крупных конкурентов не препятствуют развитию ООО «Царь-пекарь», среди основных конкурентных преимуществ можно выделить: среднюю цену по городу, отсутствие арендуемых помещений, прием платежей с помощью банковских карт, наличие большого количества транспорта, принадлежащего предприятию для доставки изделий до конечного потребителя (анализ конкурентных преимуществ ООО «Царь-Каравай» представлен в Приложении Б, таблице Б.1).

Проведем оценку уровня конкурентоспособности ООО «Царь-Каравай» на базе «4P» (product, price, place, promotion). В таблице 3 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием данной методики.

Таблица 3 – Лист оценки конкурентоспособности ООО «Царь-Каравай»

Характеристика	ООО «Царь-Каравай»	ОАО «БКФ «Зея»	ООО «Амурский хлеб»
1	2	3	4
Характеристика продукта			
- ассортимент	4	5	3
- сопутствующие товары	3	5	2
- качество обслуживания	5	4	4
- надежность	5	5	5
- престиж торговой марки	4	5	5
Сумма баллов	21	24	19
Характеристика цены			
- уровень цены	4	3	2
- скидки с цены	2	3	2

- условия и порядок расчетов	4	4	4
- оплата пластиковой картой	5	5	5
Сумма баллов	15	15	13
Характеристика регионов и каналов сбыта	5	5	5
- виды распределения товаров	4	5	3
- район сбыта	4	5	4
- число покупателей	4	5	3
- степень охвата рынка	3	4	4
- число дистрибьюторов			
Сумма баллов	20	24	19
Характеристика продвижения на рынке	3	5	4
- PR			

Продолжение таблицы 3

	1	2	3	4
- реклама		3	5	5
- стимулирование продаж		4	5	4
- торговый персонал		5	4	4
- участие в выставках		3	5	4
Сумма баллов		18	24	21
Всего баллов		74	87	72

Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка от 1 до 5 баллов. Интерпретация полученных данных отражена в многоугольнике конкурентоспособности (рисунок 12), в котором графически представлено расхождение позиции ООО «Царь-Каравай» по отношению к его основным конкурентам.

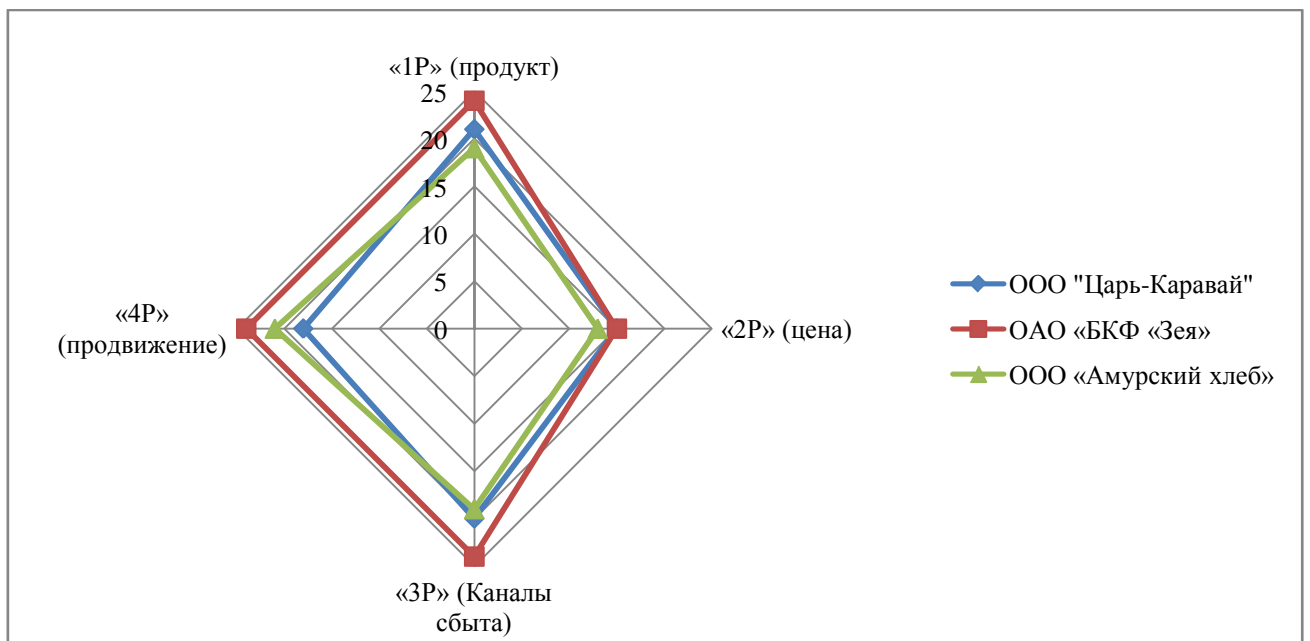


Рисунок 12 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Царь-Каравай» по отношению к его основным конкурентам

Результат сравнительной оценки конкурентоспособности ООО «Царь-Каравай» и конкурентов методом «4Р» выявил, что по общей сумме баллов в рейтинге конкурентоспособности продукта исследуемое предприятие уступает и ОАО «БКФ Зея», и ООО «Амурский хлеб», по общей сумме баллов в категории «цена» находится на одном уровне с ОАО «БКФ Зея», но находится в более выгодном положении, чем ООО «Амурский хлеб». По всем остальным позициям ООО «Царь-Каравай» находится в проигрыше. Абсолютным лидером по всем факторам является ОАО «БКФ Зея», исследуемое предприятие находится на втором месте. Опережая в конкурентоспособности ООО «Амурский хлеб».

Возможность появления новых конкурентов в отрасли низка ввиду следующих факторов:

- насыщенность рынка отечественной продукцией высока, так как на рынке представлены как малые, так и крупные предприятия;
- предприятиям требуются удобные помещения для производства хлебобулочных изделий и их хранения, в связи с чем существенен уровень инвестиций и затрат для входа в данную отрасль.

Тем не менее, принимая во внимание то, что г. Благовещенск является городом торговли с постоянно растущими торговыми площадями можно предположить появление компаний.

Для выявления всех возможностей и угроз, оказывающих влияние на предприятия со стороны внешней среды, рассмотрим влияние на ООО «Царь-Каравай» покупателей продукции и поставщиков сырья.

Влияние поставщиков

Основным поставщиком сырья для производства являются:

- организация ООО «Хлеб Алтая», поставляющая 50% сырья;
- местные оптовые базы, доля поставок которых составляет ниже 50%;

Для успешной деятельности ООО «Царь-каравай» заключены договоры на поставку сырья и необходимых материалов, с такими организациями, как ООО «Профит», ИП Селезнев В.В., ИП Печенников В.А. и др.

В сотрудничестве с ООО «Царь-Каравай» работает несколько поставщи-

ков, которые обеспечивают предприятие сырьем и необходимыми материалами (мука, соль, сахар, масло и другое), а также запасными частями для производственного оборудования и др.

Работа с поставщиками носит существенное значение для эффективной работы компании в целом, так как от качества поставляемого сырья и материалов зависит качество выпускаемой продукции.

Предприятие зависит от поставщиков и их поставок, т.к. не занимается самостоятельно производством сырья и материалов для своей продукции.

Влияние покупателей

Потребители – это те лица, которые заинтересованы или могут быть заинтересованы товарами организации. Необходимость удовлетворять потребности покупателя влияет на процессы внутри предприятия, так как количество потребителей определяет, необходимые ресурсы, а характеристика потребителей - необходимый ассортимент товаров и услуг.

Основными потребителями продукции предприятия в специализированных киосках являются жители г. Благовещенск и близлежащих районов города. Кроме того, продукция реализуется через сеть супермаркетов г. Благовещенск, а также через розничные магазины города и районов Амурской области.

Потребление продукции ООО «Царь-Каравай» не имеет ограничений среди населения. Хлебобулочные изделия относятся к отрасли пищевой промышленности и входят в рацион каждого жителя страны и области. Потребителем может быть любой человек: взрослый и ребёнок; мужчина и женщина; в будние и праздничные дни. Продукция не подвержена сезонным колебаниям.

Анализ модели пяти сил М. Портера свидетельствует о наличии возможностей и угроз, определяемых мезосредой предприятия, перечень которых приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Возможности и угрозы мезосреды ООО «Царь-Каравай»

Фактор	Возможности	Угрозы
1	2	3

Влияние конкурентов	1)Выпуск на рынке товаров, имеющих высокую цену	1)Уход с рынка в результате увеличения доли рынка конкурентов 2)Появление предприятий предоставляемых услуги по приемлемой цене
Влияние поставщиков	1)Заключение договора на постоянные поставки сырья 2)Увеличение круга поставщиков качественного сырья	1)Уход с рынка в результате ужесточения сотрудничества с поставщиками 2)Нестабильность поставок 3)Высокие цены поставщиков
Влияние потребителей	1)Рост численности населения 2)Интерес покупателей к	1)Уход с рынка в результате сокращения спроса 2)Неустойчивое финансовое положение

Продолжение таблицы 4

1	2	3
	кондитерским изделиям	клиентов 3)Более требовательные запросы заказчиков

Таким образом, анализ мезосреды ООО «Царь-Каравай» выявил возможности и угрозы со стороны ближнего окружения организации. С одной стороны у предприятия существует достаточно возможностей для развития деятельности, с другой стороны угрозы перевешивают возможности, что значительно замедляет развитие предприятия. Предприятиям нужно вовремя реагировать и делать все возможное на преодоление угроз, что явится залогом успешной деятельности.

В завершение анализа определим, какое воздействие (благоприятное или же нет) оказывает сложившаяся ситуация в целом во внешней среде на деятельность ООО «Царь-Каравай». Построим профиль внешней среды (Приложение Б, таблица Б.2) для оценки степени важности факторов внешней среды. Для оценки используем бальную систему: важность для отрасли от 3 до 1 (где 3-большая важность, 1-слабая); влияние на организацию от 3 до 0 (где 3-сильное влияние, 0-отсутствие влияния); направленность влияния оценивается либо положительно (знак «+») или отрицательно (знак «-»). Полученная интегральная оценка свидетельствует о преимущественно позитивном влиянии большинства факторов.

Итогом анализа факторов внешней макросреды и мезосреды ООО «Царь-Каравай» является возможность составления обобщенного перечня возможностей и угроз для предприятия (Приложение В, таблица В.1).

Для выявления степени важности угроз и возможностей для предприятия построены матрица позиционирования возможностей (приложение В, таблица В.2) и матрица угроз (приложение В, таблица В.3).

Анализ матрицы позиционирования возможностей свидетельствует о том, что наибольшее стратегическое значение имеют возможности:

- увеличения спроса на кондитерские/хлебобулочные изделия, сопровождающейся рекламой;- привлечение новых клиентов - заключение новых контрактов;

- расширение ассортимента кондитерских изделий отечественных производителей;

- уход конкурентов с рынка розничной торговли хлебобулочными и кондитерскими изделиями;

- участие в торгах, приобретение статуса «госпоставщика».

Такие угрозы, как возрастающая конкуренция в сфере розничной торговли кондитерскими и хлебобулочными изделиями и сокращение спроса на продукцию кондитерской фабрики должны быть в первую очередь устранены.

Угрозы увеличения числа иностранным фирм и нерегиональной кондитерской продукции на рынке Амурской области, удорожания сырья и материала для производства, рост тарифов на гидро- и энергоснабжение (влекущие увеличение стоимости конечного продукта), а также угроза нестабильных поставок также должны находиться в поле зрения руководства.

Таким образом, внешняя среда открывает для ООО «Царь-Каравай» широкий спектр возможностей, но в тоже время оказывает и негативное действие, которое характеризуется проявлением различных угроз со стороны политических, экономических и социальных факторов макроокружения и мезосреды предприятия. Стоит также отметить, что в количественном соотношении окружение предприятия предоставляет больше возможностей, чем угроз.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Царь-Каравай»

Общество с ограниченной ответственностью «Царь-Каравай» действует с 28 марта 2011 года. Предприятие относится к отрасли пищевой промышленности, а именно к хлебопекарной промышленности, осуществляя свою деятельность на территории Амурской области, занимает нишу малого и среднего бизнеса, одновременно является крупным представителем по производству кондитерских и хлебобулочных изделий.

Уставный капитал предприятия составляет 10 000 рублей и определяет минимальный размер его имущества, гарантирующие интересы его кредиторов.

Для предприятия характерна материалоемкость производства с массовым типом производства для отдельных номенклатур продукции.

Целью деятельности ООО «Царь-Каравай», как коммерческой организации, является получение прибыли посредством реализации продукции. Цель достигается в результате осуществления следующих видов производства:

- 1) производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;
- 2) производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения;
- 3) производство какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий.

Продукция ООО «Царь-Каравай» реализуется в г. Благовещенск и прилегающих к нему территориях, а также в близлежащих районах областного центра. Значительная часть выпускаемой продукции реализуется через сеть собственных специализированных киосков.

Только в г. Благовещенск ООО «Царь-Каравай» имеет пять торговых точек по продаже кондитерских и хлебобулочных изделий: три киоска (ул. Чехова, д. 41, ул. Забурхановская, д. 94, ул. Кантемирова, д. 16.) и два специализированных магазина (ул. Ленина, д. 75 – ГСТК, Игнатьевское шоссе, д. 11 – ГСТК).

Помимо производства хлебобулочных и кондитерских изделий основными приоритетными направлениями развития Общества являются:

- 1) сохранение и повышение качества выпускаемой продукции;
- 2) ремонт, техническое перевооружение, реконструкция и развитие предприятия;
- 3) соблюдение технологической и трудовой дисциплины;
- 4) обеспечение социальной защищенности работников предприятия.

Заниматься производством и реализацией широкого спектра хлебобулочных изделий предприятие начало с середины 2001 года в лице индивидуального предпринимателя Арутюняна Артема Вазгеновича (в настоящее время учредитель и генеральный директор предприятия).

Накопленный опыт динамично развивающегося бизнеса позволил в 2010 году зарегистрировать торговую марку «Царь-Каравай», и уже весной 2011 года предприятие официально заявило о новом организационно-правовом статусе ООО «Царь-Каравай».

В настоящее время ООО «Царь-Каравай» включает в себя деятельность пекарни (непосредственное производство хлебобулочных изделий), находящейся по адресу ул. Забурхановская, 94, производственного цеха кондитерских изделий (ул. Нагорная, 18) и, как уже отмечалось, сети специализированных киосков по розничной реализации производимой продукции.

В среднем за сутки предприятие производит более 1 тонны хлеба. Так как доставка хлеба представляет собой ежедневный, бесперебойный процесс, развоз свежего хлеба начинается с 10 утра. Режим работы предприятия - ежедневный, без выходных и праздников, что позволяет обеспечивать население, свежей продукцией.

ООО «Царь-Каравай» постоянно подтверждает свой авторитет, принимая участие в профильных региональных и федеральных конкурсах, на которых занимает призовые места и получает награды:

- победа в номинации «Лидер малого бизнеса — 2008», конкурс проводился Сбербанком России;
- победа в номинации «За развитие бизнеса — 2010», конкурс проводился Сбербанком России;

– призер и лауреат постоянных ежегодных городских конкурсов «Хлебных дел мастера», проводимых Администрацией города.

ООО «Царь-Каравай» является одним из самых известных предприятий в своей отрасли. За годы своей деятельности компания успела завоевать авторитет и уважение среди своих клиентов и партнеров.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал, одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

С целью оценки состояния деятельности ООО «Царь-Каравай» и выявления перспектив развития проведен анализ внутренней среды предприятия, с использованием одного из самых распространенных подходов – выделением нескольких срезов внутренней среды предприятия, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал, которым располагает исследуемая организация. Основываясь на данном подходе, проведен анализ управления персоналом, маркетинга, финансов, производства.

Управление персоналом

Особой ценностью ООО «Царь-каравай» является его высококвалифицированный персонал, который определяет высокое качество производимой продукции.

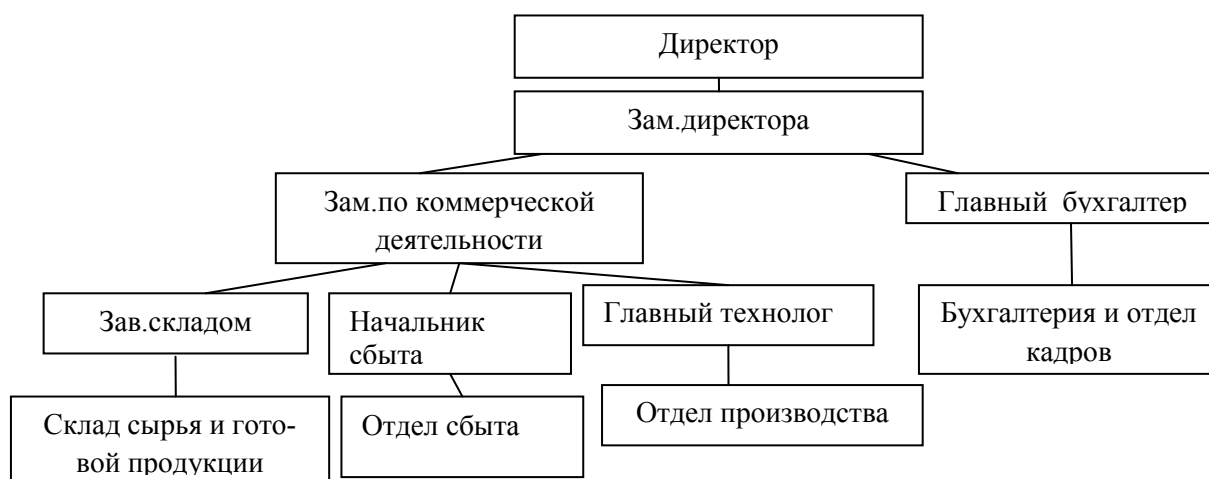


Рисунок 13 – Организационно-управленческая структура ООО «Царь-каравай» в г. Благовещенск

Управление деятельностью ООО «Царь-Каравай» осуществляется ее руководителями и аппаратом управления, состоящими из линейного и функционального персонала, то есть для ООО «Царь-Каравай» характерна линейно-функциональная организационная структура управления (рисунок 13), которая позволяет упорядочить совокупность взаимосвязанных элементов внутри предприятия.

