

**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: Разработка управленческого решения по повышению квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн»

Исполнитель

студент группы 272зб

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

В.С. Орлов

Руководитель

доцент, канд. техн. наук

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Консультант

по экономической части

доцент, канд. техн. наук

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

ассистент

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2017

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

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**

- К бакалаврской работе студента Орлова Владимира Сергеевича  
Тема бакалаврской работы: Разработка управленческого решения по повыше-  
(утверждена приказом от \_\_\_\_\_ 2017 г. № \_\_\_\_\_)  
нию квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн» \_\_\_\_\_.
2. Срок сдачи студентом законченной работы: \_\_\_\_\_.
3. Исходные данные к бакалаврской работе (перечень подлежащих разработке вопросов): законы и иные нормативные правовые акты, специальная литература, статьи в научных журналах и сборниках, финансовая (бухгалтерская), статистическая отчетность предприятия; периодические издания; сеть Интернет, официальный сайт ООО «Даль СибДистрибьюшн».
4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1) Теоретические основы разработки управленческих решений по повышению квалификации персонала организации; 2) Анализ существующей системы повышения квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн»; 3) Управленческое решение по повышению квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн» .
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала. 10 рисунков, 29 таблиц, 2 приложения \_\_\_\_\_.
6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна, доцент, канд. техн. наук \_\_\_\_\_.
7. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_
- Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, канд. техн. наук
- Задание принял к исполнению (дата): \_\_\_\_\_

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 98 с., 29 таблиц, 10 рисунков, 55 источника, 2 приложения.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, PEST-АНАЛИЗ, SWOT-АНАЛИЗ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ.

Объект исследования – ООО «Даль СибДистрибьюшн».

Цель работы - разработка управленческого решения по повышению квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн».

В работе исследованы проблемы повышения квалификации персонала предприятия оптовой торговли. Проведен анализ внешней и внутренней среды организации. Выявлены стратегии развития предприятия. На основе бухгалтерской отчетности предприятия проведен анализ финансового состояния предприятия. Рассмотрены маркетинговая и инновационная деятельность предприятия, автоматизированные системы управления торговлей.

Результаты исследования – на примере ООО «Даль СибДистрибьюшн» проведён анализ деятельности предприятия по повышению квалификации сотрудников, выявлены проблемы, для устранения которых сформирован комплекс необходимых мероприятий.

Область применения – результаты исследования могут быть использованы в деятельности ООО «Даль СибДистрибьюшн».

Экономическая эффективность заключается в том, что внедрение результатов исследования в практику ООО «Даль СибДистрибьюшн» позволит повысить рентабельность продаж на 20 %.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| Введение   | 5   |
| 1 Теоретические основы разработки управленческих решений по повышению квалификации персонала организации | 8   |
| 1.1 Процесс разработки управленческого решения в организации   | 8   |
| 1.2 Понятие и принципы повышения квалификации персонала  | 13  |
| 1.3 Классификация методов повышения квалификации персонала   | 20  |
| 2 Анализ существующей системы повышения квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн»                 | 26  |
| 2.1 Краткая характеристика и анализ внешней среды ООО«Даль СибДистрибьюшн»                               | 26  |
| 2.2 Анализ внутренней среды ООО«Даль СибДистрибьюшн»   | 43  |
| 2.3 Анализ организации повышения квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн»                        | 66  |
| 3 Управленческое решение по повышению квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн»                   | 70  |
| 3.1 Разработка управленческого решения по повышению квалификации персонала                               | 70  |
| 3.2 Механизм реализации разработанного управленческого решения   | 79  |
| 3.3 Оценка ожидаемой эффективности разработанного управленческого решения                                | 85  |
| Заключение   | 90  |
| Библиографический список   | 93  |
| ПриложениеАОрганизационно-управленческая структура ООО «Даль СибДистрибьюшн»                             | 99  |
| ПриложениеБОтчет о проверке бакалаврской работы на оригинальность  | 100 |

## ВВЕДЕНИЕ

Современные предприятия оптовой торговли в своей деятельности ориентируются на устойчивое развитие, которое предполагает поддержание конкурентоспособности бизнеса в течение длительного периода времени. Для этого современным предприятиям необходимо не только производство пользующейся спросом продукции высокого качества по выгодным ценам и соблюдение действующего законодательства, но также поддержание положительной репутации и внедрение инноваций.

Предприятия оптовой торговли ориентированные на устойчивое развитие, в процессе обоснования, принятия и реализации управленческих решений должны учитывать не только предполагаемую коммерческую выгоду и собственные интересы, связанные с извлечением прибыли и повышением рентабельности.

Успех экономической деятельности предприятий оптовой торговли зависит от множества факторов, и в значительной степени от принятых управленческих решений. Поэтому вопрос о применяемой технологии процесса разработки и принятия управленческих решений является довольно актуальным, особенно в условиях кризиса, когда именно правильное управленческое решение является одним из гарантов устойчивого развития предприятий оптовой торговли.

Они также должны ориентироваться на интересы потребителей и других заинтересованных лиц, а также стремиться к сведению к минимуму отрицательных внешних эффектов от своей деятельности. Это предполагает согласование всех управленческих решений с корпоративной политикой предприятия.

Особое место отводится управленческим решениям в области управления персоналом.

Конкурентоспособность предприятия, наряду с технологиями и методами организации производства, определяют обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень мотивации персонала, организационные структуры и формы работы, позволяющие достичь высокого уровня конкурентоспособности

работников и эффективнее использовать их трудовой потенциал.

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность специалиста напрямую зависит от его готовности к непрерывному образованию на протяжении всей профессиональной карьеры, так как независимо от чьего-либо желания существует профессионально-квалификационный цикл, который определяет зарождение и устаревание знаний, умений и навыков, мотиваций и ценностных ориентаций. Корпоративное обучение призвано стимулировать и развивать стремление сотрудников к непрерывному повышению профессионального образовательного уровня, с одной стороны, а с другой – за счет создания системы внутрифирменного обучения формирует лояльность персонала, обеспечивает снижение текучести кадров и высокую производительность труда.

Корпоративное обучение в последние годы стало привычной тенденцией современного бизнеса. Большое количество крупных компаний либо уже реализуют, либо апробируют различные форматы создания системы внутрикорпоративного обучения сотрудников.

Повышение квалификации является «взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:

- в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

- обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т.п.;

- повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а так же снижением текучести кадров;

- обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников

основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию».

Объектом исследования является ООО «Даль СибДистрибьюшн».

Предметом исследования является разработка управленческого решения.

Целью бакалаврской работы является разработка управленческого решения по повышению квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн».

Для реализации поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

- изучить теоретические принципы управленческих решений на предприятии;
- провести анализ существующей системы повышения квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн»;
- разработать предложения и рекомендации проектных решений по повышению повышения квалификации.

При выполнении бакалаврской работы использовались следующие методы: монографический, экономико-статистический, структурно-логический, сравнение показателей, табличный и графический.

Основные источники информации, используемые для решения поставленной цели: нормативно-законодательные акты РФ, труды отечественных и зарубежных экономистов, статьи в специальных изданиях, материалы информационных сайтов, а также финансовая отчетность ООО «Даль СибДистрибьюшн» за 2014-2016 гг.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Процесс разработки управленческого решения в организации

Современные предприятия в своей деятельности ориентируются на устойчивое развитие, которое предполагает поддержание конкурентоспособности бизнеса в течение длительного периода времени. Для этого современным предприятиям необходимо не только производство пользующейся спросом продукции высокого качества по выгодным ценам и соблюдение действующего законодательства, но также поддержание положительной репутации и внедрение инноваций<sup>1</sup>.

Успех экономической деятельности предприятия зависит от множества факторов, и в значительной степени от принятых управленческих решений. Подход к управлению конкретного руководителя организации и его личное, субъективное восприятие производственной проблемы напрямую влияют на эффективность и результативность принятия управленческих решений. Качество управления зависит от информационного сопровождения принятия и реализации управленческих решений на пути к достижению намеченных целей компании.

Разработка и принятие управленческих решений на предприятии оптовой торговли определяет стратегию развития и политику предприятия, его функционирование и развитие, а также характер реагирования на изменения внешней среды. От правильности принятых управленческих решений зависит способность предприятия к выживанию, что отражает их первостепенную важность в деятельности торгового предприятия.

Прежде чем рассматривать процесс разработки и принятия решений необходимо определить, что подразумевается под понятием «управленческое решение». В экономической литературе существуют различные определения по-

---

<sup>1</sup>Блэк, С. Паблик Рилейшнз. М., 2014. С.28.



нятия управленческое решение.

В наиболее общем виде управленческое решение представляет собой выбор, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации. Под управленческими мы в основном подразумеваем решения, направленные на организацию и выполнение работы (отличаются от профессиональных решений).

И.Н. Герчикова определяет управленческое решение, как «результат конкретной управленческой деятельности менеджмента»<sup>2</sup>.

М.М. Максимцов и А.В. Игнатъев пишут, что «управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, и направленный на достижение целей организации»<sup>3</sup>

По мнению В.С. Юкаевой «управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии»<sup>4</sup>.

А.Г. Поршнева считает, что «управленческое решение - это концентрированное выражение процесса управления на его заключительном этапе»<sup>5</sup>.

В своем исследовании Е.К. Михайленко «под управленческим решением предпринимательской структуры имеет в виду выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач, призванный обеспечить продвижение к поставленным перед предпринимательской структурой целям»<sup>6</sup>.

По мнению З.А. Авдошиной, «управленческое решение - это акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения проблемы, вариант воздействия

---

<sup>2</sup>Герчикова И.Н. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 12. С. 39.

<sup>3</sup>Максимцов М.М. Исследование систем управления. М., 2016. С.45.

<sup>4</sup> Юкаева В.С. Принятие управленческих решений. М., 2015. С. 15.