Данная структура управления носит универсальный характер, являясь одной из самых распространенных, представляет собой жестко регламентированную деятельность предприятия в целом.

В настоящее время ООО «Царь-Каравай» обеспечивает рабочими местами более 70 человек. Коллектив предприятия преимущественно женский (рисунок 14).

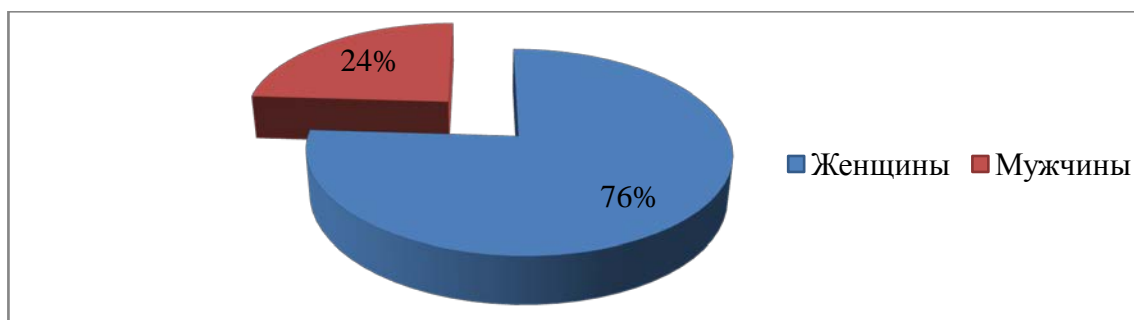


Рисунок 14 – Структура персонала ООО «Царь-Каравай» по половому признаку

Из рисунка 14 видно, что на долю женской половины приходится 76 %, соответственно 24 % - доля мужчин в общей численности персонала предприятия. Коллектив предприятия преимущественно молодой наибольшая часть персонала находится в возрасте от 30 до 50 лет. Средний возраст персонала ООО «Царь-Каравай» - 40,8 года. Согласно классификации ВОЗ (всемирной организации здравоохранения), кадровый состав относительно молодой. Руководящий состав и специалисты предприятия обладают большим опытом работы и имеют стаж работы на предприятиях хлебопекарного типа более 10 лет.

Оценка движения рабочей силы, представленная в приложении Г, таблице Г.1, позволяет сделать вывод, что для ООО «Царь-Каравай» характерен ежегодный рост численности персонала: численность персонала увеличилась с 45 человек в 2012 г. до 76 человек в 2016 г., прирост персонала в 2016 г. по сравнению с предыдущим годом составил 13,4 %.

Уровень текучести кадров также ежегодно увеличивается и в 2016 г. данный показатель составил 0,276 единиц или 2,76 %, что соответствует уровню естественной текучести кадров (3- 5 % в год). Не смотря на нормативные значения, прирост текучести кадров в 2016 г. составил 8,9 %, что говорит об ухудшении кадровой политики.

Персонал набирают из внешних источников: составляется и публикуется объявление об открытии вакансии, проходит прием резюме от потенциальных работников, проводится собеседование с руководителем предприятия. В случае полного удовлетворения кандидатом, его приглашают на работу. В обратном случае – отказ о приеме на работу с объяснением причин. Решение о приеме на работу принимается директором.

Оплата труда осуществляется на основе положений об оплате труда и премировании работников подразделений, разработанных работниками по труду, в пределах утвержденного планового фонда заработной платы.

Заработная плата работникам устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими системами оплаты труда. Выбор систем оплаты

труда ведется исходя из поставленных задач, реализации программ и утвержденного фонда заработной платы.

Маркетинг

ООО «Царь-Каравай» в настоящее время является одним из уверенных лидеров хлебопечения в Амурской области. Основной целью маркетинговой политики ООО «Царь-Каравай» является ориентация производства на удовлетворение потребностей населения конкретных обслуживаемых рынков посредством завершающих эффективных маркетинговых компаний, способствующих увеличению доли рынка предприятия.

В настоящее время на предприятии нет такой самостоятельной штатной единицы, как специалист по маркетингу. Функции маркетинга частично возложены на отдел сбыта продукции.

Продукция ООО «Царь-Каравай» обладает высоким качеством, сертифицирована, отвечает требованиям нормативной документации, предъявляемой к продукции.

Большинство потребителей доверяют продукции ООО «Царь-Каравай» учитывая тот факт, что предприятие имеет большой опыт работы, использует в производстве натуральное сырье, традиционные и передовые технологии изготовления, многоступенчатую систему контроля качества.

Ассортимент выпускаемой продукции ООО «Царь-Каравай» широк, разнообразен и доступен для приобретения всем слоям населения Амурской области. В настоящее время ООО «Царь-Каравай» выпускает более 40 наименований продукции), включая хлебобулочные изделия.

Ассортимент хлебобулочных изделий представлен (рисунок 15) представлен ржаным и пшеничным хлебом, батонами, мучными и бараночными изделиями.

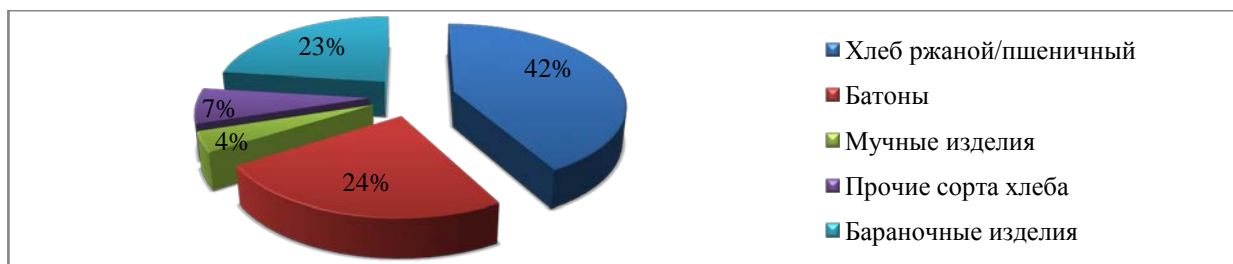


Рисунок 15 – Структура ассортимента хлебобулочных изделий

Ассортимент кондитерских изделий представлен около 20 видами песочного печенья, на долю которого приходится 44 %, 10 видами песочного печенья с начинкой, доля которого составляет 10 %, а также слоеным печеньем (21 % в структуре кондитерских изделий), кексами (10 %), пряниками (8 %) и сухарями (7 %). Структура ассортимента кондитерских изделий наглядно представлена на рисунке 16.

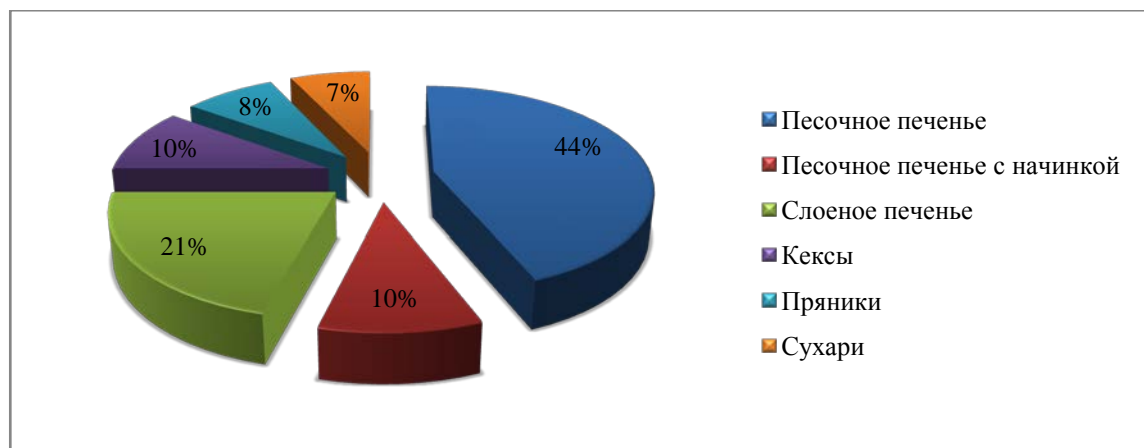


Рисунок 16 – Структура выпуска кондитерских изделий ООО «Царь-Каравай»

ООО «Царь-Каравай» использует две формы реализации готовой продукции: складская (реализация товара осуществляется непосредственно со своих складов); транзитная (товары реализуются без завоза на свои склады, сразу конечным покупателям).

В настоящее время ООО «Царь-Каравай» использует три вида канала сбыта: канал нулевого уровня, одноуровневый канал и двухуровневый канал сбыта (приложение Г, рисунок Г.1, Г.2).

Так же осуществлению маркетинговой деятельности способствуют менеджеры и рабочие, так как именно они непосредственно общаются с покупателями и знают их потребности на те, или иные товары или услуги.

Среди недостатков маркетинговой деятельности является прекращение работы фирменного сайта ООО «Царь-Каравай». Однако, в целях усиления конкурентоспособности предприятия и увеличения объемов продаж, ООО «Царь-Каравай» осуществляет выпуск продукции, основываясь на широком ассортименте предлагаемой продукции. Кроме того, ООО «Царь-Каравай» ис-

пользует современные технологические достижения, учитывая требования рынка. Следует отметить, что ООО «Царь-Каравай» развивает свою деятельность и выполняет необходимые для успешного функционирования предприятия мероприятия (проводит рекламу, анализ рынка, конкурентов и т.д.).

Финансы

На основании данных «Отчета о финансовых результатах», проведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия за пять лет. Результаты анализа представлены в приложении Г, таблице Г.2. Анализ основных показателей деятельности предприятия показал, что выручка, себестоимость и валовая прибыль предприятия имели положительную тенденцию к росту до 2015 г. включительно, в 2016 г. наблюдается снижения объема получаемой выручки по сравнению с предыдущим годом на 2,3 %, себестоимость при этом снизилась на 0,2 %.

В 2016 г. так же наблюдается тенденция к снижению валовой прибыли на 7 %. При этом коммерческие расходы ежегодно росли до 2015 г., в 2016 г. величина коммерческих расходов снизилась на 4,6 %. Аналогичная тенденция характерна и для прибыли от продаж, которая в 2016 г. снизилась на 13,5 %. Несмотря на снижение таких показателей, как выручки, валовой прибыли и продаж, прибыль до налогообложения в 2016 г. увеличилась на 45,2 % - увеличение произошло преимущественно за счет роста прочих доходов и снижения величины прочих расходов. Рост прибыли до налогообложения обусловила рост результативного показателя – чистой прибыли предприятия, которая в 2016 г. по сравнению с предыдущим годом увеличилась на 70,8 % и составила 902 000 рублей.

Рассмотрим, из чего формируются основные фонды ООО «Царь-Каравай» (рисунок 17). Согласно рисунку 17, основные фонды предприятия включают в себя стоимость зданий, сооружений, машин и оборудования, транспортных средств, производственного и хозяйственного инвентаря.

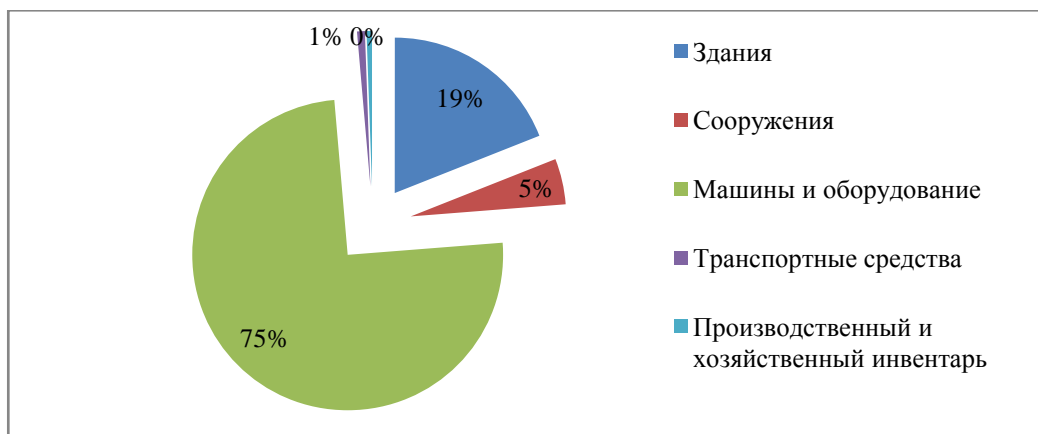


Рисунок 17 – Структура основного капитала ООО «Царь-каравай» на 31 декабря 2016 года

Наибольшая доля в структуре основного капитала в 2016 г. приходится на машины и оборудование (75 %), что обусловлено спецификой деятельности предприятия; удельный вес зданий и сооружений составил 19 % и 5 % соответственно; наименьшая доля приходится на транспортные средства и производственный инвентарь – 1 % и менее.

Производство

За 2016 г. предприятием было произведено и реализовано 5220 тонн хлебобулочных и кондитерских изделий. Рассмотрена динамика объемов выпуска кондитерских и хлебобулочных изделий, представленная в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика объемов выпуска хлебобулочных и кондитерских изделий ООО «Царь-Каравай»

	Значение показателя					Темп роста, %			
	2012	2013	2014	2015	2016	2013 к 2012	2014 к 2013	2015 к 2014	2016 к 2015
Объем реализации, тонн									
Хлебобулочные изделия	3904	3743	3935	4099	4580	95,9	105,1	104,2	111,7
Кондитерские изделия	2035	1977	1872	1854	1840	97,1	94,7	99,0	99,2
Итого	5939	5720	5807	5953	6420	96,3	101,5	102,5	107,8

Анализ таблицы 5 показывает, что общий объем выпуска и производства в целом снижался до 2013 г. включительно, темп снижения составил 96,3 %, однако с 2014 по 2016 гг. объем реализации продукции увеличивался на 1,5 %, 2,5 % и 7,8 % соответственно относительно предыдущего года. При этом рост общего объема реализации продукции произошел за счет ежегодного роста реализации хлебобулочных изделий: с 2013 г. по 2016 г. ежегодные приросты

объема реализации хлебобулочных изделий составили 5,1 %, 4,2 % и 11,7 %. Следует отметить нисходящую тенденцию реализации кондитерских изделий, объем которых снизился 2 035 тонн в 2012 г. до 1840 тонн в 2016 г.

В 2016 г. доля хлебобулочных изделий в общей структуре выпуска ООО «Царь-Каравай» составила 71 %. Остальные 29 % приходится на выпуск кондитерских изделий (рисунок 18).



Рисунок 18 – Структура объема реализации продукции ООО «Царь-Каравай»

Качество продукции зависит от используемого сырья, а также технологического процесса приготовления (рисунок 19).

Себестоимость производства ООО «Царь-Каравай» определяется спецификой хлебопекарной промышленности. Состав и структура себестоимости предприятия представлены на рисунке 20.

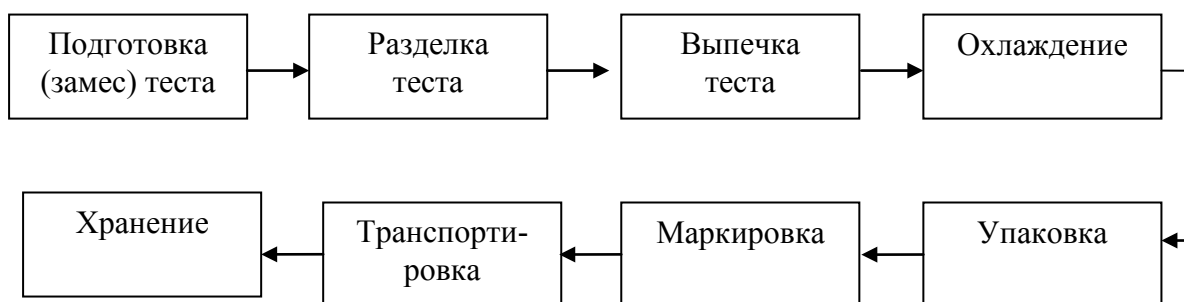


Рисунок 19 – Технологический процесс изготовления хлебобулочных изделий

Наибольшая доля 67 % в структуре себестоимости приходится на материальные затраты, что характерно для отрасли пищевой промышленности; 13 % - затраты связанные с заработной платой персонала; 11 % - прочие затраты; наименьшая доля приходится на отчисления на социальные нужды и амортизацию – 5 % и 4 % соответственно.

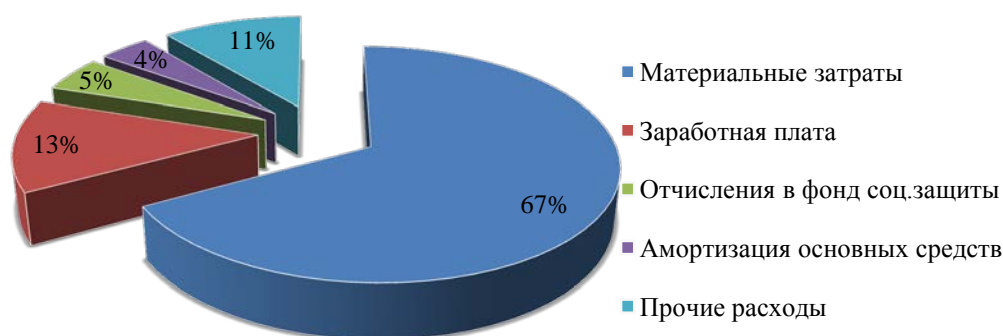


Рисунок 20 – Состав и структура себестоимости ООО «Царь-Каравай»

В целях усиления конкурентоспособности предприятия и увеличения объемов продаж, ООО «Царь-Каравай» осуществляет выпуск продукции, основываясь на широком ассортименте предлагаемой продукции. Кроме того, ООО «Царь-Каравай» использует современные технологические достижения, учитывая требования рынка.

Проведенный анализ внутренней среды предприятия позволяет выявить сильные и слабые стороны ООО «Царь-Каравай» (таблица 6).

Таблица 6 – Сильные и слабые стороны ООО «Царь-Каравай»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
1) Хороший имидж компании на рынке Амурской области 2) Высококвалифицированный персонал 3) Растущий объем продаж хлебобулоч-	1) Снижение количества работников (высокая текучесть кадров) 2) Отсутствие оптимизированной системы предоставления информации клиентам

Продолжение таблицы 6

1	2
ных изделий 4) Молодой кадровый состав 5) Стабильная финансовая ситуация 6) Удовлетворение требований покупателей 7) Наличие рекламной деятельности 8) Широкий ассортимент кондитерской продукции и наличие потенциала для его дальнейшего расширения 9) Высокая компетенция функциональных руководителей 10) Наличие постоянных клиентов 11) Наличие собственных специализированных точек продаж	3) Невыгодное расположение относительно оживленных мест города 4) Несоответствие организационной структуры торговой деятельности (отсутствие отделов маркетинга, юридического отдела и др.) 5) Рост себестоимости 6) Снижение объема продаж кондитерской продукции 7) Высокие цены поставщиков 8) Неустойчивое финансовое положение клиентов 9) Отсутствие фирменного сайта компании 10) Слабо развитая маркетинговая политика

В целом у предприятия больше сильных сторон, чем слабых. Представ-

ленные в таблице бсильные и слабые стороны ООО «Царь-Каравай» имеют разную степень влияния на его деятельность, поэтому произведен выбор 5 наиболее важных сильных сторон. Чтобы выделить наиболее важные сильные стороны воспользуемся методом экспертных оценок, представленным в приложении Г, таблице Г.3. В роли эксперта выступил главный бухгалтер ООО «Царь-Каравай» Бухановская Татьяна Сергеевна. Для оценки сильных сторон используется система оценок от 1 до 5 (где 5-максимальное проявление сильной стороны, 1-минимальное проявление). Аналогичным образом, была проведена оценка слабых сторон, с целью выделения 5 наиболее важных (приложение Г, таблица Г.4).

Оценка показала, что наиболее важными сильными сторонами, в большей степени оказывающими влияние на деятельность ООО «Царь-Каравай», являются:

- 1) хороший имидж компании на рынке Амурской области;
- 2) стабильная финансовая ситуация;
- 3) наличие собственных специализированных точек продаж;
- 4) широкий ассортимент кондитерской продукции и наличие потенциала для его дальнейшего расширения;
- 5) высокая компетенция функциональных руководителей.

Среди слабых сторон можно выделить:

- 1) несоответствие организационной структуры торговой деятельности (отсутствие отделов маркетинга, юридического отдела и др.);
- 2) отсутствие оптимизированной системы предоставления информации клиентам;
- 3) рост себестоимости;
- 4) слабо развитая маркетинговая политика;
- 5) снижение количества работников (высокая текучесть кадров).

Таким образом, анализ внутренней среды предприятия показал, что у ООО «Царь-Каравай» есть и сильные стороны, и слабые, то есть предприятие обладает определенным потенциалом, однако имеет свои недостатки. Совокуп-

ный анализ внешней и внутренней среды позволяет перейти к комплексной оценке для обоснования необходимости внедрения модели «Колесо бенчмаркинга».

2.3 Обоснование необходимости внедрения модели «Колесо бенчмаркинга»

Для обоснования необходимости используем метод SWOT-анализ. Данная методология предполагает разделение факторов, описывающих объект исследования, на четыре категории: силы (Strengths), слабости (Weaknesses), возможности (Opportunities), угрозы (Threats). Силы и слабости являются факторами внутренней среды изучаемого объекта, возможности и угрозы являются факторами внешней среды.

Составим матрицу SWOT-анализа, где покажем цепочку связей между сильными, слабыми сторонами и возможностями, угрозами. Матрица представлена в таблице 7.

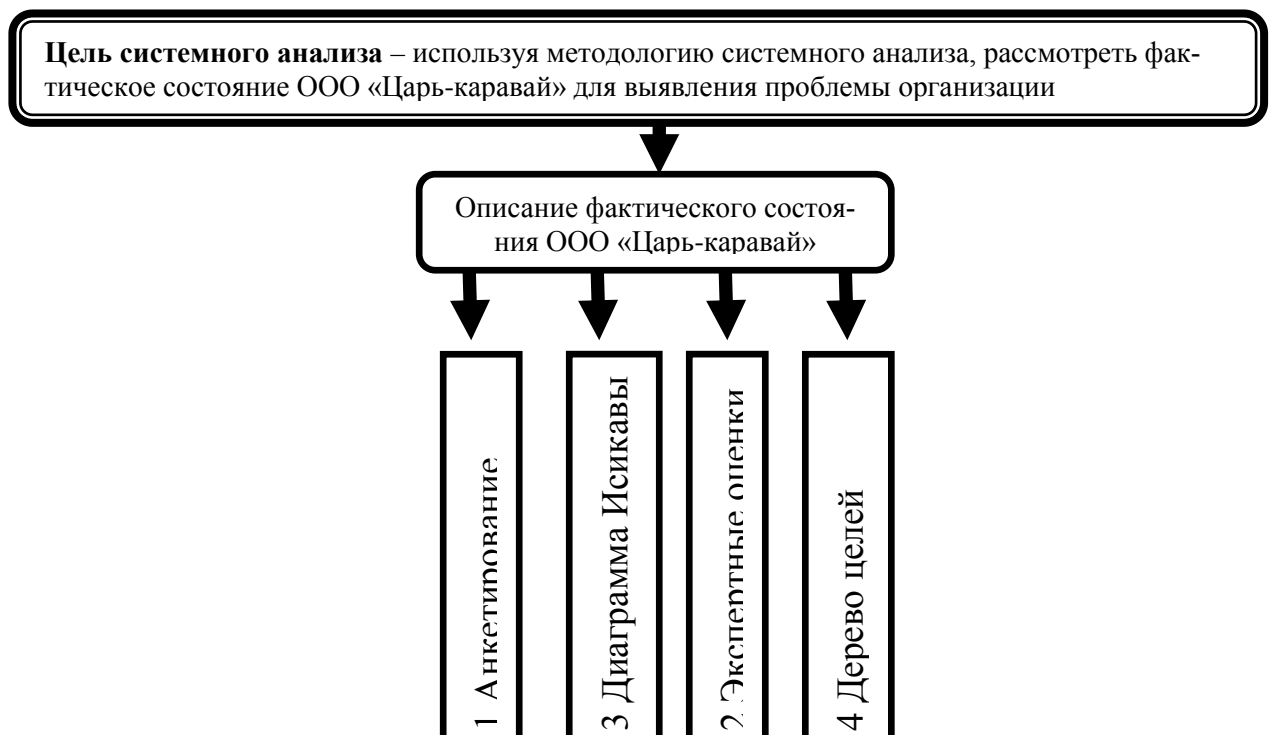
На поле «сильные стороны – возможности» следует разрабатывать альтернативы по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (предлагается использовать как ориентиры для разработки управленческого решения).

Таблица 7 –Матрица SWOT-анализа ООО «Царь-Каравай»

	Возможности	Угрозы
	<p>А расширение ассортимента кондитерских изделий отечественных производителей;</p> <p>Б увеличения спроса на кондитерские/хлебобулочные изделия, сопровождающейся рекламой;</p> <p>В участие в торгах, приобретение статуса «госпоставщика»</p> <p>Г заключение новых контрактов;</p> <p>Д уход конкурентов с рынка розничной торговли хлебобулочными и кондитерскими изделиями;</p>	<p>а удорожание сырья и материала для производства, рост тарифов на гидро- и энергоснабжение (влекущие увеличение стоимости конечного продукта)</p> <p>б сокращение спроса на продукцию кондитерской фабрики</p> <p>в возрастающая конкуренция в сфере розничной торговли кондитерскими и хлебобулочными изделиями</p> <p>г увеличения числа иностранным фирм и нерегиональной кондитерской продукции на рынке Амурской области</p> <p>д нестабильные поставки</p>
Сильные	Поле СиВ	Поле СиУ

стороны		
1 широкий ассортимент кондитерской продукции и наличие потенциала для его дальнейшего расширения 2 высокая компетенция функциональных руководителей 3 стабильная финансовая ситуация; 4 наличие собственных специализированных точек продаж 5 хороший имидж компании на рынке Амурской области	1А Привлечь больше потребителей за счет наличия потенциала для расширения ассортимента 1Д Занять рыночную долю конкурентов с помощью расширения ассортимента продукции в случае ухода конкурентов с рынка 5В привлечь новых клиентов в лице гос.организаций, путем участия в торгах и госзакупках, акцентируя внимание на хорошем имидже компании на рынке области	1б Предостеречь покупателей от сокращения покупательского спроса на хлебобулочную продукцию, проинформировав их о широком ее ассортименте 2г Избежать вытеснение с рынка иностранными фирмами с помощью применения профессиональных навыков функциональных руководителей 4в избежать высокой конкуренции в розничной торговле, активно развивая собственные специализированные точки продаж
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
I несоответствие организационной структуры торговой деятельности (отсутствие отделов маркетинга, юридического отдела и др.); II отсутствие оптимизированной системы предоставления информации клиентам; III слабо развитая маркетинговая политика; IV рост себестоимости; V снижение количества работников (высокая текучесть кадров)	IIГ Потенциальные клиенты могут отказаться от предлагаемой продукции, так как им не предоставляется необходимая информация о продукции IIБ Отсутствие юриста на предприятии ставит под сомнение сотрудничество с потребителями продукции IIIБ при слабом маркетинге отсутствует эффективность увеличения спроса на продукцию через активную рекламу	IIв Несвоевременное предоставление информации потенциальным клиентам приводит к переходу новых потребителей к конкурентам IIIб В связи со снижением спроса на хлебобулочную продукцию, слабо развитая маркетинговая служба может привести к сокращению объемов продаж

Для выявления решаемой в данном процессе разработки управленческого решения проблемы ООО «Царь-Каравай» воспользуемся методами системного анализа, обобщенными методологической схемой (рисунок 21).



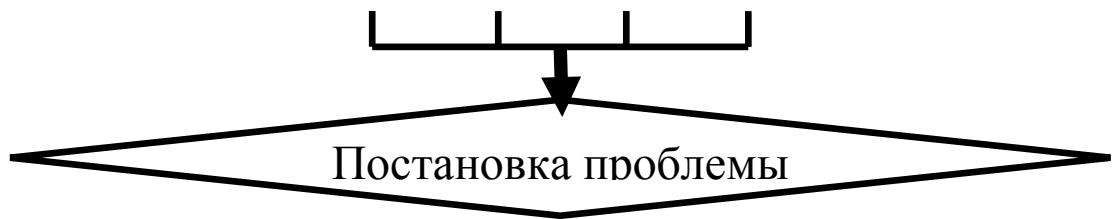


Рисунок 21 – Методологическая схема системного анализа ООО «Царь-Каравай»

С учетом того, что предприятие постоянно занимается совершенствованием качества производства и изучением спроса на продукцию, а также с целью выявления текущих проблем в деятельности ООО «Царь-Каравай» воспользуемся первым методом методологической схемы – анкетированием. Респондентами анкетирования выступили покупатели сети магазинов «Кэш & Кэри» и специализированных магазинах г. Благовещенск. Участникам опроса было предложено ответить на вопросы анкеты, представленной в приложении Д, таблице Д.1.

В результате опроса 100 респондентов, покупающих продукцию ООО «Царь-Каравай», было выяснено, что в большей степени покупатели приобретают хлеб, лаваш, а также булочки и батоны производства исследуемой компании – 23 % и 21 % опрошенных, в меньшей степени покупают пряники – 19 % опрошенных и сухари – 16 %, наименьшую долю в корзине покупателя занимают печенье – 12 % и торты, пирожные – 9 % опрошенных. Наглядно диаграмма структуры спроса на продукцию ООО «Царь-Каравай» представлена на рисунке 22.

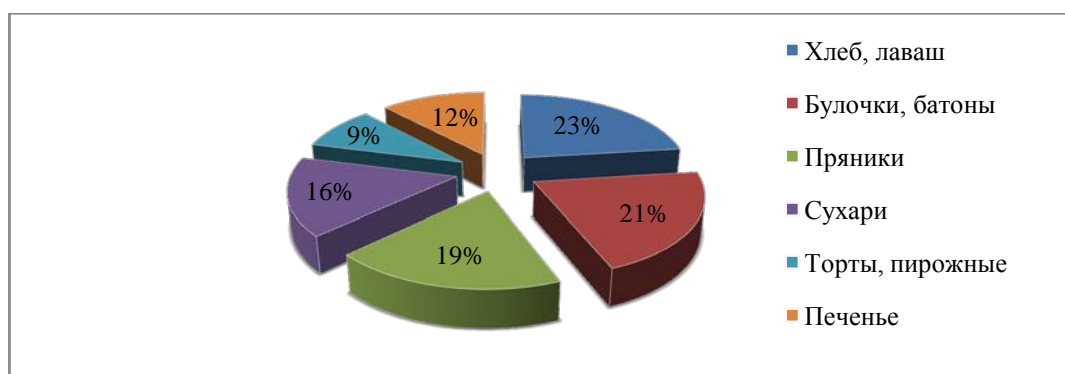


Рисунок 22 – Диаграмма структуры спроса на продукцию ООО «Царь-Каравай»

Кроме того анкетирование также показало спрос на кондитерскую продукцию фирм-конкурентов (рисунок 23).

Спрос на продукцию, %

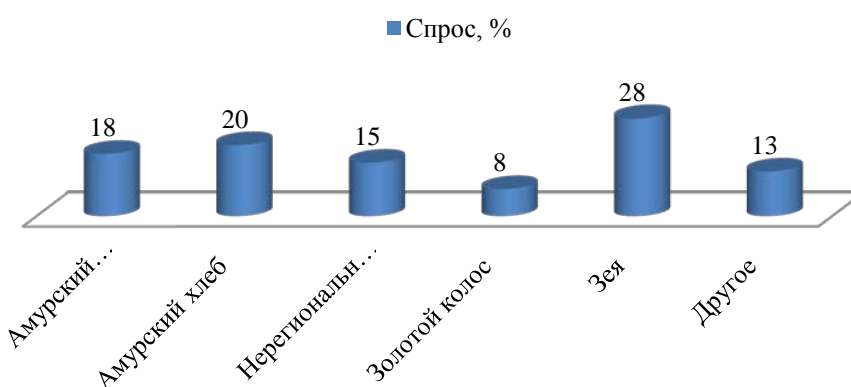


Рисунок 23 – Диаграмма спроса на кондитерскую продукцию конкурентов

Среди опрошиваемых в большей степени пользуется популярностью кондитерская продукция таких предприятий, как ОАО «Зея» её выбрало 28 % опрошенных; 20 % опрошенных предпочитают продукцию ООО «Амурский хлеб», 18 % среди опрошенных человек предпочли продукцию ООО «Амурский кулинар», 15 % - продукцию нерегионального производителя, 13 % опрошенных выбрали другого производителя, ими оказались мелкие предприниматели и 8 % опрошенных – предпочли ООО «Золотой колос».

Для выявления причин, потенциально влияющих на снижение объема реализации кондитерской продукции, используем второй метод методологической схемы системного анализа – метод Исикавы, ведь цель данного метода заключается в выделении самых существенных факторов и проведении поуров-

нового поиска первопричины. Построенная диаграмма Исикавы представлена на рисунке 24.



Рисунок 24 – Диаграмма Исикавы

Из рисунка 24 видно, что основными потенциальными факторами, влияющими на низкий объем реализации кондитерских изделий, являются маркетинг и финансы, производство, внешняя среда и сбыт.

Для оценки и выявления причин, оказывающих наибольшее влияние на объем реализации кондитерских изделий ООО «Царь-Каравай» использован метод экспертных оценок. В экспертной оценке принимали участие 5 экспертов: директор ООО «Царь-каравай», заместитель директора, заместитель директора по коммерческой деятельности, главный технолог, заведующий складом.

Экспертам предложено проранжировать причины, выявленные с помощью диаграммы Исикавы. Причинам, оказывающим наибольшее влияние на проблему, присваивается первый ранг, в случае, если сумма рангов по той или

иной причине имеет минимальное значение, значит данный фактор оказывает наибольшее влияние.