<sup>5</sup>Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева. М., 2016. С.267.

<sup>6</sup>Михайленко Е.К. Управленческое консультирование предпринимательских структур как основа принятия эффективных управленческих решений // Вестник Самарского университета. 2015. № 6. С. 57.

на систему и процессы, происходящие в ней»<sup>7</sup>.

Из приведенных определений видно, что управленческое решение можно рассматривать и как процесс, и как результат, данное понятие является многогранным.

На разработку и принятие управленческих решений на предприятии влияют различные факторы: факторы конкурентной (оперативной), внутренней среды организации и факторы, относящиеся к личностным качествам лица, принимающего решения. Факторы конкурентной (оперативной) и внутренней среды включают в себя компоненты, имеющие влияние не только на процесс принятия управленческих решений, но и на всю деятельность предприятия в целом.

На процесс принятия управленческих решений с точки зрения влияния факторов, относящихся к конкурентной (оперативной) среде предприятия, влияют<sup>8</sup>:

- фактор конкуренции, состоящий из тех организаций, с которыми приходится «вести бой» за получение ресурсов. Знание своих конкурентов является ключевым фактором разработки эффективной стратегии, поэтому анализ конкурентной среды является фундаментальной задачей управления;

- фактор рабочей силы, состоящий из факторов, влияющих на существующее в данный момент положение рабочей силы для выполнения задач организации. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия в нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола, так и с точки зрения стоимости рабочей силы;

- фактор поставщика, включающий в себя все переменные, относящиеся к тем, кто предоставляет ресурсы для организации. Сколько продавцов выставляют на продажу конкретные ресурсы, качество материалов, предлагаемых

---

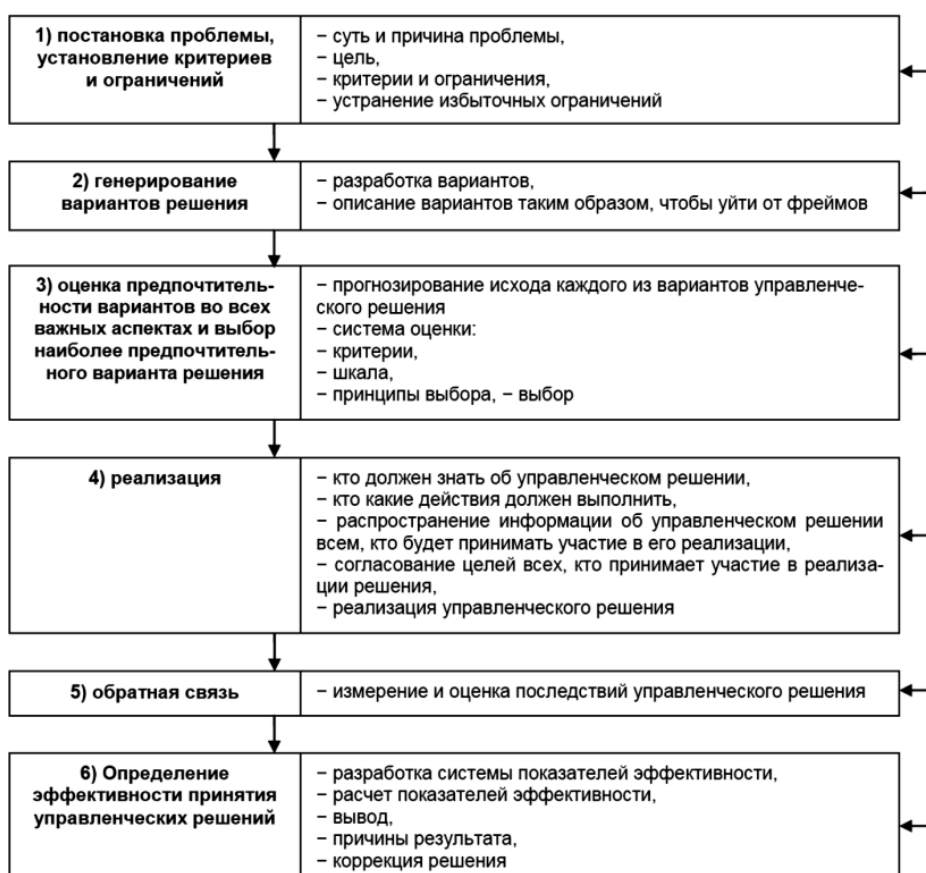
<sup>7</sup>Авдошина З.А. Разработка управленческих решений в туристических организациях. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cfin.ru/management/practice/manag\\_decision\\_tourism.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/manag_decision_tourism.shtml). (дата обращения: 18.04.2017).

<sup>8</sup> Ягунова, Н.А. Особенности технологии принятия управленческих решений на предприятии // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 3 С. 113.

продавцами, надежность поставок и кредитные условия продавцов - все эти вопросы важны для обеспечения эффективного и правильного управления организацией;

- фактор потребителя характеризует поведение тех, кто покупает и потребляет продукцию предприятия.

Принятие управленческих решений представляет собой процесс определения и выбора среди имеющихся альтернатив на основе ценностей и предпочтений менеджера, принимающего решения<sup>9</sup>. Целью данного процесса является выбор той альтернативы, которая наилучшим образом решает поставленную проблему и в наибольшей степени соответствует целям и ценностям предприятия. Принятие управленческих решений представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда последовательных этапов (рисунок 1).



<sup>9</sup>Ямилов, Р.М. Управленческий процесс, управленческое решение: некоторые проблемы, причины и пути их решений // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». 2015. № 36. С. 100.

## Рисунок 1 - Этапы технологии принятия управленческого решения<sup>10</sup>

Разработка и принятие управленческих решений представляют собой реакцию предприятия на воздействие внешней среды. В данном процессе используется информация о рыночной ситуации, о ее текущем и предполагаемом воздействии на предприятие в будущем и отдаются указания и сигналы к действию исполнительным органам предприятия.

Существует достаточно большое количество современных технологий анализа проблем предприятия. К их числу можно отнести технологию SWOT-анализа, технологию финансового анализа, технологию автоматизированной электронной обработки экономической информации, CASE-технологию и другие (таблица 1)<sup>11</sup>.

Таблица 1 - Сравнительный анализ современных технологий процесса разработки и принятия управленческих решений на предприятиях оптовой торговли

---

<sup>10</sup>Коваль О.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах // Теория и практика общественного развития. 2013. № 9. С. 258.

<sup>11</sup>Глазова, М.В. Современные технологии процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах // Вестник Самарского государственного университета. 2015. № 9. С. 21.

| Технология  | Преимущества технологии                                | Недостатки технологии   |
|---|--|---|
| <b>Технологии анализа проблем предприятия</b>                   |  |   |
| Технология SWOT-анализа   | возможность качественного анализа                      | субъективность результатов анализа                                  |
| Технология финансового анализа                                  | точность и объективность результатов анализа           | невозможность качественного анализа                                 |
| Технология автоматизированной обработки информации              |  | необходимость приведения информации в цифровой количественный вид   |
| CASE-технология   |  |   |
| <b>Технологии подбора возможных решений проблем предприятия</b> |  |   |
| Технология использования шаблонных решений                      | простота использования, быстрота подбора решений       | шаблонность решений, вероятность их неполного соответствия проблеме |
| Технология креативного мышления                                 | нестандартность решений                                | необходимость наличия творческого мышления                          |
| Технология простого подбора                                     | возможность нахождения новых высокоэффективных решений | длительность процесса подбора решений                               |
| <b>Технологии выбора оптимального решения</b>                   |  |   |
| Технология рационального принятия решений                       | низкий риск принятия решений                           | неспособность решения иррациональных проблем                        |
| Технология интуитивного принятия решений                        | возможность решения иррациональных проблем             | высокий риск принятия решений                                       |
| Технология автоматизированного решения задач оптимизации        | высокая точность решений, низкий риск принятия решений | необходимость приведения информации в цифровой количественный вид   |

Процесс принятия управленческих решений осуществляется на основе всей совокупности информации об определенной управленческой ситуации.

Возможность перспективного функционирования торговой фирмы связана со степенью ее экономического развития, повышением уровня развития производственного аппарата, следовательно, оно должно быть признано направлением разработки управленческих решений.

## **1.2 Понятие и принципы повышения квалификации персонала**

Проблема повышения квалификации персонала на современных предприятиях является не просто актуальной проблемой, а требованием современного рынка. Данное обусловлено тем, что квалифицированные кадры, обученные в соответствии с современными тенденциями, являются не только залогом стабильной деятельности предприятия, но и стратегическим базисом в развитии.

Сегодня в век всеобщей компьютеризации общества и стремительного развития технологий, науки и техники предпринимателям, имеющим в подчинении персонал, необходимо постоянно и непрерывно проводить активную работу с кадрами, одной из важнейших целей которой является обучение, личностное и профессиональное развитие, а также повышение квалификации персонала. Поиск новых неопытных сотрудников – более трудоемкий и затратный процесс, чем повышение квалификации уже имеющегося лояльного персонала с необходимыми навыками работы. Руководители крупных фирм осознали, что для достижения высоких показателей деятельности компании, необходимо принимать решительные меры в области подготовки кадров. Поэтому основная цель, которая должна ставиться в отделах кадров организаций – это обеспечение её квалифицированными работниками. Данное направление является приоритетным в сфере работы с кадрами, так как от этого зависит успешность хозяйственной деятельности любого экономического субъекта.

Под повышением квалификации персонала понимается непрерывное и комплексное воздействие на персонал организации, направленное на усовершенствование знаний, умений и навыков, способствующее полному раскрытию его трудового потенциала, в соответствии с целями организации и потребностями персонала в самореализации.

С точки зрения А.С. Афолина, «повышение квалификации – это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности»<sup>12</sup>.