Результат ранжирования представлен в приложении Д. таблице Д.2. По наименьшей сумме рангов видно, что самым важным фактором, оказывающим влияние на объем реализации кондитерской продукции является высокая конкуренция на рынке (сумма рангов 10); следующими по значимости факторами идут отсутствие рекламы – сумма рангов равна 12 и отсутствие маркетинга – сумма рангов составила 13, а также снижение спроса на кондитерские изделия – 15.

Таким образом, проведенный системный анализ показал необходимость разработки управленческого решения по повышению объема реализации кондитерской продукции. Возможным направлением при разработке данного управленческого решения является внедрение модели «Колесо бенчмаркинга», механизм реализации которой представлен в третьем разделе данной бакалаврской работы.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ БЕНЧМАРКИНГА В УСЛОВИЯХ ООО «ЦАРЬ-КАРАВАЙ»

3.1 Реализация модели «Колесо бенчмаркинга» в условиях ООО «Царь-Каравай»

В настоящее время ООО «Царь-Каравай» является одним из самых известных предприятий в своей отрасли. За годы своей деятельности компания

успела завоевать авторитет и уважение среди своих клиентов и партнеров. Однако, как и любая организация, ООО «Царь-Каравай» испытывает проблему – снижение объема реализации кондитерских изделий.

Проблема обусловлена, прежде всего, тем, что в настоящее время на рынке кондитерской продукции Амурской области наблюдается появление и развитие большого количества новых мелких предприятий, ИП, в том числе и производящих кондитерскую продукцию. Вновь появившиеся на рынке организации позиционируют себя на рынке, широко применяя различные маркетинговые приемы от акций рекламы в интернете до масштабных реклам по г. Благовещенск и телевидению. Также все больше появляется мелких предпринимателей, а также домохозяйств, специализирующихся на производстве тортов и креативной выпечке и кондитерских изделий, поэтому конкуренция на рынке не дает ООО «Царь-Каравай» в полном объеме реализовывать свою продукцию.

Для реализации идеи бенчмаркинга осуществим сравнительный анализ ООО «Царь-Каравай» с ключевыми конкурентами, т.е. покажем бенчмаркинг конкурентоспособности.

Как уже отмечалось, основным конкурентом ООО «Царь-Каравай» является ОАО БКФ «Зея». Продукция фабрики Зея пользуется большим успехом среди жителей г. Благовещенска и Амурской области. ОАО «Благовещенская кондитерская фабрика «Зея» – крупнейший производитель кондитерских изделий на Дальнем Востоке России. Фабрика была основана в 1933 году и выпускала галеты и сухари для нужд армии. Сегодня Благовещенская кондитерская фабрика «Зея» – современное предприятие, входящее в Холдинг «Объединённые кондитеры» (с 2003 года). Предприятие состоит из трех производственных цехов: конфетного, бисквитно-вафельного и мармеладного.

В конфетном цехе вырабатывается более 100 наименований конфет. Бисквитно-вафельный цех выпускает более 40 сортов печенья, галет и вафель. Мармеладный цех постоянно радует сладкоежек разнообразной продукцией: мармеладом и зефиром.

Помимо местных производителей, полки магазинов наполнены кондитерской продукцией нерегионального производства. Среди «внеобластной» продукции выделяется товар фабрики «Любятово».

ОАО «Любятово» начала свою работу в 2003 году в городе Пскове. Предприятие входит в состав российского подразделения международной компании «KELLOG», занимающейся производством и продажей кондитерских изделий в 180 странах мира. Российское представительство имеет 4 завода, на которых установлено 16 производственных линий.

Продукцией компании являются: кукурузные хлопья, печения, крекер, подушечки с шоколадной начинкой, готовые завтраки. Самое большое значение компания придает качеству и безопасности своей продукции.

В виду того, что в настоящее время БФК «Зея» и ОАО «Любятово» – это стабильные предприятия, ведущие не только в Амурской области, но и на Дальнем Востоке, а также за его пределами (продукция ОАО БФК «Зея» популярна в Хабаровском и Приморском краях, Читинской и Магаданской областях, в Бурятии, Якутии, в районах Крайнего Севера; продукция ОАО «Любятово» известная по всей России), использование опыта фабрики будет полезно для повышения эффективности деятельности ООО «Царь-Каравай» на основе модели «Колесо бенчмаркинга».

В отношении модели «Колесо бенчмаркинга» возникает определенный интерес, как по наименованию модели, так и интерес ее появления. В научной литературе отсутствует информация об истории возникновения данной модели. Название «Колесо бенчмаркинга», вероятней всего, обусловлено тем, что модель включает в себя 5 этапов (представленные на рисунке 25), словно сегменты колеса, поочередно сменяющих друг друга. Это такие этапы как: планирование, исследование, сбор данных, анализ и адаптация результата.

МОДЕЛЬ «КОЛЕСО БЕНЧМАРКИНГА»

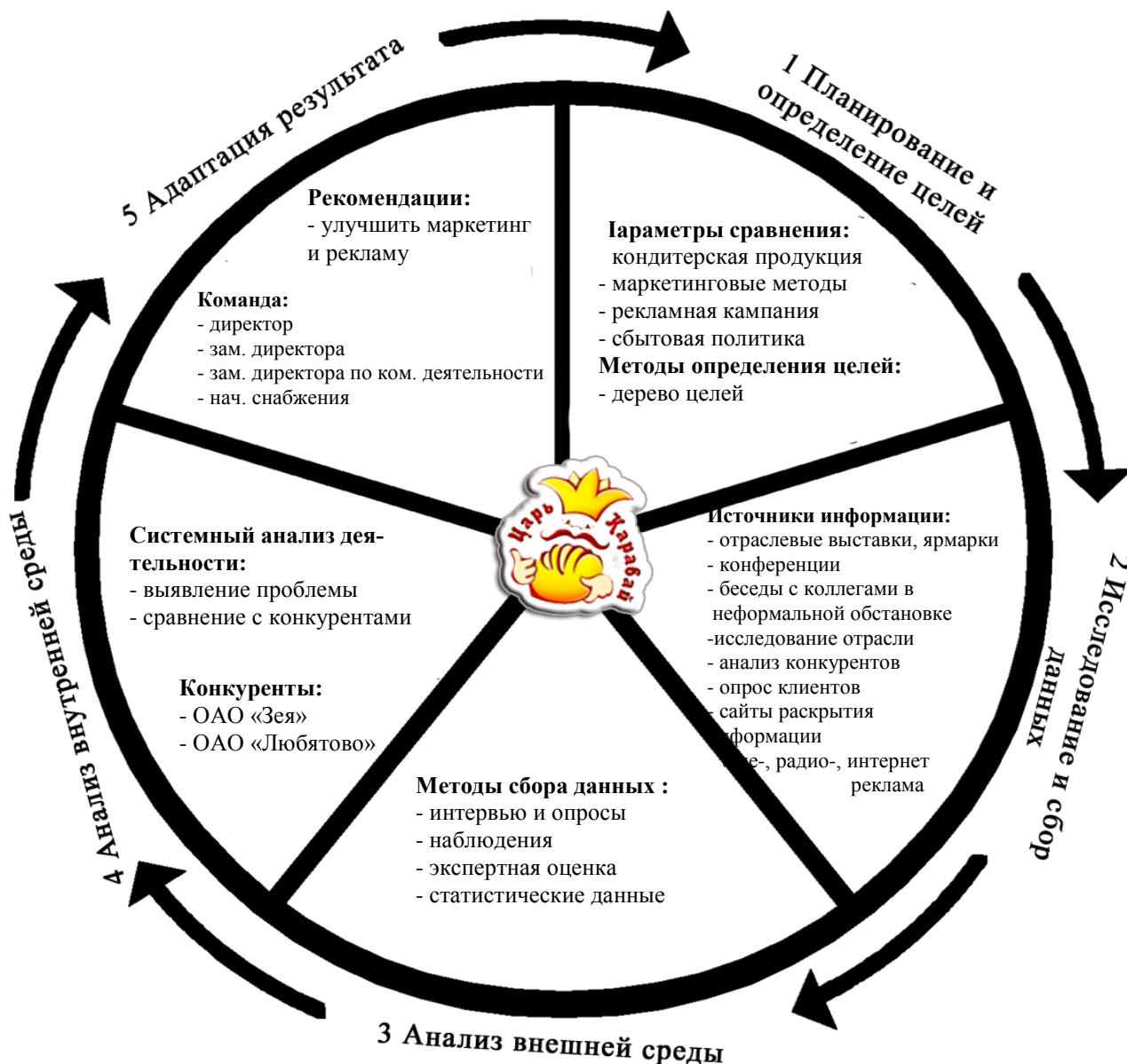


Рисунок 25 – Колесо бенчмаркинга ООО «Царь-Каравай»

При завершении последнего пятого этапа, при неудавшемся достижении запланированного состояния, либо его достижении в неполном объеме, модель применяется по кругу повторно, и может «прокручиваться» до тех пор, пока не будет достигнуто «идеально» желанное состояние.

Не смотря на то, что сегодня не существует единой методики осуществления бенчмаркинга, его базовые принципы одинаковые. Особая ценность дан-

ного подхода заключается в том, что в результате выявляется лучшая и худшая практика.

Из рисунка 25 видно, что оценка, согласно модели «Колесо бенчмаркинг» будет проводиться в пять этапов.

На первом этапе формируется команда бенчмаркинга ООО «Царь-Каравай». В данном случае в состав команды следует включить: директора, его заместителя, заместителя по коммерческой деятельности, начальника снабжения. Выделяются параметры сравнения, с данным случае, сравнение осуществляется по четырем основным параметрам: продукция, маркетинговая политика, рекламная кампания и сбытовая политика.

На втором и третьем этапе осуществляется поиск информации и сбор данных для сравнения. Поиск информации и предварительный сравнительный анализ был выполнен выше.

Перейдем к четвертому этапу модели колеса – непосредственному анализу. Проведем сравнительную оценку конкурентных продуктов по ряду параметров, в результате чего будет выявлена лучшая и худшая практика управления, что необходимо для реализации модели бенчмаркинга в условиях ООО «Царь-Каравай».

Проведенная оценка представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Сравнительная оценка предприятий по наиболее важным для потребителей параметрам

Параметры	ООО "Царь-Каравай"	ОАО БКФ "Зея"	ОАО "Любятково"
1	2	3	4
ПРОДУКТ			
Ассортимент	песочное печенье, печенье с начинкой, пряники, сухари, сушки	печенье, вафли, конфеты, зефир, мармелад, пряники,	печенье, готовые завтраки, крекеры
Широта ассортимента	более 40 наименований печенья	более 100 наименований печенья и более 40 наименований печенья	более 20 наименований печенья и 10 наименований готовых завтраков
Качество	высокое	высокое	высокое
Известность и надежность торговой	6 лет	84 года	14 лет




























Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
марки (кол-во лет на рынке)			
Вкус и аромат (в баллах от 1 до 5)	5	5	5
Полезность продукта (в баллах от 1 до 5)	3	3	5
Цена (руб/кг)	150-230	200-250	180-250
Формат упаковки	пластиковый контейнер, полиэтиленовый пакет с логотипом компании	яркий бумажный/пластиковый пакет разного формата, пластиковая подложка	яркая стилизованная полиэтиленовая упаковка разного формата с логотипом компании
Внешний вид упаковки	Блеклая, невзрачная	Яркая, привлекательная	Яркая, легкоузнаваемая среди другой продукции
МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА			
Отдел маркетинга	отсутствует	Есть	Есть
Источники рекламы	POS-материалы только в собственных магазинах	телевидение, радио, газеты, журналы, реклама на билбордах и прочих стационарных рекламных носителях города и области	телевидение, журналы, интернет, POS-материалы в магазинах и супермаркетах
Брендирование автомобилей	отсутствует	отсутствует	Есть
Акции и скидки	отсутствуют	Новогодние и прочие праздничные акции и розыгрыши, разовые акции: скидки молодежи, отличникам и другие	"Вложи свое сердце в большое дело", Благотворительная программа «Клуб завтраков», акции, реализуемые через интернет и соц.сети
Дегустации продукции	отсутствуют	проводятся	в Амурской области отсутствуют
Миссия компании	максимальное удовлетворение потребителей качественным хлебом, сдобой, хлебобулочными и кондитерскими изделиями.	приносить радость и удовольствие людям, производя качественную и полезную продукцию	производить легкие и здоровые продукты для Современных людей.
Девиз компании	Хлеб всея Руси владыка!	Любимое дело, выполненное честно, гарантирует успех!	Из самого сердца русских полей!
Праздничная упаковка	отсутствует	выпускается	выпускается
Обновление внешне	отсутствует	проводится	проводится






































1	2	3	4
го вида упаковки			
Логотип компании			
Участие в выставках, форумах Амурской области	участвует	участвует	не участвует
СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА			
Каналы сбыта	нулевой, одноуровневый, двухуровневый	нулевой, одноуровневый, двухуровневый	двухуровневый

На основании данных таблицы 8 построим матрицу лидеров и аутсайдеров по рассмотренным параметрам (таблица 9).

Таблица 9 – Матрица лидеров и аутсайдеров

Параметры	ООО "Царь-Каравай"	ОАО БКФ "Зея"	ОАО "Любятово"
1	2	3	4
ПРОДУКТ			
Ассортимент			
Широта ассортимента			
Качество			
Известность и надежность торговой марки (кол-во лет на рынке)			
Вкус и аромат (в баллах от 1 до 5)			
Максимальная польза продукта для здоровья			
Цена (руб/кг)			
Формат упаковки			
Внешний вид упаковки			

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА			
Отдел маркетинга			
Источники рекламы			
Брендинг автомобилей			
Акции и скидки			
Дегустации продукции			
Миссия компании			
Девиз компании			
Праздничная упаковка			
Обновление внешнего вида упаковки			
Логотип компании			
Участие в выставках, форумах Амурской области			
СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА			
Каналы сбыта			 

Матрица, представленная в таблице 9, позволяет выделить те параметры предприятия, которые необходимо совершенствовать в первую очередь, и которые способны обеспечить конкурентные преимущества.

Таким образом, сравнив показатели трех компаний, можно сделать вывод, что в категории «Продукт» лидером является ОАО «Любятково», однако ООО «Царь-Каравай» уступает лишь в оформлении упаковки и максимальной пользе продукции (у компании отсутствует постная продукция и продукция, для лиц, страдающих сахарным диабетом). Однако, не смотря на широкий ассортимент ООО «Царь-Каравай» все же уступает ОАО БКФ «Зея».

В области маркетинга и рекламы ООО «Царь-Каравай» является аутсайдером: у предприятия слабо развита реклама, отсутствует отдел маркетинга, не

проводятся акции, а упаковка продукции не обновляется в соответствии с актуальными праздниками.

ООО «Царь-Каравай» следует уделить особое внимание развитию эффективной рекламной политики: совершенствованию внешнего вида упаковки, выпуску яркой рекламы в прессе и местном телевидении, проведению разнообразных акций, побуждающих потребителя купить продукцию именно ООО «Царь-Каравай».

В вопросе проведения акций можно опираться на практику ОАО БКФ «Зея». Предприятие регулярно проводит разнообразные акции разной длительностью, так например, фабрика проводила масштабную акцию для молодежи города под девизом «Пусть Ваша жизнь будет ярче вместе с «Зеей»!». В рамках рекламной акции каждой молодой паре, подающей заявление на регистрацию брака, вручался красочных купон на покупку со значительной скидкой набора шоколадных конфет «Свадебный». Воспользоваться скидкой молодожены могли в многочисленных торговых точках г. Благовещенск. Только за один месяц было распространено 300 купонов, а объем продаж продукции вырос вдвое по сравнению с аналогичным периодом до проведения акции.



Рисунок 26 – Дерево целей ООО «Царь-Каравай»

Исходя из проведенного анализа и на основании выявленной проблемы – низкого объема реализации кондитерских изделий построено дерево целей (ри-

сунок 26), которое поможет в дальнейшем разработать альтернативные варианты управленческого решения.

Таким образом, у ООО «Царь-Каравай» есть как минимум 3 альтернативных варианта по решению проблемы низкого объема реализации кондитерских изделий. С учетом проведенного бенчмаркинга, предпочтение необходимо отдавать развитию маркетинга и рекламы.

В целом, можно сделать вывод, что применение бенчмаркинга дает ООО «Царь-Каравай» выявить конкурентные преимущества других компаний, использование опыта которых позволит повысить эффективность деятельности. Пренебрежение к опыту конкурентов в свою очередь может стать причиной слабости компании, имеющей фатальные последствия.

3.2 Разработка рекомендаций по повышению объемов реализации кондитерских изделий ООО «Царь-Каравай» в соответствии с этапами бенчмаркинга

Как уже было показано, в настоящее время ООО «Царь-Каравай» испытывает серьезную проблему – ежегодное снижение объема реализации кондитерских изделий. С каждым годом рынок кондитерских изделий г. Благовещенска и Амурской области в целом пополняется большим количеством мелкими предприятиями (частные каркни, кондитерские лавки, индивидуальные предприниматели), производящими кондитерскую продукцию. Вновь появившиеся на рынке организации успешно развиваются и позиционируют себя на рынке, используя разнообразные маркетинговые приемы от акций рекламы в интернете до масштабных реклам по г. Благовещенск и телевидению. Поэтому конкуренция на рынке не дает ООО «Царь-Каравай» в полном объеме реализовывать свою продукцию.