Повышение квалификации – обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта. Периодическое повышение квалификации называется тренингом, в ходе которого работники пытаются улучшить качество выполнения своих функций.

---

<sup>12</sup>Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М., 2016. С.74.

Таким образом, повышение квалификации – это процесс углубления профессиональных знаний и навыков, успешное завершение которого дает возможность выполнять более сложные работы в пределах определенной профессии, специальности или должности. Следовательно, наличие соответствующей квалификации работников требуется для надлежащего выполнения их трудовых обязанностей, что зависит в определенной мере от повышения квалификации, организуемого работодателем.

Цель повышения квалификации заключается в обновлении теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимости освоения современных методов решения профессиональных задач.

Повышение квалификации, прежде всего, преследует следующие цели:

- адаптировать работника к новым направлениям в профессиональном развитии и прикладных навыках. Для достижения данной цели следует проводить обучающие мероприятия непосредственно в процессе труда работника на предприятии, без отрыва его от трудовой деятельности;

- добиться перемещения сотрудника к более высокой ступени карьерной лестницы. В данном случае повышение квалификации персонала основывается на участии сотрудников в учебных курсах, тренингах, семинарах, которые могут проводиться как на самом предприятии, так и в других организациях, учебных центрах или бизнес-школах.

Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:

- в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

- обучение персонала способствует поддержанию необходимого уровня конкурентоспособности позволяет организации более успешно решать пробле-

мы, связанные с новыми направлениями деятельности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т. п.;

- снижается текучесть кадров, повышается приверженность персонала своей организации;

- обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию<sup>13</sup>.

Повышение квалификации дает сотрудникам организации следующие преимущества:

- расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации;

- более высокую удовлетворенность своей работой;

- повышение самооценки; – повышение квалификации и профессиональной компетентности.

В рамках предприятия выделяют следующие «виды обучения персонала:

- 1) обучение при поступлении на работу или вступлении в новую должность (обучение рассматривается как составная часть адаптации работника на рабочем месте);

- 2) обучение с целью изменения статуса работника на предприятии (обучение проводится в рамках планирования профессиональной карьеры работника и является составной частью программ обучения и повышения квалификации кадрового резерва);

- 3) повышение квалификации в рамках своей должности как элемент профессионального развития (предусматривает дискретное или постоянное обучение с целью углубления знания и умения по тем или иным вопросам освоения новых форм профессиональной деятельности);

---

<sup>13</sup>Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // Управление персоналом. 2013. №7. С. 23.



4) переподготовка работника (проводится с целью сохранения занятости персонала в рамках предприятия: при изменении стратегии развития предприятия; в связи с изменением возможностей работника (например, в связи с необходимостью снижения физической нагрузки)»<sup>14</sup>.

Цели и потребности в обучении определяются исходя из анализа стратегии развития торгового предприятия, анализа характера изменений или ужесточения требований, предъявляемых к персоналу, анализа результатов его оценки. Цели обучения представляют собой конкретные стандарты, которые должны быть достигнуты работником в его практической деятельности за счет приобретения в процессе обучения дополнительных знаний, умений и навыков. Потребность в обучении на уровне подразделений определяется линейными руководителями:

- в процессе текущей оценки персонала непосредственным руководителем;
- в процессе анализа задач и проблем, стоящих перед подразделением;
- в процессе обсуждения мнений и предпочтений самих работников.

На основании четко сформулированных целей, потребностей и задач обучения, конкретных требований к приобретаемой квалификации определяются формы и методы обучения. Существуют две основные формы повышения квалификации:

1) повышение квалификации персонала «с отрывом от работы. Оно включает разнообразные виды обучения за пределами предприятия. Предприятие выбирает специализированное учебное заведение (вуз, техникум, курсы), заключает договор на обучение своего работника и согласовывает с учебным заведением программу обучения;

2) повышение квалификации на рабочем месте. Данная форма является наиболее распространенной, так как обеспечивает быструю окупаемость средств, вложенных в обучение. В результате работник имеет возможность в-

---

<sup>14</sup> Щур Д.Л. Основные направления обучения и повышения квалификации торгового персонала в современных условиях // Кадры предприятия. 2013. № 5. С. 20.

недрять полученные знания и умения непосредственно на работе, что увеличивает доходность торгового предприятия. Обучение на рабочем месте также способствует лучшему усвоению материала. Кроме того, наличие четких целей обучения является дополнительным моральным стимулом для повышения квалификации».

Одним из средств обучения торгового персонала являются обучающие инструкции и методические материалы по технике продаж. По своему содержанию они фактически являются продолжением должностных и производственных (по профессии) инструкций. Такие обучающие инструкции и методические материалы подготавливаются совместно менеджерами по персоналу, товароведом, экономистами по труду и юристами и передаются под роспись каждому работнику с условием об обязательности их изучения в установленные сроки. В них разъясняются основные положения принятых или измененных нормативных правовых актов и нормативно технических документов, даются рекомендации по решению типовых торгово-производственных задач, описываются основные модели поведения в различных ситуациях.

Процесс обучения начинается с определения потребности в профессиональном обучении путем:

- наблюдения за сотрудником, выявлении различных проблем, работы с кадровым резервом;
- составления бюджета обучения;
- определения целей (конкретные, специфические, ориентированы на получение практических навыков, поддающиеся оценке) и критериев оценки его эффективности.



Рисунок 2 – Процесс профессионального обучения

Из рисунка 2 видно, что обучение представляет собой циклический процесс. Задача кадровой службы состоит в обеспечении эффективности и непрерывности данного процесса. Для этого необходимо уделять внимание тщательной проработке всех элементов процесса, т.к. все они одинаково важны, а один некачественно проработанный элемент может свести на нет эффективность всего обучения.

Технология работы «по организации обучения персонала может быть представлена в виде следующих этапов и направлений работы:

1 этап. Планирование процесса обучения.

На данном этапе реализуются следующие направления:

- постановка целей обучения;
- определение потребности в обучении;
- планирование возможностей структурных подразделений по высвобождению сотрудников для обучения;
- планирование возможностей по финансированию обучения.

2 этап. Организация процесса корпоративного обучения.

На втором этапе реализуются следующие направления:

- определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов. Выбор образовательных программ;

-выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов. Выбор образовательного учреждения и организация взаимодействия с ним.

-проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения различных категорий персонала, и назначение ответственных. Формирование учебных групп;

-проведение обучения. Текущий контроль. Обеспечение бесперебойной реализации учебной программы.

3 этап. Мотивация процесса обучения персонала.

Выделение этого этапа носит условный характер, т.к. одним из условий эффективности мотивационных инструментов, которые используются в организации для повышения интереса к обучению, является необходимость их реализации на постоянной основе. На этапе мотивации реализуются следующие направления:

-разработка методики мотивации;

-организация мотивации всех участников процесса корпоративного обучения.

4 этап. Контроль процесса и определение эффективности обучения.

На данном этапе реализуются следующие направления:

- контроль качества образовательных услуг сторонних организаций;

-контроль эффективности обучения на рабочих местах;

-контроль эффективности результатов обучения вне организации;

-мониторинг отношения сотрудников и руководителей подразделений к обучению;

- аудит затрат на корпоративное обучение».

При реализации данного варианта организации обучения персонала используются разнообразные организационные формы, такие как: собственные учебные программы, привлечение различных провайдеров обучения, работа

внутриорганизационного учебного центра, создание корпоративного университета.

Проблемы, связанные с квалификацией персонала, главным образом возникают из-за того, что многие предприятия не признают необходимости обучения и повышения квалификации. Обучение часто рассматривается как фактор увеличения расходов, который необходимо контролировать и минимизировать, а не стратегические инвестиции. В то время как экономическая эффективность торгового предприятия во многом зависит от квалифицированного персонала.

### **1.3 Классификация методов повышения квалификации персонала**

Существует три основных формы обучения сотрудников: подготовка новых сотрудников, повышение квалификации работающих и их переподготовка. Подготовка новых сотрудников – обучение и выпуск новых специалистов, осуществляемые организованно и систематически различными специальными образовательными учреждениями. Повышение квалификации работающих сотрудников – совершенствование знаний, навыков, квалификационных умений, коммуникационных компетенций, техник принятия решений и работы в группе тех сотрудников, которые уже состоят в штате предприятия. Переподготовка сотрудников – освоение работниками новых компетенций, навыков, приобретение новых знаний и умений в связи с появлением новых специальностей или дополнительных требований в уже существующих.

В настоящее время существует множество современных методов обучения персонала, что делает процесс познания нового более продуктивным и интересным. В таблице 2 представлены методы обучения чаще всего встречающиеся в российской практике, а также достоинства и недостатки каждого из представленных методов.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика современных методов обучения персонала

| Наименование метода | Характеристика метода    | Достоинства | Недостатки          |
|---------------------|--------------------------|-------------|---------------------|
| 1                   | 2                        | 3           | 4                   |
| Модульное обучение  | Метод заключается в раз- | - гибкость; | -утрата целостности |

|                        |   |   |  |
|------------------------|---|---|--|
|                        | бивке материала на отдельные, самостоятельные части (модули) какой-либо системы знаний.   | - избирательность;<br>- возможность менять последовательность модулей.  | восприятия материала;<br>- снижение логической связности блоков знания.  |
| Дистанционное обучение | Использование телекоммуникационных средств для обучения на существенном расстоянии между преподавателем и обучающимся.  | - вовлечение в процесс обучения большего числа сотрудников;<br>- обучение на рабочем месте;<br>- выбор удобного времени для обучения;<br>- нет необходимости содержать штат лекторов.                               | - необходим высокий уровень технической оснащенности учебного процесса;<br>- отсутствие личного контакта с преподавателем может снизить учебную мотивацию слушателя. |
| Наставничество         | Индивидуальное или коллективное шефство опытных сотрудников организации над вновь пришедшими молодыми кадрами, оказывающее помощь их адаптации и профессиональному совершенствованию. | - адаптация вновь принятых кадров осуществляется более эффективно;<br>- повышается их мотивация к освоению профессиональной деятельности;<br>- совершенствуется квалификация наставников.                           | - ограниченность возможности подбора наставников в связи с высокими требованиями к профессиональным, личностным и коммуникативным качествам наставника.              |
| Рабочие группы (РГ)    | РГ разрабатывает алгоритм действий для эффективного решения поставленной задачи, а также определяет сроки ее реализации.  | - развитие самостоятельности сотрудников;<br>- формирование у сотрудников навыка принятия решения;<br>- повышение мотивации сотрудников за счет их осознания степени своего влияния на ситуацию внутри организации. | - разочарование в случае безосновательного неприятия руководством предложений группы, что может вызвать негативный деловой настрой.                                  |

Продолжение таблицы 2

| 1                             | 2  | 3   | 4   |
|-------------------------------|--|---|---|
| Обучение методом «Shadowing»  | Сотруднику компания предоставляет возможность побыть «тенью» действующего руководителя. Сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы. | - простота и экономичность;<br>- быстрота процесса адаптации сотрудника к новому виду деятельности;<br>- совершенствование имиджа компании благодаря демонстрации активной позиции по развитию персонала. | - наблюдающий сотрудник может отвлекать действующего руководителя от своих должностных обязанностей - |
| Обучение методом «Secondment» | Временная командировка сотрудника в другую орга-   | - усиление сплоченности персонала;  | - возможно возникновение стрессовых со-   |

|                             |   |   |  |
|-----------------------------|---|---|--|
|                             | низацию либо подразделение, с целью приобретения новых знаний и умений.   | - улучшение коммуникативных навыков.  | стояний в связи с затруднениями личного и делового характера на новом трудовом посту.                  |
| Обучение методом «Buddying» | За специалистом закрепляется партнер, задача которого заключается в предоставлении постоянной обратной связи о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Метод заключается в предоставлении информации (объективной и честной обратной связи) при выполнении задач, связанных с освоением новых навыков и с выполнением текущих профессиональных обязанностей. | - возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе;<br>- возможность сотрудника наметить точки личного и профессионального роста, а также увидеть недостатки и исправить их;<br>- возможность улучшения навыков межличностного взаимодействия. | – могут возникнуть затруднения, обусловленные несовместимостью участников в личной сфере.              |
| Обучение действием          | Подразумевается группа ключевых сотрудников компании, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. Здесь применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий.   | - развитие у менеджеров навыков принятия решений;<br>- развитие навыков планирования и постановки целей;<br>- возможность решать производственные задачи;<br>- повышение ответственности сотрудников за разработанные действия.                                     | – совершенствование идет зачастую на основе обобщения эмпирического опыта, т.е. методом проб и ошибок. |

Анализ представленной информации свидетельствует, что каждый из инновационных методов обучения имеет свои достоинства и недостатки. Тем не менее стоит сказать, что именно применение таких методов на практике является ключевым элементом системы развития персонала современной организации.

Далее рассмотрим распространение перечисленных методов обучения в российских компаниях (рисунок 3).

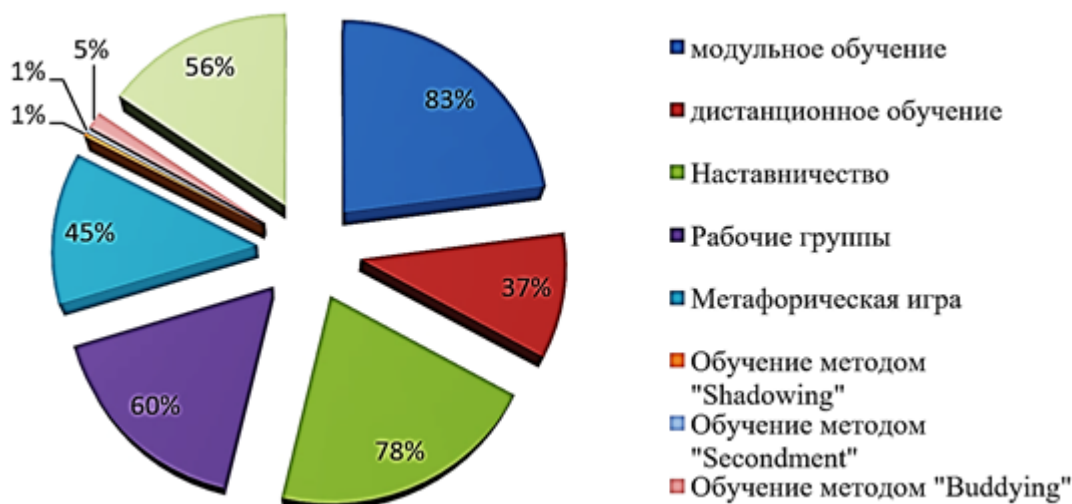


Рисунок 3 - Распространённость методов обучения в российских компаниях

При повышении квалификации работников рекомендуется сочетать различные методы обучения персонала, обеспечивая при этом единый маркетинговый подход в целях решения практических задач, стоящих перед организацией.

Таблица 3 – Принципы оптимального выбора методов обучения в процессе повышения квалификации персонала торговой организации

| Потребность в повышении квалификации                              | Метод обучения                            |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Специализированные программы обучения (продаж, переговоров и др.) | Тренинги. Активная групповая деятельность |

Продолжение таблицы 3

| 1   | 2  |
|---|--|
| Программы командообразования                          | Активная групповая деятельность. Деловые и ролевые игры, анализ проблем предприятия      |
| Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации | Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, психологические тренинги |
| Управленческая подготовка                             | Лекции, семинары, деловые игры, кейс-метод   |



|   |  |
|---|--|
| Подготовка к организационным инновациям | Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций предприятия, кейс-метод |
|---|--|

Высокая компетентность персонала является одним из важнейших факторов успешной работы организаций практически в любой сфере деятельности. Для того, чтобы квалификация сотрудников позволяла в полной мере решать производственные задачи, службы управления персоналом должна своевременно разработать и реализовывать мероприятия по переподготовке кадров с учетом текущих и будущих потребностей организации.

Выводы по первой главе: анализ литературных источников показал, что квалификация - это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности. А повышение квалификации - это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков. Для повышения квалификации специалистов и их деловых качеств организация осуществляет обучение персонала. Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях.

Планирование роста квалификации кадров позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации. Повышение квалификации руководящих кадров осуществляется следующими методами обучения: тренинги, программированное, компьютерное обучение, учебные групповые дискуссии, деловые и ролевые игры.

Множество видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий для каждой организации. Чтобы эффективность процесса обучения была высока, надо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Процесс обучения персонала преследует цели: повышение качества челове-

ских ресурсов, повышение качества продукции или услуг, проведение организационных изменений, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации.

## 2 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ДАЛЬ СИБ ДИСТРИБЬЮШН»

### 2.1 Краткая характеристика и анализ внешней среды ООО«Даль СибДистрибьюшн»

ООО «Даль СибДистрибьюшн» является дистрибутором бельгийской пивоваренной компании «СанИнбев». Стратегия «СанИнбев» состоит в укреплении местных представительств и завоевании ведущих позиций на основных пивных рынках мира за счет последовательного роста, высокой эффективности, целенаправленных приобретений и ориентированности на потребителей.

Датой создания ООО «Даль СибДистрибьюшн» в городе Благовещенске считается 1 апреля 2003 года. За время работы на рынке ООО «Даль СибДистрибьюшн» открыла 16 филиалов, которые находятся в таких городах как Биробиджан, Свободный, Белогорск, Иркутск, Чита, Краснокаменск, Усолжье Сибирское, Саянск, Якутск, Нерюнгри, Алдан.

Начиная с 2010 года от территориальной экспансии, компания переходит к расширению портфеля контрактов. В ассортименте компании появилась продукция таких торговых марок как Ferrero, Увелка, Campina.

ООО «Даль СибДистрибьюшн» занимается оптовой продажей пива различным торговым точкам: супермаркетам, магазинам, павильонам, киоскам, а также небольшим оптовым базам и т.п. ООО «Даль СибДистрибьюшн» является коммерческой организацией, основной целью которой является удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах и услугах, получение прибыли.

Миссия ООО «Даль СибДистрибьюшн» - предлагать клиентам комплексные решения по дистрибьюции продуктов питания. Делая свою работу максимально эффективно, без искажений транслировать посыл производителя, конечному потребителю.

Задачи компании:

- выявлять и учитывать потребности клиентов;
- предлагать индивидуальный подход к каждому клиенту, а также макси-

мум комфорта и внимания;

- работать с опытными специалистами;

- предлагать решения, способствующие минимизации затрат и получению максимальной отдачи и прибыли;

- решать задачи в сжатые сроки;

- обеспечивать мобильную и стабильную доставку товара;

- стремиться улучшать экономические показатели по Дальнему Востоку, опираясь на опыт и знания «САН Инбев».

Основные цели ООО «Даль СибДистрибьюшн» на ближайшую перспективу:

- построить прочные связи с потребителями;

- разработать эффективный годовой план для достижения коммерческих целей и одновременно построения позиционирования бренда;

- определить возможности для будущего роста и улучшения маркетинговой эффективности.

ООО «Даль СибДистрибьюшн» находится по адресу: г. Благовещенск, ул. Первомайская 17. Компания располагается на территории более трех тысяч квадратных метров и полезной площадью пятьсот квадратных метров. На данной территории находится склад, удобный для доставки товара железнодорожным транспортом, административное здание. На первом этаже административного здания располагается гараж для служебного транспорта. На втором этаже размещены касса, кабинет начальника охраны, кабинет инкассаторов, кабинет программистов. На третьем этаже - отдел продаж и отдел кадров. На четвертом – бухгалтерия и отдел логистики. Кабинеты просторные и светлые, оборудованы комфортной мебелью (шкафы, полки для документов, стулья, столы, диваны), и специальным оборудованием (компьютеры, сканеры, принтеры, копирувальная техника, сейфы, телефоны), которые необходимы для оптимальной работы специалистов.