Главная цель разработки управленческого решения ООО «Царь-Каравай» – увеличение объема реализации кондитерской продукции на 15 % в течение трех месяцев.

Для решение данной проблемы, с учетом разработанного дерева целей, предложено несколько альтернатив. Рассмотрим их подробно.

Альтернатива А - увеличение собственной сети сбыта кондитерской продукции. Данный вариант предполагает открытие собственных специализированных магазинов и торговых точек в г. Благовещенске. По оценке заместителя директора по коммерческой деятельности данная альтернатива позволит увеличить объем реализации кондитерских изделий на 20 – 30 %. Однако данный вариант также требует больших финансовых вложений, дополнительных трудовых ресурсов.

Альтернатива Б – проведение рекламной кампании, совершенствование маркетинговой политики. Альтернатива предполагает сотрудничество с рекламными агентствами, осуществляющими организацию рекламы: предоставление мест рекламы, оказание дизайнерских услуг, непосредственное изготовление и размещение рекламы. Так как эффект рекламы носит недлительный характер, требуется разработка адекватной эффективной маркетинговой стратегии.

Данная реклама позволит привлечь внимание потребителя в лице физических и юридических лиц (торговых компаний), что позволит заключить новые договора на реализацию кондитерских изделий.

Реклама является одним из основных и эффективных методов увеличения продаж. Согласно мнению и опыту Александра Старцева, автора пособия «Реклама для руководителей и маркетологов», создателю информационно-методического сайта «Реклама – двигатель торговли» <http://www.pro-reklamu.ru/>, грамотно спланированная рекламная кампания с использованием статической рекламы и активных промо-акций в торговых-производственных компаниях позволит повысить объемы продаж до 25 – 28 %. Исходя из данной практики, предположим, что выбор альтернативы Б позволит увеличить объем реализации кондитерской продукции на 25 %.

Альтернатива В – расширение ассортимента кондитерской продукции. Данная альтернатива предполагает разработку совершенно новой кондитерской продукции, несвойственной для ООО «Царь-Каравай» - производство декоративных тортов из мастики.

Такой вариант требует поиска поставщиков с целью приобретения качественного сырья и добавок для теста, также требуется модернизация оборудования и обучение персонала кондитерского цеха. Осуществление альтернативы позволит повысить реализацию кондитерских изделий, по мнению заместителя директора по коммерческой деятельности, на 10 – 15 %.

Альтернатива Г – повышение качества производимой продукции осуществляется посредством обновления парка оборудования, его модернизации, что позволит усовершенствовать технические условия производства кондитерских изделий, сделать их более вкусными и полезными. Реализация альтернативы позволит увеличить объем реализации на 10 % (по оценки заместителя директора по коммерческой деятельности).

Альтернатива Д – снижение себестоимости производства. Альтернатива достигается за счет заключения договоров с более выгодными поставщиками и обновления парка оборудования, что требует дополнительных финансовых вложений и временных затрат. По оценки по мнению заместителя директора по коммерческой деятельности, альтернатива позволит увеличить объем реализации кондитерских изделий на 13 – 15 %. Однако вероятен риск производства некачественной продукции вследствие заключения договоров с недобросовестными поставщиками.

Альтернатива Е – ничего не менять. Такая альтернатива может быть отвергнута сразу, так как в сложившихся рыночных и конкурентных условиях данная позиция может привести к дальнейшему снижению объема реализации кондитерской продукции, что приведет в конечном итоге к вытеснению ООО «Царь-Каравай» конкурентами с рынка кондитерских изделий.

Оценим предполагаемое увеличение объема реализации кондитерской продукции и вероятный исход для всех альтернатив, построив дерево решений (рисунок 27).

На основе дерева решений посчитаем, какая альтернатива является оптимальным решением при данных условиях, используя математическое ожидание объема реализации кондитерских изделий:

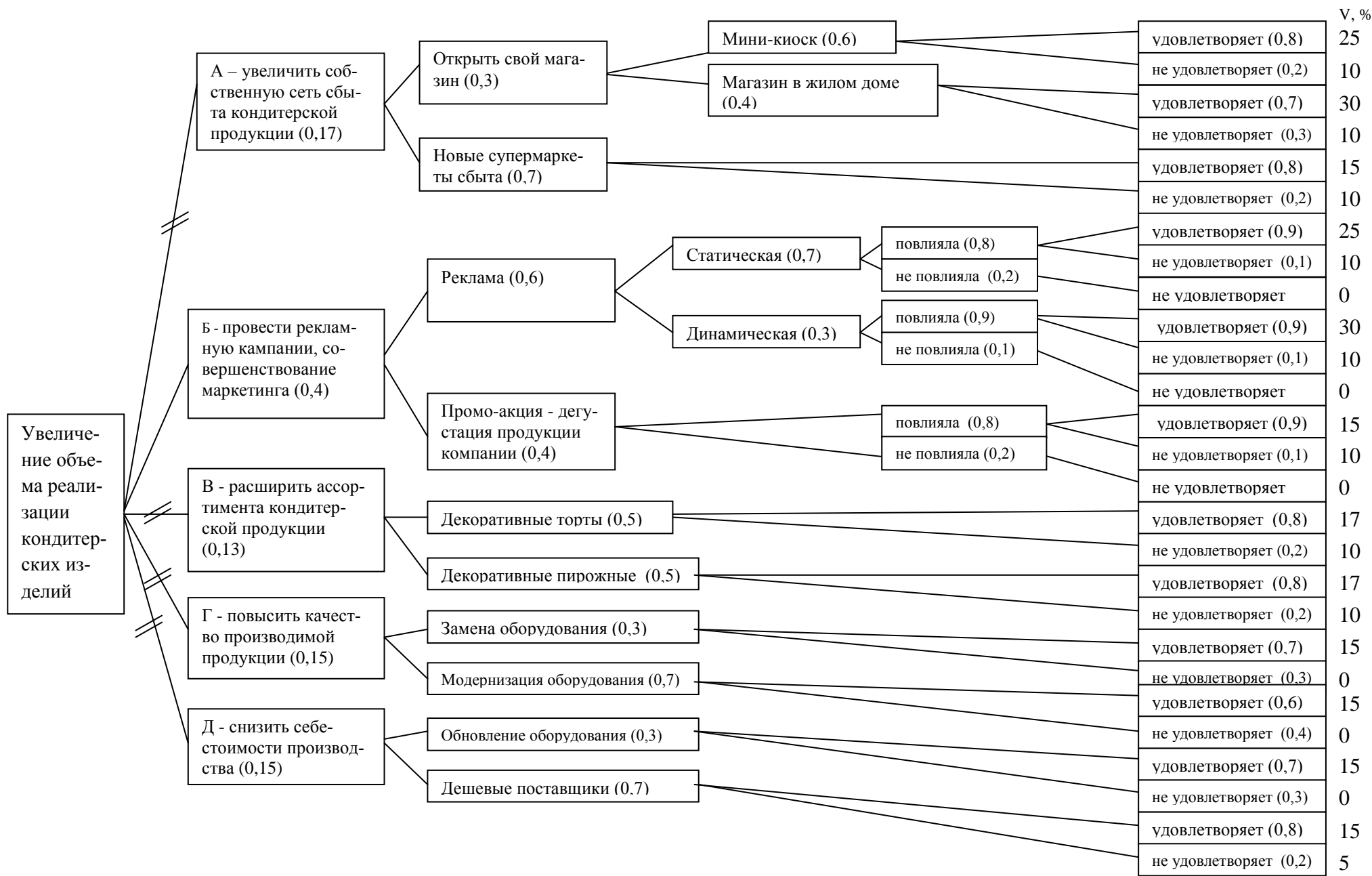


Рисунок 27 – Дерево решений

$$M_A = [((25*0,8+10*0,2)*0,6+(30*0,7+10*0,3)*0,4)*0,3+(0,15*0,8+10*0,2)*0,7]*0,17 = 2,7 \%$$

$$M_B = [(((25*0,9+10*0,1)*0,8+0*0,2)*0,7+((30*0,9+10*0,1)*0,9+0*0,1)*0,3)*0,6+((15*0,9+10*0,1)*0,8+0*0,2)*0,4]*0,4 = 8,8 \%$$

$$M_B = [(17*0,8+10*0,2)*0,5+(17*0,8+10*0,2)*0,5]*0,13 = 1,898 \%$$

$$M_\Gamma = [(15*0,7+0*0,3)*0,3+(15*0,6+0*0,4)*0,7]*0,15 = 1,42 \%$$

$$M_D = [(15*0,7+0*0,3)*0,3+(15*0,8+5*0,2)*0,7]*0,15 = 1,84 \%$$

Таким образом, согласно данному методу, выбирая альтернативу с наибольшим математическим ожиданием, равным 8,8 %, самой эффективной альтернативой является проведение рекламной кампании и совершенствование.

Используем метод системы взвешенных критериев для окончательного выбора оптимального управленческого решения из рассматриваемых альтернатив. Определим критерии выбора:

- 1) увеличение объема реализации кондитерских изделий не менее 15 % - целевой критерий;
- 2) затраты на реализацию – не более 1 500 000 рублей;
- 3) время на реализацию – не более 3 месяцев;
- 4) минимальные риски, связанные с доставкой и реализацией товара (данный риск является актуальным, так как кондитерские изделия являются продуктом недлительного хранения, поэтому в процессе реализации управленческого решения является важным - сохранение годности и целостности производимых продуктов).

Определив критерии выбора, оценим все предложенные варианты решения проблемы с помощью *системы взвешенных критериев* (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка альтернатив по системе взвешенных критериев

№	Критерий	Вес	Оценки альтернативных вариантов, баллы				
			А	Б	В	Г	Д
			Увеличение собственной сети сбыта	Проведение рекламной кампании и пр.	Расширение ассортимента	Повышение качества	Снижение себестоимости
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Увеличение объема реализации кондитерской продукции	0,45	4/1,8	4/1,8	3/1,35	3/1,35	2/0,9

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8
	не менее 15 %						
2	Затраты на реализацию не более 1 500 000 руб.	0,2	2/0,4	5/1,0	3/0,6	3/0,6	4/0,8
3	Время на реализацию – не более 3 месяцев	0,2	3/0,6	5/1,0	2/0,4	2/0,4	4/0,8
4	Минимальный риск	0,15	3/0,45	5/0,75	4/0,6	4/0,6	4/0,6
Итого		1	12/3,25	19/4,55	12/2,95	12/2,95	14/3,1

Оценивая альтернативы по 4 критериям, получили следующие результаты. По 1 критерию: наименее прибыльной оказалась альтернатива Д – снижение себестоимости производства кондитерских изделий. Наиболее прибыльным мероприятием является альтернатива А – увеличение собственной сети сбыта кондитерской продукции, также альтернатива Б - проведение рекламной компании, также совершенствование маркетинговой политики.

По 2 критерию наименее затратной оказалась альтернатива Б, сюда входит только оплата услуг рекламных компаний. Самая дорогостоящая альтернатива - альтернатива А. Увеличение собственной сети реализации предполагает создание и открытие нового магазина, соответственно требуются финансы на аренду помещения, либо земли (в случае открытия небольшого киоска), приобретение строительных материалов, проведение внутренних отделочных работ. Кроме того открытие магазина требует и первоначальной раскрутки марки, то есть организацию рекламы (здесь необходима реализация альтернативы Б).

По критерию 3 лидирует альтернатива Б – проведение рекламы, совершенствование рекламной и сбытовой политики; это самое быстро реализуемое мероприятие. Расширение ассортимента (В) и совершенствование качества кондитерской продукции (Г) требуют наибольшего времени реализации, так как данные альтернативы затрагивают технологическую и техническую стороны деятельности компании.

По критерию 4 так же лидирует альтернатива Б, так как качество товара при реализации данного решения не страдает, срок годности продуктов напрямую не зависит от рекламы.

Анализируя обобщенный результат двух методов, можно сделать вывод, что наилучшей альтернативой для ООО «Царь-Каравай» по повышению реализации кондитерской продукции является альтернатива Б, а именно проведение рекламы и совершенствование маркетинговой политики. Альтернатив является наиболее эффективной по сравнению с другими, так как она занимает лидирующее место относительно остальных альтернатив.

Для реализации данного управленческого решения необходимо осуществить следующие задачи:

- 1) разработать план реализации принятого управленческого решения;
- 2) распределить обязанности и ответственность между лицами, участвующими в реализации принятого управленческого решения.

План реализации включает в себя сроки проведения мероприятия, лица, ответственные за выполнение отдельных этапов осуществления управленческого решения и затраты, необходимые для реализации мероприятия. Перечень мероприятий по реализации управленческого решения представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень мероприятий по реализации управленческого решения

Обозначение	Мероприятие	Количество дней
1	2	3
А	Обсуждение и формирование основных идей по проведению рекламномаркетинговой политики	1
В	Распоряжение о совершенствовании и проведении рекламной и маркетинговой политики на предприятии	1
С	Поиск рекламного агентства	5
Д	Оценка возможностей и услуг выбранных рекламных агентств	2
Е	Формирование предварительной заявки на заключение договора и окончательный выбор рекламного агентства	1
Ф	Заключение договора	1
Г	Формирование предварительного бюджета рекламной компании	2
Н	Определение маркетинговой стратегии и рекламной кампании рекламным агентством	5
І	Утверждение бюджета компании на маркетинг и рекламу	1
Ј	Аренда рекламных площадей	2
К	Разработка и согласование макетов рекламы	7
Л	Производство и запуск рекламы агентством	30
М	Заключение соглашения/договора с торговой точкой о проведении дегустации продукции компании на 5 дней	7

1	2	3
N	Печать рекламных флаеров с логотипом компании (3000 шт)	2
O	Организация дегустации продукции компании, раздача флаеров	5
P	Анализ информации, полученной в результате дегустации	1
Q	Контроль за ходом рекламы и исполнением рекламным агентством договорных обязательств	1
R	Оценка эффективности проведенных мероприятий	2

Для наглядного моделирования данных воспользуемся методом сетевого планирования. Все мероприятия, их продолжительность, потребность в трудовых ресурсах представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Характеристика каждого вида работы

Условное обозначение операции	Предшествующая операция	Продолжительность операции дни
A	-	1
B	A	1
C	B	5
D	C	2
E	C	1
F	D, E	1
G	F	2
H	G	5
I	H	1
J	I	2
K	J	7
L	K	30
M	I	7
N	M	2
O	N	5
P	O	1
Q	L	1
R	P, Q	2
Итого		76

По исходным данным, указанным в таблице 11, построим сетевой граф (рисунок 28).

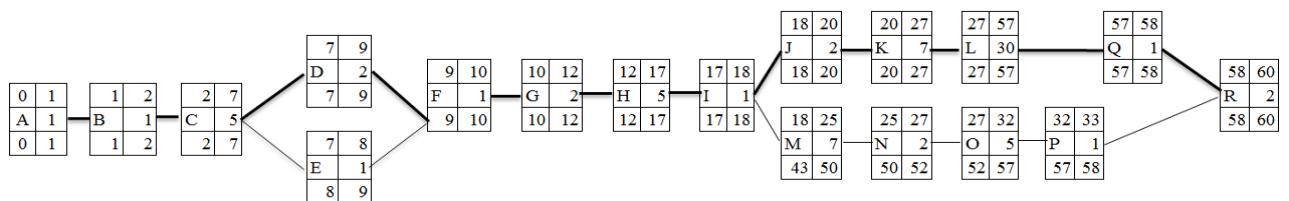


Рисунок 28 – Сетевой граф

Из сетевого графа видно, что операции практически все операции (за исключением операций Е, М, N, О, Р) составляют критический путь. Общая продолжительность проведения мероприятий составит 60 дней рабочих дней.

Контроль за проведением рекламы и непосредственно организации дегустации осуществляется на всей реализации указанных мероприятий. Распределение обязанностей и ответственности между участниками мероприятий представлена в приложении Е, таблице Е.1.

Продолжим разработку управленческого решения по повышению объема реализации кондитерской продукции с учетом неопределенности во времени выполнения операций, образующих критический путь. Зададим максимальное и минимальное выполнение по времени каждой выбранной операции, результаты представлены в таблице 12, где а– минимальное выполнение во времени; б– максимальное выполнение во времени; m – наиболее вероятное время.

Таблица 13 – Максимальное и минимальное выполнение по времени неопределенных операций.

Операции	a	m	b
A	0,5	1	3
B	0,5	1	2
C	2	5	7
D	1	2	4
F	0,5	1	3
G	1	2	3
H	3	5	10
I	0,5	1	3
J	1	2	4
K	3	7	14
L	17	30	50
Q	0,5	1	2
R	1	2	4

Проведем расчет для каждой операции наиболее вероятного ожидаемого времени ($t_{ож}$) используя методику по формуле: $t_{ож} = \frac{a+4m+b}{6}$, а также рассчитаем дисперсии по времени каждой из неопределенных операций: $\sigma_i^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$. Результаты представим в таблице 14.

Таблица 14 – Расчетные данные для проведения сетевого анализа в условиях неопределенности

Операции	m	t _{ож}	σ_i^2
A	1	1,3	0,17
B	1	1,1	0,06
C	5	4,8	0,69
D	2	2,2	0,25
F	1	1,3	0,17
G	2	2,0	0,11
H	5	5,5	1,36
I	1	1,3	0,17
J	2	2,2	0,25
K	7	7,5	3,36
L	30	31,2	30,25
Q	1	1,1	0,06
R	2	2,2	0,25

Из таблицы 14 видно, что полученные значения t_{ож} отличаются от m в пределах 1, это значит, что нет необходимости перестраивать сетевой граф.