Компания имеет более чем 10-летний опыт работы в дистрибьюции с контрактами-лидерами рынка, имидж надёжного партнёра у поставщиков и кли-

ентов.

Внешняя среда организации представляет собой основной источник поступления ресурсов, необходимых для функционирования организации. Внешняя, или окружающая среда включает огромное количество компонентов, оказывающих на организацию разные по характеру, степени и периодичности влияние. В то время как одни компоненты окружающей среды предоставляют организации возможности для развития, другие создают серьезные препятствия ее деятельности<sup>15</sup>.

Для сохранения своих конкурентных преимуществ организация должна постоянно осуществлять диагностику внешней среды, значительную часть которой составляет анализ факторов макросреды (таблица 4).

Таблица 4 – Факторы макросреды, оказывающие влияние на развитие ООО «Даль СибДистрибьюшн»

| Группа факторов | Факторы макросреды   | Характер влияния факторов   | Возможные действия организации  |
|-----------------|--|---|---|
| 1               | 2  | 3   | 4   |
| 1 Политические  | изменения в законодательстве РФ  | обновление законодательной базы   | мониторинг законодательства РФ  |
|                 | ограничение на ввоз импортных товаров  | развитие российского производства.  | снижение объемов реализации товаров зарубежных производителей                             |
|                 | изменение политики государства в области регулирования производства и реализации пива на территории РФ | увеличение ставок налогов, сборов, акциза приводит к росту цен на товары  | необходимость изыскания финансовых ресурсов для покрытия; приспособление к новым условиям |
| 2 Экономические | высокий темп инфляции  | изменение цен на сырье, увеличение затрат на производство, цен на коммунальные услуги и топливо; обесценивание накоплений | ведение политики цен сохраняющую покупательскую способность                               |
|                 | изменение курса доллара  | колебание цен на импортную продукцию  | расширение ассортимента товарами отечественных производителей                             |

Продолжение таблицы 4

| 1 | 2                    | 3                    | 4                      |
|---|----------------------|----------------------|------------------------|
|   | высокий уровень без- | снижение платежеспо- | корректировка ассорти- |

<sup>15</sup>Лапицкая Л.В. Совершенствование макроанализа внешней среды на предприятии // Актуальные проблемы экономики и права. 2013. №4. С. 175.

|                             |   |  |  |
|-----------------------------|---|--|--|
|                             | работицы  | собного спроса; снижение объема потребляемой продукции, повышение спроса на товары эконом класса                                   | мента согласно изменившейся структуре спроса   |
|                             | рост доходов населения  | повышение спроса на элитные товары   | изменение ассортимента товаров согласно изменившейся структуре спроса                                      |
| 3 Социально-демографические | численность населения   | рост численности населения может привести к увеличению объемов продаж предприятий  | население увеличивается, следовательно, требуется больше магазинов для удовлетворения потребностей жителей |
|                             | стиль жизни и привычки употребления   | в обществе вырастает положительное отношение к натуральным продуктам, склонность к здоровому образу жизни снижает потребление пива | изучение вкусов потребителей, изменение ассортимента товаров согласно изменившейся структуре спроса        |
|                             | влияние СМИ   | увеличение спроса на товары за счет большого влияния рекламы на потребителей   | рост объемов продаж товаров  |
|                             | повышение уровня образования  | наличие квалифицированных работников   | подбор претендентов с необходимой квалификацией на рабочие места   |
| 4 Технологические факторы   | разработка новых технологий и оборудования  | повышения качества и снижения себестоимости производства продукции и как следствие снижение цен на товары                          | рост объемов продаж товаров  |
|                             | развитие Интернет технологий позволяет повышать продажи путем информирования и он-лайн продаж | расширение клиентской базы   | рост объемов продаж товаров, развитие предприятия  |

Исходя из таблицы 4 можно сделать следующие выводы: политические факторы оказывают значительное влияние на деятельность компании, поскольку государством жестко регулируется пивоваренная отрасль, введены ограничения времени продажи пива. Приняты законы регламентирующие рекламную деятельность: введены запреты на рекламу пива в общественном транспорте, в интернете, постоянно повышаются акцизы на пивоваренную продукцию. Постоянный рост ставок акцизов, которыми облагается пивоваренная продукция, и вызванный этим рост цен, снижают спрос на эти товары.

Часть продукции ООО«Даль СибДистрибьюшн» поступала от иностранных поставщиков,из-за введения санкций на ряд товаров директору пришлось искать товары-заменители (аналоги) на отечественном рынке и у производителей из стран Таможенного союза. Политика санкций привела также к увеличению числа различных проверок со стороны контрольно-надзорных органов. В результате возросли административные и коррупционные затраты.

Экономическая ситуация в стране оказывает непосредственное влияние на экономику ООО«Даль СибДистрибьюшн», в частности платежеспособность потребителей и других организаций.Большинство экономических факторов имеют за последние несколько лет положительную тенденцию. Покупательская способность увеличивается, люди готовы тратить гораздо больше. Потребительские цены растут, а это вполне естественное, ежегодное явление, связанное с увеличением инфляции. Высокий темп инфляции привел к обесценению накоплений. Увеличение налоговых ставок к завышению себестоимости и росту цен.

Социально-демографический фактор дал хорошее развитие ООО «Даль СибДистрибьюшн» в г. Благовещенске. Население города с каждым годом увеличивается, в связи с этим растет спрос на товары. Изменение уровня и стиля жизни потребителей также играет важную роль для организации Потребитель меняет свои предпочтения в еде, стремление к здоровому образу жизни привело к снижению потребления пива,поэтому руководству приходится анализировать предпочтения потребителей, и пытаться им угодить. На успешную деятельность организации оказывает наличие высококвалифицированного персонала, поэтому одной из обязательных процедур в компании является образовательная система персонала и аттестация работников.

Анализ технологического компонента позволил выявить возможности предприятия, связанные с развитием новых технологий и оборудования и своевременно перестроиться на продажу более перспективной продукции. Развитие Internet технологий приводит к необходимости отслеживать тенденции и внедрять возможные методы продажи посредством интернета (например, заказ че-

рез интернет).

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где: 1 - влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании; 2 - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании; 3 - влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Далее нужно оценить вероятность изменения фактора. Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 - максимальную вероятность. Оценку проводили пять экспертов, имеющих опыт работы в отрасли, ими явились директора магазинов куда компания поставляет свою продукцию. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 5.

Диагностика каждого события осуществлялась путем присвоения ему определенного веса - от единицы (наиболее весомое) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице. Оценка степени влияния каждого события производилась по 5-бальной шкале (5 - сильное воздействие; 1 - отсутствие угрозы). Средневзвешенные оценки определялись путем умножения веса события на силу его воздействия. Затем подсчитывалась суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Далее оценим реальную значимость каждого фактора (таблица 5). Это позволит выяснить, насколько следует обращать внимание и контролировать тот или иной фактор.

Чем выше реальная значимость фактора с поправкой на вес, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

Таблица 5 – Оценка реальной значимости PEST-факторов

| Описание фактора | Влияние | Экспертная оценка | Средняя | Оценка с |
|------------------|---------|-------------------|---------|----------|
|------------------|---------|-------------------|---------|----------|



|  | фактора | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | оценка | поправкой<br>на вес |
|--|---------|---|---|---|---|---|--------|---------------------|
| 1 Политические   |         |   |   |   |   |   |        |                     |
| изменения в законодательстве РФ  | 3       | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,8    | 0,42                |
| ограничение на ввоз импортных товаров  | 3       | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4      | 0,35                |
| изменение политики государства в области регулирования производства и реализации пива на территории РФ | 2       | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,4    | 0,20                |
| 2 Экономические  |         |   |   |   |   |   |        |                     |
| высокий темп инфляции  | 3       | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,8    | 0,42                |
| изменение курса доллара  | 2       | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,6    | 0,21                |
| высокий уровень безработицы  | 3       | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,2    | 0,37                |
| рост доходов населения   | 3       | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8    | 0,42                |
| 3 Социально-демографические  |         |   |   |   |   |   |        |                     |
| численность населения  | 3       | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,8    | 0,34                |
| стиль жизни и привычки употребления  | 3       | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,8    | 0,42                |
| влияние СМИ  | 2       | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,4    | 0,20                |
| повышение уровня образования   | 2       | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,8    | 0,16                |
| 4 Технологические факторы  |         |   |   |   |   |   |        |                     |
| разработка новых технологий и оборудования   | 2       | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,4    | 0,14                |
| развитие Интернет технологий позволяет повышать продажи путем информирования и онлайн продаж           | 3       | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,6    | 0,41                |
| Общий итог   | 34      |   |   |   |   |   | 51,4   |                     |

Исследование внешней среды позволило понять, в каких условиях и в каком окружении действует компания, что может повлиять на ее успешность и прибыльность, и как она наиболее эффективно может наладить контакт со своей окружающей средой.

Главная задача PEST-анализа – это прогнозирование изменения существенных факторов внешней среды, которые могут оказать реальное влияние на деятельность предприятия в перспективе. В зависимости от того, какие факторы будут улучшаться, а какие ухудшаться предприятию следует разработать свою стратегию и по возможности нейтрализовать влияние нежелательных факторов.

Далее приведем расчеты в матричный вид, расположив все факторы в порядке убывания своей важности (таблица 6).

Таблица 6 – Сводная таблица PEST-анализа внешней среды ООО «Даль СибДистрибьюшн»

| Политические факторы   | Вес  | Экономические факторы   | Вес  |
|--|------|---|------|
| изменения в законодательстве РФ  | 0,42 | высокий темп инфляции   | 0,42 |
| ограничение на ввоз импортных товаров  | 0,35 | рост доходов населения  | 0,42 |
| изменение политики государства в области регулирования производства и реализации пива на территории РФ | 0,2  | высокий уровень безработицы   | 0,37 |
|  |      | изменение курса доллара   | 0,21 |
| Социально-демографические факторы  | Вес  | Технологические факторы   | Вес  |
| стиль жизни и привычки употребления  | 0,42 | развитие Интернет технологий позволяет повышать продажи путем информирования и он-лайн продаж | 0,41 |
| численность населения  | 0,34 |   |      |
| влияние СМИ  | 0,20 |   |      |
| повышение уровня образования   | 0,16 | разработка новых технологий и оборудования  | 0,14 |

Проанализировав факторы макросреды, было выяснено, что макросреда развивается очень динамично, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на организацию. В целом же можно сказать, как видно из таблицы 3, состояние макросреды ООО «Даль СибДистрибьюшн» оценивается как положительное. Не смотря на наличие отрицательных тенденций изменения макросреды, фирма должна пытаться свести их к минимизации и попытаться извлечь максимальную выгоду от тех факторов которые имеют положительное и сильное влияние на компанию в целом.

Анализ микроокружения проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли. М.Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу<sup>16</sup>. На основе модели М. Портера про-

<sup>16</sup> Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог, 2013. С. 52

анализируем угрозу появления новых конкурентов.

В настоящее время на территории города Благовещенска и Амурской области функционирует большое количество оптовых торговых предприятий, реализующих продукты питания разных производителей. Для входа в отрасль не существует высоких «барьеров», так как не требуется значительных капиталовложений и отсутствует необходимость лицензирования деятельности.

Оценка проводилась экспертами с помощью 3-балльной шкалы, где 1 балл означает, что оцениваемый параметр не соответствует действительности для рассматриваемой компании, 2 балла означают, что параметр оценки соответствует, но не в полной мере, 3 балла означают, что оцениваемый параметр соответствует действительности для рассматриваемой компании в полной мере. Можно выделить восемь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок оптовой торговли продуктами питания (таблица 7).

Таблица 7- Угроза выхода на рынок новых игроков

| Критерии оценки   | Комментарии  | Оценка критериев           |   |   |
|---|--|----------------------------|---|---|
|   |  | 3                          | 2   | 1                                       |
| 1   | 2  | 3                          | 4   | 5                                       |
| Экономия за счет масштабов деятельности                         | Крупные компании «Даль СибДистрибушн», «Невада», «Стик», «СК Амур» на рынке оптовой торговли продуктами питания обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции/услуги или совершения каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками. | отсутствует                | Существует только у нескольких игроков рынка    | значимая                                |
|   |  |                            | 2   |   |
| Сильные марки или бренды с высокой степенью знания и лояльности | Компании, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные бренды и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки, и он смог завоевать своих постоянных клиентов.   | Отсутствуют крупные игроки | 2-3 крупных игрока занимают примерно 50 % рынка | 2-3 крупных игрока занимают >80 % рынка |
|   |  |                            | 2   |   |

Продолжение таблицы 7

| 1   | 2  | 3   | 4   | 5  |
|---|--|---|---|--|
| Дифференциация продукта                             | Чем выше разнообразие товаров/услуг отрасли, тем сложнее новым игрокам выйти на рынок и занять свободную нишу  | Низкий уровень разнообразия товаров/услуг       | Существуют микро-ниши   | Все возможные ниши заняты игроками                                       |
|   |  |   |   | 1  |
| Инвестиционный уровень для входа в отрасль          | Для создания собственной торговой сети потребуются не только финансовые вложения, но и время на создание собственной клиентской базы.  | Низкий (окупаемость 1–3 месяца)                 | Средний (окупаемость 6–12 месяцев)                                  | Высокий (окупаемость более чем за 1 год)                                 |
|   |  |   | 2   |  |
| Доступ к каналам распределения                      | Каждый, кто организует новый канал сбыта оптовой торговли продуктами питания, вынужден бороться за клиентов-потребителей, которые привыкли к основным поставщикам.   | Доступ к каналам распределения полностью открыт | Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций         | Доступ к каналам распределения   |
|   |  | 3   |   |  |
| Государственная политика                            | Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те, или иные виды деятельности, например, таможенных ограничений на ввоз товаров, регламентированием уровня цен, ограничения на продажу и рекламу пива. | Нет ограничений со стороны государства          | Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне | Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения |
|   |  |   |   | 1  |
| Готовность существующих игроков к демпингованию цен | Если игроки могут понизить цены для сохранения доли рынка - это существенный барьер для входа новых игроков  | Игроки не пойдут на демпингование цен           | Крупные игроки не пойдут на демпингование цен                       | При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки   |

Продолжение таблицы 7

|                    |  |                    |               |                       |
|--------------------|--|--------------------|---------------|-----------------------|
|                    |  |                    |               | снижают<br>цены       |
|                    |  |                    | 2             |                       |
| Темп роста отрасли | Чем выше темп роста отрасли, тем выше желание новых игроков войти на рынок. Начиная с 2007 года российский рынок пива показывал ежегодное падение, и 2016 год не стал исключением. | Высокий и растущий | Замедляющийся | Стагнация или падение |
| Итоговый балл      | 15   |                    |               |                       |
| 8 баллов           | Низкий уровень угрозы входа новых игроков  |                    |               |                       |
| 9–16 баллов        | Средний уровень угрозы входа новых игроков   |                    |               |                       |
| 17–24 балла        | Высокий уровень угрозы входа новых игроков   |                    |               |                       |

Анализируя таблицу 7, видим, что существует средняя угроза входа на рынок новых игроков. Согласно Федеральной программе импортозамещения, существует риск появления на рынке новых участников, торгующих товарами отечественных производителей.

Вторая выявленная Портером конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Предприятие не обладает достаточным количеством уникальных товаров, конкуренты могут предложить аналоги на большинство видов продукции.

Обострить конкуренцию может появление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. Так, конкуренцию йогуртам «Фрутис» ООО «Кампина» могут составить йогурты местных производителей ОАО «Молочный комбинат «Благовещенский», ОАО «Хлалок комбинат», ПК «Серышевский». Существует вероятность перехода покупателей на более низкокачественные, но дешевые аналоги. Препятствием на пути товаров-субститутов могут стать: проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены; рекламные атаки на потребителей.

Оптовая торговля продуктами питания достаточно сложный, высокорискованный бизнес, основанный на четком представлении его менеджера о постоянно меняющейся конъюнктуре рынка. Этот бизнес требует ответственного и

мгновенного принятия решений, большого количества свободных оборотных средств, организаторских навыков и умения считать и торговаться.

Уровень внутриотраслевой конкуренции оценивали по следующим критериям: количество игроков на рынке, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен (таблица 8).

Таблица 8 – Уровень внутриотраслевой конкуренции

| Критерии оценки                          | Комментарии   | Оценка критериев                   |  |   |
|--|---|------------------------------------|--|---|
|  |   | 3                                  | 2  | 1   |
| 1  | 2   | 3                                  | 4  | 5   |
| Количество игроков                       | Рынок продуктов питания Благовещенска представлен такими крупными компаниями как «Даль СибДистрибьюшн», «Невада», «Стик», «СК Амур», «Кэш & Кэрри», «Интеграл». А также существуют мелкие компании. Рынок характеризуется наличием многочисленных или взаимно уравновешивающих друг друга конкурентов. Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка | Высокий уровень насыщенности рынка | Средний уровень насыщенности рынка (3–10)  | Небольшое количество игроков (1–3)        |
| Темпы роста рынка                        | Продукты питания являются первоочередной потребностью человека, и сокращение их потребления или отказ от некоторых из продуктов происходит в последнюю очередь. Снижение роста вызывает обострение конкуренции, так как компании увеличивают рыночную долю отобрав рынки сбыта у конкурентов.   | Стагнация                          | Замедляющиеся, но растущие   | Высокие                                   |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | Наличие схожих продуктов или ассортимента продуктов, что позволяет потребителям легко переходить от одной марки к другой. Чем ниже уровень дифференциации продукта, тем выше стандартизация, а значит выше риск переключения потребителя на другую компанию   | На рынке стандартизированный товар | На рынке стандартизированный товар по ключевым свойствам (параметрам), но отличается по дополнительным преимуществам | Товары значительно отличаются между собой |

Продолжение таблицы 8

| 1                           | 2   | 3   | 4  | 5  |
|-----------------------------|---|---|--|--|
|                             |   |   | 2  |  |
| Ограничения в повышении цен | Часть продукции относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает к снижению цен и не предоставляет возможности по замораживанию товарных остатков. Чем меньше возможностей в увеличении цен, тем выше риск недополучения (потери) прибыли при росте затрат | Жесткая ценовая конкуренция, отсутствие возможности повышения цен | Возможность повышения цен только для покрытия роста затрат | Возможность повышения цен и для покрытия роста затрат, и для повышения прибыли |
|                             |   |   | 2  |  |
| Итоговый балл               | 8   |   |  |  |
| 4 балла                     | Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции   |   |  |  |
| 5–8 баллов                  | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции  |   |  |  |
| 9–12 балла                  | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции  |   |  |  |

Анализ таблицы 8 показал, что уровень внутриотраслевой конкуренции определяется как средний. У предприятия есть ограничения в повышении цен. Для сохранения конкурентоспособности, предприятию нужно следить за предложениями конкурентов.

Четвертая сила: Рыночная власть покупателей. Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания же при разработке своей стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке. Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли. При условии роста влияния покупателей компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения своего гарантированного дохода и прибыли. Производители

должны учитывать меняющуюся покупательскую способность, привычки, предпочтения потребителей, уметь меняться в соответствии с ними.