Найдем общую дисперсию по операциям, составляющих критический путь:

$$\sigma_{\text{общ}}^2 = \sum \sigma_i^2 = 0,17 + 0,06 + 0,69 + 0,25 + 0,17 + 0,11 + 1,36 + 0,17 + 0,25 + 3,36 + 30,25 + 0,06 + 0,25 = 37,15$$

Найдем стандартное отклонение по времени критического пути, которое рассчитывается как квадратный корень из общей дисперсии:

$$\sigma = \sqrt{\sigma_{\text{общ}}^2} = 6,1.$$

Для того, что бы определить величину временного риска, необходимо найти количество стандартных отклонений (Z) на интервале наиболее ранних и наиболее поздних сроков реализации управленческого решения: .

$$Z = \frac{|t_{\text{cp}} - t_i|}{\sigma}$$

где t_{cp} - среднее время выполнения плана (60 дней);

t_i - поздние сроки

Результаты расчета представлены в приложении Е, таблице Е.3, на осно-

вании которых построен график временных рисков в условиях неопределенности (рисунок 29).

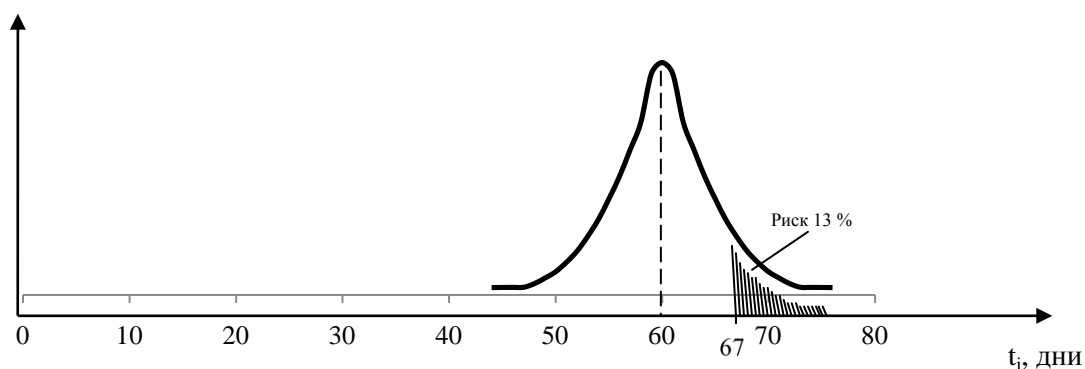


Рисунок 29 – Величина риска в условиях неопределенности

Анализ графика показывает, что при принятии риска 13 % управленческое решение будет выполнен за 67 дней.

Реализация управленческого решения так же может сопровождаться и другими рисками, более подробно описанными в следующем пункте работы.

3.3 Оценка рисков и эффективности принятого управленческого решения

Реализация управленческого решения может сопровождаться проявлением как временного, так и других рисков, которые также необходимо учесть.

При проведении рекламной кампании могут возникнуть такие риски, как:

- неэффективность рекламной кампании – отсутствие положительного эффекта от мероприятий и, как следствие, невозможность достижения поставленной цели. Данный риск маловероятен, однако исключать его нельзя. Его появление будет противоречить всей цепочки мероприятий, направленных на повышение объема реализации кондитерской продукции компании, что влечет за собой пересмотр рекламной стратегии ООО «Царь-каравай», что будет требовать не только дополнительного времени, но и затрат, несоизмеримых с запланированным бюджетом фирмы;
- возникновение непредвиденных, дополнительных расходов – может быть связано с повышением цен на рекламные носители, материалы, необходимостью в дополнительных услугах и тому подобное;
- управленческий риск – выбор неправильных целей проекта, недоста-

точный контроль, принятие неправильного решения;

- правовой риск – полное либо частичное неисполнение договорных обязательств контрагентом;

- форс-мажорные обстоятельства – прочие различные ситуации, независящие от деятельности предприятия: стихийные бедствия, изменения в экономике, политике в рамках страны, мировом масштабе и прочие случайные обстоятельства.

Для оценки степени каждого из возможных рисков использован метод «розы рисков». В ходе данного метода, экспертами была проведена оценка степени риска по 10-балльной шкале, где 1 балл – риск практически отсутствует, незначим; 10 – существует риск невыполнения решения (таблица 15).

Таблица 15 – Оценка рисков

Наименование риска	Оценка эксперта					Ср. результат
	Директор	Зам. директора	Зам. по коммерч. деятельности	Гл. бухгалтер	Технолог	
Неэффективность рекламной кампании	7	3	8	6	7	6,2
Непредвиденные расходы	6	5	5	5	6	5,4
Управленческий риск	9	8	8	7	9	8,2
Правовой риск	2	1	2	3	2	2
Форс-мажорные обстоятельства	1	1	1	1	1	1

В исследовании в качестве экспертов выступали: директор, заместитель директора, заместитель по коммерческой деятельности, бухгалтер, технолог. На основании средней оценки рисков в таблице 10 построена «роза рисков» (рисунок 30).

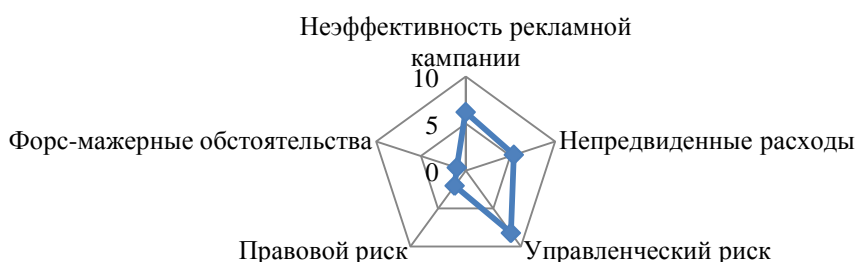


Рисунок 30 – Роза рисков

Из рисунка 30 видно, что наиболее вероятен управленческий риск и риск неэффективной рекламной компании. Менее вероятен риск, связанный с возникновением непредвиденных расходов. Правовой риск и форс-мажорные обстоятельства сводятся к минимуму.

Чтобы предотвратить появление того или иного риска нужно принимать соответствующие меры по их снижению (таблица 16).

Таблица 16 – Меры по снижению вероятности появления рисков

Риск	Меры снижения риска
Неэффективность рекламной кампании	<ul style="list-style-type: none"> – учет интересов потребителей различных категорий; – оптимальный выбор способа и места размещения рекламы; – надлежащий выбор времени и места проведения дегустации продукции компании
Возникновение непредвиденных, дополнительных расходов	<ul style="list-style-type: none"> – составление жесткой сметы на проведение мероприятий с учетом будущих изменений; – обоснование возможности возникновения дополнительных затрат в договоре
Управленческий риск	<ul style="list-style-type: none"> – проведение тщательного разностороннего анализа деятельности и проблем предприятия; – своевременное предоставление необходимой достоверной информации о компании контрагенту для разработки эффективной рекламной и маркетинговой стратегии
Правовой риск	<ul style="list-style-type: none"> – тщательная проработка в договоре обязанностей контрагента; – использование штрафных мер в случае неисполнения / ненадлежащего исполнения договорных обязательств контрагентом
Форс-мажорные обстоятельства	<ul style="list-style-type: none"> – гибкость по отношению к неожиданным ситуациям внешней и внутренней среды предприятия

Таким образом, предварительный учет вероятности возникновения того или иного риска, своевременное принятие соответствующих мер по их снижению обеспечат эффективный результат принятия управленческого решения.

Оценим ожидаемую эффективность управленческого решения, используя метод дополнительной прибыли. Для этого рассчитаем сначала бюджет рекламной политики, представленный в таблице 17.

Из таблицы 17 видно, что оптимальным вариантом при выборе рекламного агентства является рекламная кампания полного цикла ООО «Наружка».

Бюджет маркетинговой кампании при сотрудничестве с ООО «Наружка» составит 303 600 рублей.

Таблица 17 – Формирование бюджета рекламной политики ООО «Царь-Каравай»

в рублях

№ п/п	Маркетинговые активности	Стоимость контрагента		
		Тоник	ЗигЗаг	Наружка
1	Определение маркетинговой стратегии и рекламной кампании рекламным агентством	32000	45000	42000
	- разработка рекламной стратегии	12000	15000	17000
	- разработка маркетингового плана	20000	30000	25000
2	Аренда рекламных площадей	15000	11000	12000
	- билборд 3х6 м.	15000	11000	12000
	- световые короба	-	30000	26000
3	Промо-акции	173000	173500	172500
	- дегустация продукции ООО "Царь-Каравай" в ТЦ	50000	50000	50000
	- раздача флаеров компании	3000	3500	2500
	- участие в выставке Амурэкспофорум/День города/Продовольственная выставка и т.п.	120000	120000	120000
4	Прочие услуги	83900	88000	77100
	- услуги по разработке рекламных дизайн-макетов	5000	4500	4500
	- печать флаеров 3000 шт.	31500	36000	26400
	- услуги печать баннерного полотна для рекламы	12700	13000	12000
	- монтаж/демонтаж билбордов, световых коробов	4700	4500	4200
	- прочие доп. расходы	30000	30000	30000
	Итого	303900	317500	303600

Эффективность управленческого решения – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс.

При рассмотрении экономической эффективности методологически трудно достоверно определить стоимость прибавочного продукта, полученного в результате реализации управленческого решения, то есть его рыночную стоимость. Реализованное в виде информации управленческое решение непосредственно не выражается в материально-вещественной форме товара, услуги или знаний, а только создает для них условия.

Для расчета экономической эффективности воспользуемся методом сопоставления конечных результатов, описанный в методическом пособии Рыбаковой Л.В.:

$$\text{Э}_3 = \left(\frac{\text{П}_{2\text{T}}}{\text{З}_{2\text{T}}} - \frac{\text{П}_{1\text{T}}}{\text{З}_{1\text{T}}} \right) * 100\%, \quad (1)$$

где $\text{П}_{1\text{T}}$ — прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте управленческого решения;

$\text{П}_{2\text{T}}$ — прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте УР;

$\text{З}_{1\text{T}}$ — затраты на производство товара при первом варианте управленческого решения;

$\text{З}_{2\text{T}}$ — затраты на производство товара при втором варианте управленческого решения.

Для этого осуществим сначала прогноз основных показателей деятельности ООО «Царь-Каравай» на 2018 г. с учетом реализации управленческого решения, при котором выручка предприятия от реализации кондитерских изделий (доля которой составляет 30 % от общего объема выручки) увеличится на 25 %, затраты на реализацию управленческого решения – 303 600 рублей. Экономия на масштабе производства – 7 % (согласно оценке главного технолога ООО «Царь-Каравай»). Прогноз показателей представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Прогноз основных показателей деятельности ООО «Царь-Каравай»

в тысячах рублях

Наименование показателя	Значение показателя		
	2017 г.	2018 г.	
		До реализации УР	После реализации УР
Общая стоимость реализации	33923	35027	43784
Общие затраты	23793	24954	29312
Валовая прибыль	10130	10073	14472

Используя формулу 1 и данные таблицы 18, рассчитаем экономическую эффективность:

$$\text{Ээ} = (14472 / 29312 - 10073 / 24954) * 100 \% = 26,2 \%$$

Таким образом, рассчитанная экономическая эффективность от реализации управленческого решения составила 26,2 %.

На заключительном этапе процесса разработки управленческого решения оценим качество разработанного управленческого решения.

Качество управленческого решения — это степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям (стандартам) организации. Так как управленческое решение принимается в соответствии с внутренними стандартами и требованиями ООО «Царь-Каравай», то для оценки его качества целесообразно применять метод контрольных вопросов (таблица 19).

Таблица 19 – Оценка качества принятого управленческого решения

№	Контрольный вопрос	Оценка качества
1	2	3
1	Была ли выявлена проблема, требующая решения?	Да, выявлена. Проблема – низкий объем реализации кондитерских изделий
2	Необходимо ли срочное устранение выявленной проблемы?	Да, проблема требует незамедлительного устранения. Ежегодное снижение объема реализации кондитерской продукции способствует не только недополучению прибыли, но и постепенному снижению доли предприятия на рынке кондитерских изделий, снижению конкурентоспособности фирмы
3	Была ли сформулирована цель?	Да. Целью является разработка управленческого решения, позволяющего увеличить объем реализации кондитерской продукции предприятия на 15 %.
4	Был ли определен субъект принятия управленческого решения?	Да, был. Субъектом разработанного управленческого решения выступает директор ООО «Царь-каравай»
5	Были ли установлены сроки, в течение которых необходимо исправить ситуацию?	Да, были. Управленческое решение должно быть реализовано сроком не более 1 года
6	Были ли разработаны альтернативные варианты решения проблемы?	Разработано несколько альтернатив управленческого решения: А) увеличение собственной сети сбыта кондитерской продукции; Б) проведение рекламной кампании, совершенствование маркетинговой; В) расширение ассортимента кондитерской продукции; Г) повышение качества производимой продукции; Д) снижение себестоимости производства
7	Определены ли методы выбора оптимального управ-	Да, определены. Для выбора управленческого решения использовались метод взвешенных оценок, дерево ре-

	ленческого решения?	шений, метод попарных сравнений.
8	Определены ли критерии выбора?	Да, определены. 1) увеличение объема реализации кондитерских изделий не менее 15 % - целевой критерий; 2) затраты на реализацию - не более 1 500 000 рублей;

Продолжение таблицы 19

1	2	3
		3) время на реализацию – не более 3 месяцев; 4) минимальные риски, связанные с доставкой и реализацией товара
9	Произведена ли оценка рисков?	Да, произведена. Для оценки рисков использован метод «розы рисков»
10	Велика ли степень рисков при реализации управленческого решения?	Наиболее вероятен управленческий риск и риск неэффективной рекламной компании. Менее вероятен риск, связанный с возникновением непредвиденных расходов. Правовой риск и форс-мажорные обстоятельства сводятся к минимуму.

Таким образом, анализ качества процесса разработки управленческого решения показал, что выбранное управленческое решение разработано качественно, а, следовательно, может быть в дальнейшем эффективно реализовано предприятием.

Применение на модели «Колесо бенчмаркинга» в условиях ООО «Царь-Каравай» позволило:

1) выявить сильные и слабые стороны конкурентов и ООО «Царь-Каравай». Среди сильных сторон можно выделить низкую стоимость продукции, наличие узнаваемого логотипа, сеть собственных торговых точек и другие позиции. Слабые стороны предприятия - это плохо развит маркетинг и реклама (отсутствие брендинга автомобилей, акций, скидок, непривлекательная упаковка и др.);

2) разработать мероприятия по повышению объемов продаж кондитерских изделий ООО «Царь-Каравай» с опорой на опыт и практику сильных конкурентов в отрасли.

В целом, можно сделать вывод, что в основу бенчмаркинга заложена очень простая и здравая идея - собрать на рынке лучшие бизнес-практики и адаптировать их к своему бизнесу. Использование же методов бенчмаркинга способствует саморазвитию и повышению собственного потенциала ООО «Царь-Каравай».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе данной бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты разработки управленческого решения и идея бенчмаркинга. Определено, что принятие решений является основой любого управленческого процесса.

Выяснено, что бенчмаркинг – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия – в логистике, маркетинге, управлении персоналом, совершенствовании бизнес-процессов и является одним из инструментов проведения организационных изменений. Эффективность бенчмаркинга уже оценили такие известные зарубежные компании, как Xerox, General Electric, DuPont, SouthwestAirline. Что касается отечественной практики, то методы бенчмаркинга регулярно применяют такие крупные российские организации, как Аэрофлот, Нижфарм, Ирбитский мотоциклетный завод и другие.

Роль процессного подхода в современном менеджменте является ключевой в управлении любой компанией, так как его применение считается во всем мире одним из важнейших факторов успеха. Процессный подход является основой стандартов менеджмента качества во всем мире, так как данный подход позволяет концентрироваться не только на процессах отдельных подразделений предприятия, но и на результатах работы организации в целом. Именно на основе процессного подхода развивается бенчмаркинг, который может разрабатываться как в целом для организации, отдельных ее структур, подразделений и отделов.

Бенчмаркинг может применяться на всех этапах разработки управленческих решений, сущность которых носит неоднозначный характер, так как за-

висит от того, в какую сферу деятельности предприятия они затрагивают и какие цели это преследуют, отсюда выделяют экономическую, организационную, социальную, правовую и технологическую сущность управленческих решений. В целом, управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Использование бенчмаркинга в рамках разработки управленческого решения дает предприятию возможность сформировать собственную команду внутренних консультантов, набрать опыт проведения организационных изменений и, таким образом, создать базу для дальнейшего совершенствования организации и управления, рассчитывая на собственные силы.

Во второй главе работы проведен системный анализ деятельности предприятия, исследована внешняя и внутренняя среда ООО «Царь-Каравай».

Показано, что ООО «Царь-Каравай» относится к отрасли пищевой промышленности, осуществляя свою деятельность на территории Амурской области, занимает нишу малого и среднего бизнеса, одновременно является крупным представителем по производству кондитерских и хлебобулочных изделий.

Основными целями предприятия, помимо получения прибыли, являются – увеличение объема и ассортимента производимой продукции. Основными видами деятельности предприятия является изготовление хлебобулочных и кондитерских изделий.

Основной задачей предприятия в настоящее время является удовлетворение потребностей населения в потребление свежего хлеба и хлебобулочных и кондитерских изделий, как по ассортименту, так и по качеству производимых товаров.