Экспертная оценка угрозы потери потребителей произведена по следующим показателям (таблица 9): доля покупателей с большим объемом покупок; склонность к переключению на товары-субституты; чувствительность к цене; удовлетворенность качеством товара.

Таблица 9 – Рыночная власть покупателей

| Критерии оценки                                | Комментарии   | Оценка критериев  |  |   |
|--|---|---|--|---|
|  |   | 3   | 2  | 1   |
| 1  | 2   | 3   | 4  | 5   |
| Доля потребителей с большим объемом покупок    | Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки           | >80 % продаж приходится на нескольких клиентов                      | Незначительная часть клиентов держит ≈50% продаж   | Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами |
| Склонность к переключению на товары-субституты | Чем ниже уникальность товара/услуги, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и избежать дополнительных рисков | Товар компании не уникален, существуют полные аналоги               | Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов | Товар компании полностью уникален, аналогов нет           |
| Чувствительность покупателей к цене            | Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар/услугу по более низкой цене у конкурентов         | Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой | Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене                        | Покупатель абсолютно не чувствителен к цене               |
| Потребители не удовлетворены                   | Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может  | Неудовлетво-  | Неудовлетво-   | Полная удовле-  |



Продолжение таблицы 9

| 1  | 2   | 3   | 4   | 5                     |
|--|---|---|---|-----------------------|
| ворены качеством товара/услуги, существующего на рынке | быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом | ренность ключевыми характеристиками товара/услуги | ренность второстепенными характеристиками товара/услуги | творенность качеством |
|  |   |   | 2   |                       |
| Итоговый балл  | 9   |   |   |                       |
| 4 балла  | Низкий уровень угрозы ухода клиентов                  |   |   |                       |
| 5–8 баллов   | Средний уровень угрозы ухода клиентов                 |   |   |                       |
| 9–12 балла   | Высокий уровень угрозы ухода клиентов                 |   |   |                       |

Как показал анализ таблицы 9 существует высокий уровень угрозы потери клиентов, так как на рынке представлено огромное количество аналогичной не уникальной продукции. А в условиях кризиса потребитель становится очень чувствительным к цене, поэтому выбирает более дешевой товар. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле.

Конкурентное положение организаций, по мнению М. Портера, в большой степени определяется силой рыночной власти их поставщиков. Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне – в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Пятым шагом оценивали угрозы для ООО «Даль СибДистрибьюшн» со стороны поставщиков. Экспертная оценка поставщиков произведена с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка поставщиков

| Критерии оценки                           | Комментарии   | Оценка критериев                                      |  |
|---|---|---|--|
|   |   | 2   | 1  |
| 1   | 2   | 3   | 4  |
| Количество поставщиков                    | Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен  | Незначительное количество поставщиков или монополия   | Широкий выбор поставщиков                            |
|   |   |   | 1  |
| Ограниченность ресурсов поставщиков       | Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен  | Ограниченность объемов                                | Неограниченность объемов                             |
|   |   |   | 2  |
| Издержки переключения                     | Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен   | Высокие издержки к переключению на других поставщиков | Низкие издержки к переключению на других поставщиков |
|   |   |   | 1  |
| Приоритетность направления для поставщика | Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы | Низкая приоритетность отрасли для поставщика          | Высокая приоритетность отрасли для поставщика        |
|   |   |   | 1  |
| Итоговый балл                             | 5   |   |  |
| 4 балла                                   | Низкий уровень влияния поставщиков  |   |  |
| 5–6 баллов                                | Средний уровень влияния поставщиков   |   |  |
| 7–8 баллов                                | Высокий уровень влияния поставщиков   |   |  |

Анализируя таблицу 10, наблюдается средний уровень влияния поставщиков в силу их широкого выбора. Предложение продукции поставщиков на рынке нельзя назвать ограниченным, и компания при возникновении каких-то проблем может переключиться на другого поставщика, что, конечно, связано с некоторыми затратами. Таким образом, влияние поставщиков на компанию, учитывая ее стремление к построению прочных взаимовыгодных отношений, можно оценить, как среднее.

Объединим результаты анализа в сводном виде и выделили основные направления по повышению конкурентоспособности ООО «Даль СибДистрибушн» (таблица 11).

Таблица 11 – Итоговая таблица оценки конкурентоспособности

| Критерии                            | Значение | Описание   | Направления работ   |
|-------------------------------------|----------|--|---|
| 1                                   | 2        | 3  | 4   |
| Угроза со стороны новых игроков     | Средний  | Существует риск входа новых игроков; несмотря на то, что новые компании все же появляются на рынке, но в силу высоких барьеров входа высоки первоначальные инвестиции                            | Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании; акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем   |
| Угроза со стороны товарозаменителей | Высокий  | Компания не обладает уникальным предложением на рынке, аналогов существует множество   | Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления дифференцированности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого не важны уникальные характеристики   |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | Средний  | Рынок компании является высоко конкурентным; существует возможность полного сравнения товаров разных фирм; есть ограничения в повышении цен  | Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности о преимуществах продукции; для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков |
| Угроза потери текущих клиентов      | Высокий  | Товар компании не уникален и существуют аналоги; потребители всегда будут переключаться на товар по меньшей цене; существует неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям | Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов; требуются специальные продуктовые линии для VIP-клиентов и экономпрограммы для потребителей, чувствительных к цене   |
| Угроза нестабильности поставщиков   | Средний  | Средний уровень влияния поставщиков из-за независимости от них   | Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара; поиск новых поставщиков с целью снижения зависимости от них и снижения издержек  |

Таким образом, наибольшими угрозами для конкурентоспособности ООО «Даль СибДистрибьюшн» являются:

- угроза со стороны товаров-заменителей, это связано с тем, что у товаров предприятия есть многоаналогов, так как продукция не обладает уникальным предложением на рынке продуктов питания;

- угроза потери текущих клиентов. Это связано с тем, что товар компании не уникален, существуют аналоги. Потребители всегда будут переключаться на товар с меньшей ценой.

Товар компании не уникален, однако у покупателей присутствует симпатия к бренду. Подавляющее число клиентов довольно качеством товара и будет переключаться на других производителей только при разнице в цене.

Теперь конкурентные преимущества появляются в результате способности развить длительные отношения с более мобильным потребителем, управляя обширными партнерскими сетями для создания обоюдной выгоды.

Предприятие имеет длительные связи с поставщиками, кроме того, поставщики предоставляют предприятию максимально возможные скидки и идут на уступки по условиям оплаты и доставки.

## **2.2 Анализ внутренней среды ООО «Даль СибДистрибьюшн»**

Управление организацией - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. Процесс управления обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, которые формируют организацию и управляют ею путем постановки целей и разработки способов их достижения.

В своей деятельности предприятие преследует следующие цели:

- получение максимальной прибыли;
- укрепление своих позиций на рынке;
- своевременное обеспечение потребителей продукцией;

- обеспечение персонала предприятия заработной платой и нормальными условиями труда, возможностью профессионального роста;
- создание дополнительных рабочих мест;
- закупка нового оборудования;
- охрана окружающей среды;
- недопущение сбоев в работе предприятия (срывы поставки продукции, резкое снижение объёмов производства и снижение рентабельности).

Организационная структура ООО «Даль СибДистрибьюшн» построена по линейно-функциональному принципу т.е. процесс деления организации делится на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную задачу и обязанность. Организационно-управленческая структура ООО «Даль СибДистрибьюшн» представлена в приложении А.

Руководство текущей деятельностью фирмы ООО «Даль СибДистрибьюшн» и исполнение решений общего собрания осуществляет единоличный исполнительный орган в лице генерального директора. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, действует от имени фирмы, представляет её интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях.

Коммерческий директор подчиняется непосредственно генеральному директору и фактически управляет деятельностью компании на оперативном уровне. Он контролирует деятельность отдела продаж, решает тактические задачи, осуществляет оперативное планирование, составляет планы реализации продукции.

Директор по логистике несет ответственность за сохранность материальных ценностей, следит за поступлением продукции и состоянием товарных запасов, организацией приемки, хранения и отпуска продукции, правильным размещением продукции и рациональным использованием складских площадей. Он обязан обеспечить своевременную подготовку продукции к отпуску оптовым покупателям, вести учет движения и остатков продукции, организовать хозяйственные связи с поставщиками. Центральная проблема организации в сфере закупок состоит в координации закупок и продажи. В виду не-

большого размера рассматриваемого предприятия закупка и продажа находится в одних руках. Преимущество этой формы состоит в том, что руководитель владеет сферой сбыта и информацией о спросе, что дает ему быстро реагировать на изменения на рынке.

В обязанности главного бухгалтера входит ведение бухгалтерского учета, осуществление финансового планирования, разработка и обеспечение процессов анализа финансового положения предприятия, оценка потенциала важнейших проектов по инвестированию, составление отчетов. Он также занимается формированием отчетов для налоговой инспекции, начислением налогов и др.

Основными обязанностями финансового директора являются разработка и принятие финансовой политики предприятия, организация работ по финансовому анализу, планированию и управлению финансовыми ресурсами. Он организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (товаров, работ, услуг) и получения максимальной прибыли.

Управление персоналом является частью работы по управлению предприятием, однако оно занимает особое положение в системе общего управления в связи со спецификой объекта управления – человеческими ресурсами.

Распределение функций и задач между отдельными работниками и определение способов взаимосвязи между ними – одна из основных составляющих управления персоналом, определяющая успешность реализации стратегии развития предприятия.

По категориям различают следующие группы работников:

- административно-управленческий персонал – это работники выполняющие функции управления, руководители предприятия и структурных подразделений, сотрудники функциональных отделов (заведующий складом, менеджер по АХЧ и т.п.);

- торгово-оперативный персонал – к нему относятся работники, занятые непосредственно торговым процессом (экспедиторы, торговые представители,

менчендайзеры и т.п.);

- вспомогательный персонал – это работники, обслуживающие процесс продажи (кладовщики, грузчики, работники охраны, уборщики и т.д.).