ООО «Царь-Каравай» является одним из самых известных предприятий в своей отрасли. За годы своей деятельности компания успела завоевать авторитет и уважение среди своих клиентов и партнеров.

Анализ внешней среды ООО «Царь-Каравай» показал, что основными потребителями продукции предприятия в специализированных киосках являются

жители г. Благовещенск и близлежащих районов города. Основными конкурентами ООО «Царь-Каравай» являются 24 предприятия и пекарен гора, выпускающие аналогичную продукцию. Наличие крупных конкурентов не препятствует развитию ООО «Царь-Каравай».

ООО «Царь-Каравай» имеет как сильные стороны (широкий ассортимент и высокое качество продукции, грамотное и высококвалифицированное руководство, наличие собственных производственных площадок и оборудования, и другие), так и слабости (текучесть кадров, отсутствие грамотно выстроенной маркетинговой деятельности и специалиста по маркетингу и другие).

На предприятии существует проблема снижения объемов реализации кондитерских изделий.

Проведенный методом бенчмаркинга анализ конкурентов позволил сделать вывод, что ООО «Царь-Каравай» необходимо развивать маркетинговую политику и рекламную кампании. На основании результатов бенчмаркинга было предложено несколько альтернатив повышения объема реализации кондитерских изделий:

- 1) увеличение собственной сети сбыта кондитерской продукции;
- 2) проведение рекламной кампании, совершенствование маркетинговой политики; расширение ассортимента кондитерской продукции;
- 3) повышение качества производимой продукции посредством обновления парка оборудования, его модернизации;
- 4) снижение себестоимости производства;
- 5) ничего не предпринимать – данная альтернатива была отвергнута на первоначальном этапе разработки управленческого решения.

С помощью метода взвешенных критериев и дерева решений было установлено, что оптимальным вариантом повышения реализации кондитерских изделий будет являться разработка и совершенствование маркетинговой и рекламной политики на предприятии.

Был разработан план реализации управленческого решения, построен сетевой граф реализации мероприятий, согласно которому, общая продолжительность реализации управленческого решения составит 67 рабочих дней.

На заключительном этапе работы была оценена эффективность разработанного управленческого решения на основе метода сопоставления конечных результатов. Рассчитанная экономическая эффективность от реализации управленческого решения составила 26,2 %.

Применение на модели «Колесо бенчмаркинга» позволило:

1) Выявить сильные и слабые стороны конкурентов и ООО «Царь-Каравай». Среди сильных сторон можно выделить низкую стоимость продукции, наличие узнаваемого логотипа, сеть собственных торговых точек и другие позиции. Слабые стороны предприятия - это плохо развит маркетинг и реклама (отсутствие брендирования автомобилей, акций, скидок, непривлекательная упаковка и др.).

2) Разработать мероприятия по повышению объемов продаж кондитерских изделий ООО «Царь-Каравай» с опорой на опыт и практику сильных конкурентов в отрасли.

В целом, можно сделать вывод, что в основу бенчмаркинга заложена очень простая и здравая идея - собрать на рынке лучшие бизнес-практики и адаптировать их к своему бизнесу. Использование же методов бенчмаркинга способствует саморазвитию и повышению собственного потенциала ООО «Царь-Каравай».

Цели и задачи работы выполнены. Результаты работы имеют практическое значение и находятся на стадии внедрения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акимова, Е. А., Акимов, А.А. Все лучшее – себе. Бенчмаркинг // Известия ПГПУ. 2014. № 3. С. 30 – 33.
- 2 Амурская область в цифрах: Краткий статистический сборник/Амурстат-Благовещенск, 2016.– 322 с.
- 3 Амурский статистический ежегодник 2016: Статистический сборник/Амурстат.-Благовещенск, 2016. – 536 с.
- 4 Ачкасова, Л.Н. Оценка эффективности управленческих решений // Экономика транспортного комплекса. 2014. № 23. С. 51 – 59.
- 5 Барчан, Н.Н. Анализ неклассических представлений об управленческом решении // Cloud of science. 2013. № 1. С. 33 – 36.
- 6 Блинов, А.О.Диагностика реинжиниринга бизнес-процессов современных организаций // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика.2014. № 2. С. 44 – 50.
- 7 Борисенко, М.Ю. Бенчмаркинг как современный инструмент управления предприятием // КАНТ. 2013. № 3. С. 38 – 42.
- 8 Гадалова, В.В. Система менеджмента качества в университете: опыт, результаты, перспективы // Высшее образование в России. 2012. № 10. С. 73 – 80.
- 9 Домокурова, М.О. Каракуц Д.А.Внедрение и применение бенчмаркинга на предприятии // Научный вестник МГТУ ГА. 2015. № 156. С. 86 – 90.
- 10 Дусаева, Е.М. Управленческие решения на основе учёта финансовых результатов // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2012. № 6. С. 185 – 187.

- 11 Душина, М.О. Методы сетевой коммуникации в дигитальном обществе: бенчмаркинг, краудсорсинг, краудфандинг // Социология науки и технологий. 2014. № 1. С. 105 – 114.
- 12 Иванов, С.Е. Актуальные вопросы принятия управленческих решений // Вопросы территориального развития. 2015. № 5. С. 11 – 22.
- 13 Иванова, М.Б. Применение бенчмаркинга в деятельности транспортно-экспедиторской компании // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова. 2013. № 6. С. 89 – 100.
- 14 Кальницкая, И.В. Управленческие решения в модели управления организацией // Омский научный вестник. 2014. № 3. С. 45 – 47.
- 15 Каменецкий, В. А., Аленина, Е. Э., Волосатова, В. В. Проблемы качества инновационных проектов // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2012. № 1. С. 317 – 323.
- 16 Касаткина, А.Е. Место бенчмаркинга в международной конкурентной среде // Транспортное дело России. 2012. № 6-1. С. 102 – 104.
- 17 Квасова, Н.А. Методика оценки экономических потерь по видам дефектов на основе системы критериев КР-бенчмаркинга // Современные проблемы транспортного комплекса России. 2012. № 2. С. 295 – 298.
- 18 Коваль, О.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах // Теория и практика общественного развития. 2012. № 9. С. 257 – 259.
- 19 Колмаков, Е.А. Система бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 7-8. С. 85 – 90.
- 20 Красносельская, Д.Х. Бенчмаркинг как инструмент совершенствования экономического профиля территорий // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2013. № 1. С. 101 – 104.
- 21 Лавренова, Г.А., Моница, Ю.О. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности малого предприятия // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2012. № 1. С. 125 – 128.

- 22 Лазарева, Н.В. Роль и значение конкурентоспособности промышленных предприятий и ее оценки в современных условиях // КАНТ. 2014. №2. С. 48 – 50.
- 23 Лапицкая, Л. В., Луконина С. Д. Бенчмаркинг: понятийный анализ // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2013. № 11. С. 167 – 173.
- 24 Леготин, Ф.Я. Бенчмаркинг стратегических затрат — лидер в бизнесе // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 24. С. 89 – 95.
- 25 Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. — 2-е изд., испр. / Б.Г. Литвак, А. Саак, В.Н. Тюшнякова. — М.: Дело, 2012. — 440 с.
- 26 Максимова, Е.С. Проблемы реализации управленческих решений // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2013. № 9. С. 122 – 123.
- 27 Моисеенко, К.Р. Бенчмаркинг в повышении экономической эффективности стратегии предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 39. С. 117 – 122.
- 28 Морозова, Н.И. Принятие управленческих решений: этические аспекты // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. 2014. № 3-4. С. 255 – 258.
- 29 Островская, В.Н. Бенчмаркинг мониторинг наилучших результатов бизнес-процессов // КАНТ. 2013. № 2. С. 102 – 105.
- 30 Пилипенко, В.В. Роль человеческого фактора при разработке управленческого решения // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2013. № 9. С. 129 – 130.
- 31 Пирогова, Е.В. Управленческие решения: учебное пособие / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – 176 с.
- 32 Подопригора, М.Г. Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности функционирования предприятия: анализ опыта применения // Известия ТРТУ. 2012. № 10. С. 102 – 106.

- 33 Постол, В.И. Менеджмент знаний: ловушки бенчмаркинга // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2013. № 2. С. 89 – 92.
- 34 Радина, О.И. Бенчмаркинг как маркетинговая технология формирования конкурентоспособных характеристик // Инженерный вестник Дона. 2014. №. 2. С. 54 – 73.
- 35 Рыбакова Л.В. Уровень принятия решений в современном менеджменте, Вестник АмГУ, 2015 №69, стр.117-124.
- 36 Садовой, М. А. Бедорева, И. Ю. Ставский, А. Е. Технология бенчмаркинга в организации управления // Медицина и образование в Сибири. 2013. № 6. С. 34.
- 37 Салихов, Ф.Н. Критерии и методики оценки качества управленческих решений на предприятиях сферы услуг // Всероссийский журнал научных публикаций. 2012. № 1. С. 35 – 38
- 38 Сидорова Е.Е. Применение технологии бенчмаркинга для повышения эффективности деятельности организаций // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2012. № 8. С. 113.
- 39 Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. / Э.А. Смирной. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 271 с.
- 40 Синельникова, Т.И. Философские проблемы принятия оптимальных управленческих решений // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 9. С. 89 – 96.
- 41 Стецкы, И. О.Преимущества внедрения процессного подхода к принятию управленческих решений на предприятии // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2012. № 12. С. 147 – 151.
- 42 Стреха, А.А., Нуштаев, А.И. Современные методы оценки факторов формирования и развития бенчмаркинга // Транспортное дело в России. 2012. № 6-1. С. 171 – 176.
- 43 Сущенко, И.И. Комплекс мероприятий повышающих эффективность организации труда на предприятиях // Науковедение. 2013. № 1. С. 3 – 11.

44 Тетерева, И.М. Бенчмаркинг как инструмент эффективного функционирования предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Социально-экономические и гуманитарные науки. 2012. № 8. С. 152.

45 Тен, В.В., Злобин, Э.В. Процессный менеджмент в организации / В.В. Тен, Э.В. Злобин // Вестник ТГТУ. – 2012. - № 4. С. 95 – 100.

46 Тычинская. И.А. Использование технологий маркетинга для разработки стратегии развития региона // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 4. С. 148 – 155.

47 Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 383 с.

48 Фисунов, К.В. Использование экспертных оценок при принятии управленческих решений // Теория и практика общественного развития. 2012. № 10. С. 238 – 241.

49 Хаммер, М. Реинжиниринг корпораций. Манифест революции в бизнесе: учебное пособие. 4-е изд. / М. Хаммер, Дж. Чампи. М.: Ман, Иванов и Фербер, 2012. – 288 с.

50 Цыбульская, Е.В. Организация бенчмаркинга на предприятиях автомобильной промышленности // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2013. № 4. С. 126 – 131.

51 Черников, А.П. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2013. № 2. С. 57 – 61.

52 Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях : учебник / Высшая школа менеджмента СПбГУ, Г. В. Широкова .— 3-е изд. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2009 .— 480 с.

53 Юкаева В. С. Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зуба-рева, В. В. Чувилова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2012. — 324 с.

54 Ягунова, Н.А. Особенности технологии принятия управленческих решений на предприятии // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 5. С. 112 – 115.

55 Анализ рынка кондитерских изделий [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://novainfo.ru/article/3450>. (дата обращения: 03.08.2016).

56 Процессный подход к управлению: теория и практика применения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml> (дата обращения: 25.02.2017).

57 Рачек С. В. Теоретические основы процессного подхода в управлении организацией // Управление экономическими системами: электронный научный журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-protsessnogo-podhoda-v-upravlenii-organizatsiey> (дата обращения: 25.02.2017).

58 Сбис [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sbis.ru/contragents/2801159759/280101001#msid=s143_7708069732. (дата обращения: 24.07.2015).

59 Справочник организаций [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bizspravka.su/%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%89%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%BA/search/?what=%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B8>. (дата обращения: 26.08.2015).

60 Старцев Александр. Реклама – двигатель торговли. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pro-reklamu.ru/book> (дата обращения: 06.05.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Системный анализ деятельности ООО «Царь-Каравай»

Таблица А.1 – Возможности и угрозы макросреды ООО «Царь-Каравай»

Фактор	Возможности	Угрозы
<i>Политические факторы</i>		
Смена власти в Амурской области после проведенных выборов в сентябре 2016 года		Изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области
Действующая система налогообложения предприятий	Введение налоговых каникул для предпринимателей	
Поддержка местных производителей местными органами власти;	Действие программы развития предприятий в стабильных условиях	
	Развитие программы поддержки малого и среднего бизнеса	
Гос. регулирование ценообразования на сырье и продукцию		Установление единого уровня цен
Стандартизация продуктов посредством утверждения новых ГОСТов и ТУ	Производство качественной продукции массового спроса	
Развитие тендеров, торгов на государственные закупки кондитерской и хлебобулочной продукции	Участие в торгах, приобретение статуса «госпоставщика»	
<i>Экономические факторы</i>		
Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара	Расширение ассортимента кондитерских изделий отечественных производителей	
Рост доходов населения Амурской области	Увеличение спроса на кондитерские изделия	
Присутствие на рынке мировых лидеров кондитерской промышленности		Сокращение спроса на продукцию кондитерской фабрики
Рост инфляции		Удорожании сырья и материала для производства, рост тарифов на гидро- и энергоснабжение - увеличение стоимости конечного продукта
Низкий уровень рентабельности производства хлебопекарной промышленности		Дефицит инвестиций для осуществления долгосрочных капиталовложений
Повышение конкуренции со стороны сельского производителя		Сокращение спроса на продукцию кондитерской фабрики
<i>Социальные факторы</i>		
Изменение вкусов и предпочтений потребителей	Расширение ассортимента продукции	
Приверженность потребителей к определенным (зарубежным) маркам		Низкий спрос на отечественные кондитерские изделия
Большое влияние рекламы на потребителей	Увеличения спроса на кондитерские изделия, сопровождающейся рекламой	Возрастающая конкуренция в сфере розничной торговли кондитерскими и хлебобулочными изделиями

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Продолжение таблицы А.1

Рост потребления кондитерских изделий	Увеличение спроса на кондитерские изделия	
<i>Технологические факторы</i>		
Широкий выбор способов транспортировки сырья и материалов для производства кондитерских изделий	Развивающаяся практика сотрудничества с транспортными компаниями	
Развитие НТП, появление новой технологии производства	Расширение ассортимента кондитерских изделий; Снижение себестоимости производства	
Появление нового оборудования, обновление парка оборудования;	Расширение ассортимента кондитерских изделий; Снижение затрат из-за частых поломок оборудования	
Появление новых видов кондитерских изделий	Рост спроса на новые виды кондитерских изделий	
Возможность ежегодного участия в международных выставках, проходящих на территории Амурской области (выставки Амурэкспофорума) и Приморского края (АгроФудЭкспо)	Привлечение новых клиентов - заключение новых контрактов	

ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Оценка конкурентных преимуществ и конкурентоспособности ООО «Царь-Каравай»

Таблица Б.1 - Анализ конкурентных преимуществ ООО «Царь-Каравай»

Виды конкурентных преимуществ	ООО «Царь-Каравай»	ОАО «БКФ «Зея»	ООО «Амурский хлеб»
1) Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах	1) Невыгодное расположение относительно оживленных мест города 2) Отдаленность от других городов	1) Выгодное расположение относительно оживленных мест города 2) Отдаленность от других городов	1) Выгодное расположение относительно оживленных мест города 2) Отдаленность от других городов
2) Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах	1) Средняя цена по городу 2) Отсутствие скидочных систем 3) Высокие транспортные расходы на доставку в места продажи товаров	1) Цены немного выше средних по городу 2) Практика скидочных систем 3) Относительно низкие транспортные расходы на доставку в места продажи товаров	1) Цены немного выше средних по городу 2) Отсутствие скидочных систем 3) Относительно низкие транспортные расходы на доставку в места продажи товаров
3) Технологические конкурентные преимущества	1) Отсутствие арендуемых помещений 2) Прием платежей с помощью банковских карт	1) Небольшие арендуемые помещения 2) Прием платежей с помощью банковских карт	1) Большие арендуемые помещения 2) Прием платежей с помощью банковских карт
4) Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах	1) Ориентированность деятельности преимущественно на население города Благовещенска	1) Ориентированность деятельности преимущественно на население города Благовещенска	1) Ориентированность деятельности преимущественно на население города Благовещенска
5) Конкурентные преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры	1) Наличие большого количества транспорта, принадлежащего предприятию для доставки изделий до конечного потребителя	1) Наличие небольшого количества транспорта, принадлежащего сотрудникам предприятия	1) Наличие небольшого количества транспорта, принадлежащего сотрудникам предприятия
6) Конкурентные преимущества структурного характера	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено
7) Конкурентные преимущества, определяемые хорошей информированностью	1) Отсутствие рекламных компаний 2) Наличие сайта 3) Работа с постоянными клиентами	1) Широкая рекламная компания 2) Наличие сайта 3) Работа с постоянными клиентами	1) Отсутствие рекламных компаний 2) Отсутствие сайта 3) Работа с постоянными клиентами
8) Конкурентные преимущества, вызванные административными барьерами	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено
9) Конкурентные преимущества, основанные на нормативно-правовых актах	1) Наличие устава, печати и расчетного счета	1) Наличие устава, печати и расчетного счета	1) Наличие устава, печати и расчетного счета

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.2 – Профиль среды ООО «Царь-Каравай»

Факторы	Важность для отрасли А	Важность для фирмы В	Направление Влияния С	Степень важности D=A*B*C
Политические факторы	+2	+2	+	+4
Экономические факторы	+3	+2	-	-6
Социокультурные факторы	+3	+3	+	+9
Технологические факторы	+2	+1	+	+2
Поставщики	+2	+2	+	+4
Потребители	+3	+3	+	+9
Конкуренты	+2	+2	-	-4
Природно-географические факторы	+2	+1	+	+2
Рынок рабочей силы	+1	0	+	+1

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ внешней среды

Таблиц В.1 – Перечень возможностей и угроз влияния факторов внешнего макроокружения и мезосреды

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none">1) введение налоговых каникул для предпринимателей;2) действие программы развития предприятий в стабильных условиях3) развитие программы поддержки малого и среднего бизнеса4) производство качественной продукции массового спроса;5) участие в торгах, приобретение статуса «госпоставщика»;6) расширение ассортимента кондитерских изделий отечественных производителей;7) увеличение спроса на кондитерские изделия;8) расширение ассортимента продукции;9) увеличения спроса на кондитерские/хлебобулочные изделия, сопровождающейся рекламой;10) развивающаяся практика сотрудничества с транспортными компаниями;11) снижение себестоимости производства;12) снижение затрат из-за частых поломок оборудования;13) рост спроса на новые виды кондитерских изделий;14) уход конкурентов с рынка розничной торговли хлебобулочными и кондитерскими изделиями;15) заключение договора на постоянные поставки сырья;16) увеличение круга поставщиков качественного сырья;17) привлечение новых клиентов - заключение новых контрактов	<ol style="list-style-type: none">1) изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области;2) установление единого уровня цен;3) сокращение спроса на продукцию кондитерской фабрики;4) возрастающая конкуренция в сфере розничной торговли кондитерскими и хлебобулочными изделиями5) низкий спрос на отечественные кондитерские изделия;6) удорожании сырья и материала для производства, рост тарифов на гидро- и энерго-снабжение - увеличение стоимости конечного продукта;7) дефицит инвестиций для осуществления долгосрочных капиталовложений;8) уход с рынка в результате увеличения доли рынка конкурентов;9) появление новых предприятий предоставляемых услуги по приемлемой цене;10) уход с рынка в результате ужесточения сотрудничества с поставщиками;11) нестабильность поставок;12) высокие цены поставщиков;13) уход с рынка в результате сокращения Спроса;14) неустойчивое финансовое положение клиентов;15) более требовательные запросы заказчиков16) увеличение числа иностранным фирм и нерегиональной кондитерской продукции на рынке Амурской области

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица В.2 – Матрица позиционирования возможностей ООО «Царь-Каравай»

Вероятность	Влияние		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	увеличения спроса на кондитерские/хлебобулочные изделия, сопровождающейся рекламой;	привлечение новых клиентов - заключение новых контрактов	увеличение спроса на кондитерские изделия;
Средняя (С)	расширение ассортимента кондитерских изделий отечественных производителей; уход конкурентов с рынка розничной торговли хлебобулочными и кондитерскими изделиями; участие в торгах, приобретение статуса «госпоставщика»;	производство качественной продукции массового спроса;	развитие программы поддержки малого и среднего бизнеса
Низкая (Н)	снижение себестоимости производства;	расширение ассортимента продукции; развивающаяся практика сотрудничества с транспортными компаниями; увеличение круга поставщиков качественного сырья; рост спроса на новые виды кондитерских изделий;	введение налоговых каникул для предпринимателей; действие программы развития предприятий в стабильных условиях; заключение договора на постоянные поставки сырья; снижение затрат из-за частых поломок оборудования;

Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их необходимо обязательно использовать, поэтому данные возможности будем использовать в дальнейшем при проведении SWOT-анализа.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица В.3 – Матрица позиционирования угроз ООО «Царь-Каравай»

Последствия Вероятность	Разрушение (Р)	Критическое состоя- ние (К)	Тяжелое со- стояние (Т)	Легкие ушибы (Л)
Высокая (В)	-	возрастающая кон- куренция в сфере розничной торговли кондитерскими и хлебобулочными из- делиями	увеличе- ние числа ино- странным фирм и нерегиональ- ной кондитер- ской продукции на рынке Амур- ской области	-
Средняя (С)	сокращение спроса на про- дукцию конди- терской фабри- ки;	удорожании сырья и материала для производства, рост тарифов на гид- ро- и энергоснабже- ние - увеличение стоимости конечного продукта;	низкий спрос на отечественные кондитерские изделия; высокие цены поставщиков	более требова- тельные запросы заказчиков; изменение правил и условий ведения торговли на тер- ритории Амур- ской области;
Низкая (Н)	неста- бильность по- ставок	неустойчивое фи- нансовое положение клиентов; уход с рынка в резуль- тате увеличения доли рынка конкурентов; уход с рынка в резуль- тате ужесточения со- трудничества с по- ставщиками; уход с рынка в резуль- тате сокращения спроса	установление единого уровня цен; дефицит инве- стиций для осуществления долгосрочных капиталовложе- ний;	появление новых предприятий пре- доставляемых услу- ги по приемлемой цене;

Угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в плановом порядке.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Внутренняя среда ООО «Царь-Каравай»

Таблица Г.1 – Показатели оценки движения трудовых ресурсов ООО «Царь-Каравай»

Наименование показателя	Значение показателя					Темп роста, %			
	2012	2013	2014	2015	2016	2013 к 2012	2014 к 2013	2015 к 2014	2016 к 2015
Среднесписочная численность персонала, чел.	45	57	64	67	76	126,7	112,3	104,7	113,4
Количество принятого на работу персонала, чел.	19	20	24	24	27	105,3	120,0	100,0	112,5
Количество уволившихся работников, чел.	15	17	19	22	25	113,3	111,8	115,8	113,6
Количество выбывших по причинам текучести собственного желанию, чел.	12	15	12	17	21	125,0	80,0	141,7	123,5
Коэффициент оборота по приему	0,422	0,351	0,375	0,358	0,355	83,1	106,9	95,5	99,2
Коэффициент оборота по выбытию	0,333	0,298	0,297	0,328	0,329	89,5	99,5	110,6	100,2
Коэффициент текучести кадров	0,267	0,263	0,188	0,254	0,276	98,7	71,3	135,3	108,9

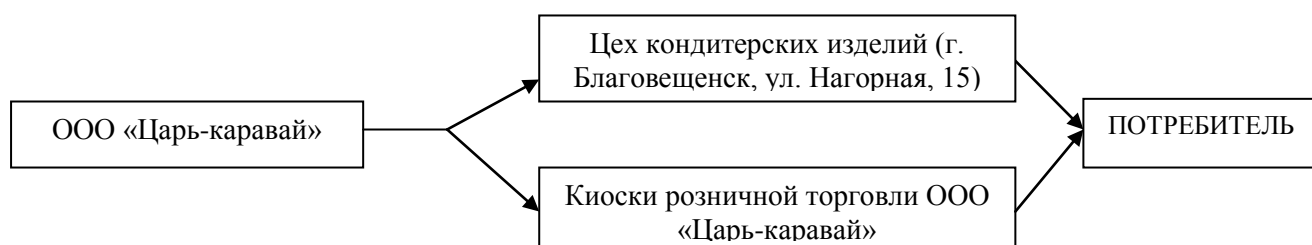


Рисунок Г.1 – Нулевой уровень канала сбыта ООО «Царь-Каравай»

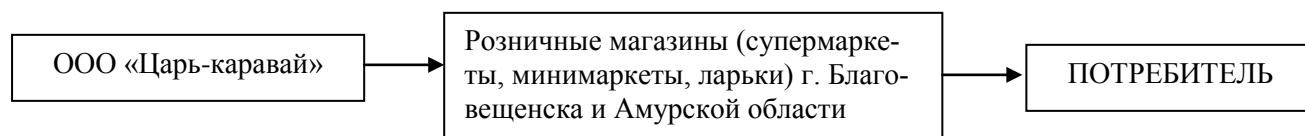


Рисунок Г.2 – Одноуровневый канал сбыта продукции ООО «Царь-Каравай»

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Царь-Каравай» за 2012 – 2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя					Темп роста, %			
	2012	2013	2014	2015	2016	2013 к 2012	2014 к 2013	2015 к 2014	2016 к 2015
Выручка, тыс.руб.	21846	22740	26589	31911	31167	104,1	116,9	120,0	97,7
Себестоимость, тыс.руб.	16013	16405	18072	21681	21648	102,4	110,2	120,0	99,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	5833	6335	8517	10230	9519	108,6	134,4	120,1	93,0
Коммерческие расходы	4956	5233	6257	7502	7160	105,6	119,6	119,9	95,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	877	1102	2260	2728	2359	125,7	205,1	120,7	86,5
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	170	215	785	775	1125	126,5	365,1	98,7	145,2
Налог на прибыль, тыс. руб.	50	182	290	247	223	364,0	159,3	85,2	90,3
Чистая прибыль, тыс.руб.	120	33	495	528	902	27,5	1500,0	106,7	170,8

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.3 – Экспертная оценка сильных сторон ООО «Царь-Каравай»

Сильные стороны	Вес	Экспертная оценка	Средневзвешенная оценка
Хороший имидж компании на рынке Амурской области	0,14	4	0,56
Высококвалифицированный персонал	0,05	4	0,2
Растущий объем продаж хлебобулочных изделий	0,07	3	0,21
Молодой кадровый состав	0,02	4	0,08
Стабильная финансовая ситуация	0,14	4	0,56
Удовлетворение требований покупателей	0,1	3	0,3
Наличие рекламной деятельности	0,07	4	0,28
Широкий ассортимент кондитерской продукции и наличие потенциала для его дальнейшего расширения	0,11	4	0,44
Высокая компетенция функциональных руководителей	0,09	4	0,36
Наличие постоянных клиентов	0,11	3	0,33
Наличие собственных специализированных точек продаж	0,1	5	0,5
Итого	1	-	-

Таблица Г.4 – Экспертная оценка слабых сторон ООО «Царь-Каравай»

Слабые стороны	Вес	Экспертная оценка	Средневзвешенная оценка
Снижение количества работников (высокая текучесть кадров)	0,12	4	0,48
Отсутствие оптимизированной системы предоставления информации клиентам	0,1	4	0,4
Несоответствие организационной структуры торговой деятельности (отсутствие отделов маркетинга, юридического отдела и др.)	0,14	3	0,42
Отсутствие фирменного сайта компании	0,06	4	0,24
Невыгодное расположение относительно оживленных мест города	0,05	2	0,1
Высокие транспортные расходы на доставку в места продажи товаров	0,09	3	0,27
Рост себестоимости	0,11	4	0,44
Снижение объема продаж кондитерской продукции	0,13	2	0,26
Высокие цены поставщиков	0,09	4	0,36
Слабо развитая маркетинговая политика	0,11	4	0,44
Итого	1	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Системный анализ ООО «Царь-Каравай»

Таблица Д.1 – Анкета

<p>Анкета</p> <p><i>Уважаемые жители и гости г. Благовещенск!</i></p> <p>ООО «Царь-каравай» просит Вас принять участие в опросе, целью которого является выявление спроса и удовлетворенностью продукцией нашей компании..</p> <p>Вашему вниманию будет предложено несколько вопросов с вариантами ответов. Ваш вариант ответа обозначьте символом «X» .</p> <p>1. Покупаете ли Вы продукцию ООО «Царь-каравай»?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Да <input type="checkbox"/>Нет</p> <p>2. Как часто Вы покупаете продукцию ООО «Царь-каравай»?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Каждый день <input type="checkbox"/>1 – 2 раза в неделю <input type="checkbox"/>Раз в месяц <input type="checkbox"/>Никогда</p> <p>3. Какую продукцию Вы чаще всего покупаете?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Хлеб, лаваш <input type="checkbox"/>Пряники <input type="checkbox"/>Торты, пирожные</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Булочки, батоны <input type="checkbox"/>Сухари <input type="checkbox"/>Печенье</p> <p>4. Почему Вы покупаете продукцию ООО «Царь-каравай»?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Приемлемые цены <input type="checkbox"/>Высокое качество <input type="checkbox"/>Интересная упаковка</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Вкусная продукция <input type="checkbox"/>Хорошо знаю торговую марку</p> <p>5. Были ли случаи покупки продукции нашей компании низкого качества?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Да <input type="checkbox"/>Нет</p> <p style="text-align: center;">Если да, то какие продукты это были?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Хлеб <input type="checkbox"/>Лаваш <input type="checkbox"/>Пряники <input type="checkbox"/>Торты, пирожные</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Булочки <input type="checkbox"/>Сухари <input type="checkbox"/>Печенье</p> <p>6. Кондитерские изделия (печенье, пряники, торты, пирожные) каких производителей вы предпочитаете покупать?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Амурский кулинар <input type="checkbox"/>Нерегионального производителя <input type="checkbox"/>ОАО Зея</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>Амурский хлеб <input type="checkbox"/>Золотой колос <input type="checkbox"/>Другое _____</p> <p style="text-align: right;">(укажите свой вариант ответа)</p>

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

7. Откуда Вы предпочитаете получать информацию о новинках в области продуктов питания?

Газеты, журналы Радио Интернет Телевидение

Реклама (плакаты, баннеры) Друзья и знакомые

Другое _____

(укажите свой вариант ответа)

8. Будут ли у Вас какие-либо пожелания по повышению качества, ассортимента нашей продукции?

Просим Вас заполнить некоторые данные о себе:

Ваш пол

Мужской Женский

Ваш возраст

Меньше 25 лет От 35 до 50 лет

От 25 до 35 лет Старше 50 лет

Район проживания

Центр города Микрорайон Вокзал КПП

Спич. фабрика Первомайский парк

Другое _____

(укажите свой вариант ответа)

Другой город _____

(укажите город/село)

Спасибо за участие в анкетировании!



Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Таблица Д.3 – Ранжирование факторов по мере их влияния на проблему реализации кондитерских изделий ООО «Царь-Каравай»

Эксперты	Оценка факторов, оказывающих влияние, ранг								Сумма рангов
	Отсутствие маркетинга	Отсутствие рекламы	Отсутствие нового оборудования	Низкая квалификация кондитеров	Снижение спроса	Высокая конкуренция	Неэффективные договорные отношения	Высокая цена	
Директор	3	4	5	6	2	1	7	8	36
Заместитель директора	1	3	6	5	2	4	8	7	36
Заместитель директора по коммерческой деятельности	3	1	6	7	4	2	8	5	36
Главный технолог	2	3	6	5	4	1	7	8	36
Заведующий складом	4	1	6	5	3	2	7	8	36
ма \mathcal{S} _{факт}	13	12	29	28	15	10	37	36	

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Разработка управленческого решения

Таблица Е.1 – Матрица распределения обязанностей и ответственности

Наименование операции	Участники						
	Д	ЗД	КД	ГБ	С	РА	А
Обсуждение и формирование основных идей по проведению рекламно-маркетинговой политики	!	Р	Р	Р	Р		
Распоряжение о совершенствовании и проведении рекламной и маркетинговой политики на предприятии	Я						
Поиск рекламного агентства			И				
Оценка возможностей и услуг выбранных рекламных агентств			И				
Формирование предварительной заявки на заключение договора и окончательный выбор рекламного агентства			Я				
Заключение договора	!					*	
Формирование предварительного бюджета рекламной компании		К	Р	!			
Определение маркетинговой стратегии и рекламной кампании рекламным агентством	*	*	Х		*	И	
Утверждение бюджета компании на маркетинг и рекламу	!			И			
Аренда рекламных площадей		П	О	+/-		И	
Разработка и согласование макетов рекламы		К	О	+/-		И	
Производство и запуск рекламы агентством	К			/-		И	
Заключение соглашения/договора с торговой точкой о проведении дегустации продукции компании на 5 дней	!		О	+/-			И
Печать рекламных флаеров с логотипом компании (3000 шт)			К	+/-		И	
Организация дегустации продукции компании, раздача флаеров	К		О	+/-	И		И
Анализ информации, полученной в результате дегустации	К	Х	*	*	*		
Контроль за ходом рекламы и исполнением рекламным агентством договорных обязательств			К				*
Оценка эффективности проведенных мероприятий				И			

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Таблица Е.2 – Условные обозначения

	Заказчик/исполнитель		Обязанность/ответственность
Д	директор	Я	единоличное решение и персональная ответственность (с подписью)
ЗД	заместитель директора	!	персональная ответственность за решение при коллегиальной форме принятия решения (с подписью)
КД	заместитель по коммерческой деятельности	Р	участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи
ГБ	главный бухгалтер	П	планирование
С	сотрудники компании (промоутеры)	О	организация
РА	рекламное агентство	К	контроль
А	Арендодатель (торговая сеть)	Х	координация совместных усилий участников процесса
Т	технолог	И	исполнение
+ -	расчетная операция	*	участвует

Таблица Е.3 – Расчетные данные

t_i	Z	Ртабл	Величина риска, %
53	1,15	0,12507	13
54	0,98	0,16109	16
55	0,82	0,20611	21
56	0,66	0,25463	25
57	0,49	0,31207	31
58	0,33	0,3707	37
59	0,16	0,47608	48
60	0,00	0,50427	50
61	0,16	0,47608	48
62	0,33	0,3707	37
63	0,49	0,31207	31
64	0,66	0,25463	25
65	0,82	0,20611	21
66	0,98	0,16109	16
67	1,15	0,12507	13