Рассмотрим структуру кадров ООО «Даль СибДистрибьюшн» за период 2014-2016 гг., которая представлена в таблица 12.

Таблица 12 - Структура кадров предприятия ООО «Даль СибДистрибьюшн»

| Категории работников                    | Годы |                       |      |                       |      |                       |
|---|------|-----------------------|------|-----------------------|------|-----------------------|
|   | 2014 |                       | 2015 |                       | 2016 |                       |
|   | Чел. | Удельный вес, процент | Чел. | Удельный вес, процент | Чел. | Удельный вес, процент |
| Весь персонал                           | 50   | 100                   | 56   | 100                   | 67   | 100                   |
| в том числе:                            |      |                       |      |                       |      |                       |
| административно-управленческий персонал | 16   | 32                    | 17   | 30,4                  | 23   | 34,3                  |
| торгово-оперативный персонал            | 23   | 46                    | 27   | 48,2                  | 31   | 46,3                  |
| вспомогательный персонал                | 11   | 22                    | 12   | 21,4                  | 13   | 19,4                  |

Анализ таблицы 12 показал, что за исследуемый период численность персонала фирмы возросла на 34 %, и в 2016 году составила 67 человек. В структуре персонала доля административно-управленческого персонала возросла с 32 до 34,3 %, при доля торгового-оперативного персонала возросла незначительно на 0,3 %, наблюдается снижение доли вспомогательного персонала на 2,6 %.

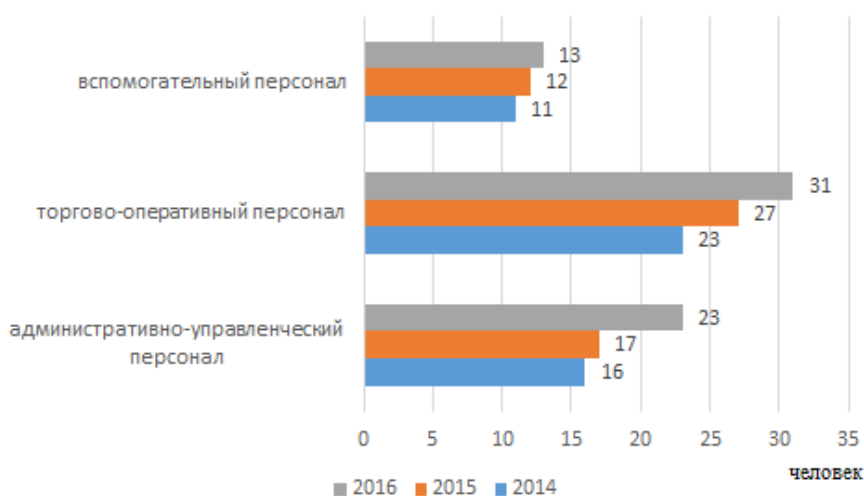


Рисунок 4 – Динамика изменения численности персонала

Рост численности работников связан с расширением бизнеса компании.

Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадрами является изучение движения рабочей силы. Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих показателей: текучесть кадров, производительность труда, оплатой труда. Показатели динамики изменения численности персонала в общем и по категориям, а также текучесть кадров показана в таблице 13.

Таблица 13 - Анализ движения работников

| Показатели                                       | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонения  |             |
|--|---------|---------|---------|-------------|-------------|
|  |         |         |         | 2015 к 2014 | 2016 к 2014 |
| 1  | 2       | 3       | 4       | 5           | 6           |
| 1 Среднесписочная численность работников, чел.   | 50      | 56      | 67      | 6           | 17          |
| 2 Количество уволенных, всего                    | 3       | 6       | 5       | 3           | 2           |
| В т.ч. по собственному желанию                   | 3       | 6       | 5       | 3           | 2           |
| за нарушение трудовой дисциплины                 | -       | -       | -       |             |             |
| по другим причинам                               | -       | -       | -       |             |             |
| 3 Количество принятых работников, чел.           | 6       | 10      | 15      | 4           | 9           |
| 4 Число работников, проработавших весь год, чел. | 47      | 50      | 62      | 3           | 15          |
| 5 Коэффициент оборота по выбытию, (стр.2/стр.1)  | 0,06    | 0,11    | 0,07    | 0,05        | 0,01        |
| 6 Коэффициент оборота по приему, (стр.3/стр.1)   | 0,12    | 0,18    | 0,22    | 0,06        | 0,10        |
| 7 Коэффициент постоянного состава, (стр.4/стр.1) | 0,94    | 0,89    | 0,93    | -0,05       | -0,01       |

Анализ движения работников показал, что среднесписочная численность работников в 2016 году увеличилась на 17 человек по сравнению с 2014 годом. Количество уволенных по собственному желанию в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 2 человека. Количество принятых в 2016 году увеличилось на 9 человек, чем в 2014 году. Количество работников, проработавших весь год в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилось на 15 человек.



Как видим в 2016 году коэффициент текучести увеличился: на 0,01 или на 10 %, в то время как коэффициент стабильности кадров снизился на 0,01, что говорит о недостаточно эффективной кадровой политике.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, каждому производственному подразделению и в целом по предприятию, таблица 14.

Таблица 14 - Использование трудовых ресурсов предприятия

| Показатели  | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Абсолютное отклонение |                  |
|---|----------|----------|----------|-----------------------|------------------|
|   |          |          |          | 2016 г к 2015 г.      | 2016 г к 2014 г. |
| 1   | 2        | 3        | 4        | 5                     | 6                |
| 1 Среднегодовая численность работников, чел.                | 50       | 56       | 67       | 11                    | 17               |
| 2 Отработано дней 1 рабочим за год, дн.                     | 247      | 250      | 260      | 10                    | 13               |
| 3 Отработано часов одним рабочим за год, ч.                 | 1970     | 1971     | 1974     | 3                     | 4                |
| 4 Средняя продолжительность рабочего дня, ч., (стр.3/стр.2) | 8,0      | 7,9      | 7,6      | -0,3                  | -0,4             |

Как показывают приведенные данные несмотря на то, что среднегодовая численность работников в 2016 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 17 человек, отработанное количество дней одним рабочим также увеличилось на 13 дней. При этом количество часов, отработанное одним работником за 2016 году увеличилось на 4 часа по сравнению с 2014 годом. А средняя продолжительность рабочего дня уменьшилась на 0,4 часа.

Можно сделать вывод, что трудовые ресурсы в ООО «Даль СибДистрибушн» в 2016 году используются полностью (возможно за счет сокращения больничных, прогулов, дополнительных отпусков с разрешения администрации).

Социальная структура коллектива содержит такие показатели, как: пол,

возраст, стаж работы, образование, социальное происхождение, национальность, семейное положение, мотивация, прогрессивность, уровень жизни и отношение к собственности.

Далее приведем анализ и оценку уровня квалификации персонала организации ООО«Даль СибДистрибьюшн». Анализ состава персонала организации по образовательному уровню представлен на рисунке 5.

Судя по рисунку 5, уровень образования на предприятии постоянно растет за счет увеличения доли сотрудников, имеющих высшее, среднее профессиональное образование.

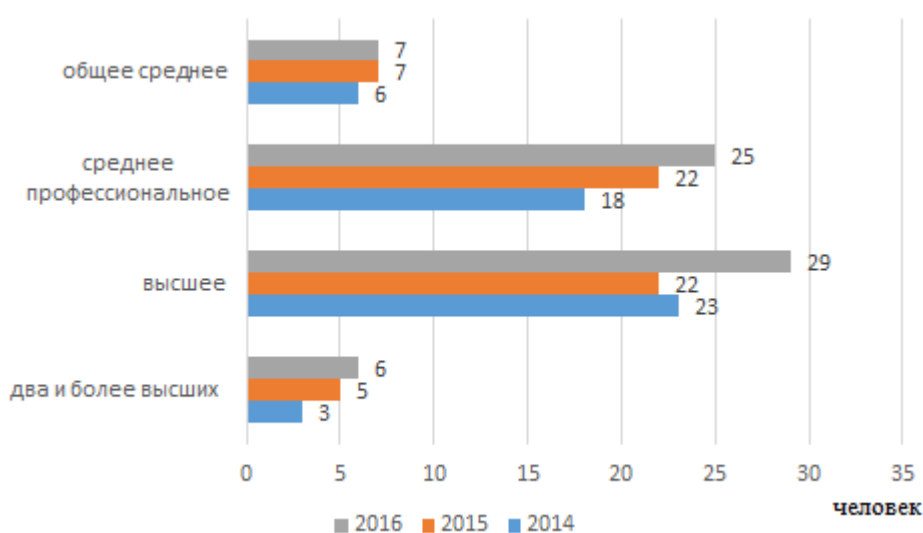


Рисунок 5 - Анализ состава персонала организации по образовательному уровню

В целом квалификационный состав работников исследуемой организации соответствует должностным требованиям и обязанностям персонала коммерческой фирмы.

Руководящий состав организации имеет высокий уровень профессионализма, высокую квалификацию, общий стаж работы на предприятии у них в среднем 5 лет.

Образовательный уровень работников предприятия в 2016 году находится на высоком уровне: два и более высших образования имеют 9 % сотрудников,

высшее образование имеют 43 %, среднее профессиональное –25 % персонала.

Таким образом, в 2016 году по сравнению с 2014 годом в структуре уровня образования ООО «Даль СибДистрибьюшн» произошли следующие изменения:

- численность работников, имеющих более одного высшего образования увеличилась в 2 раза, с высшим образованием увеличилась на 26 % и средним-профессиональным образованием увеличился на 39 %;

- доля работников с общим средним образованием увеличилась на 16 %.

Следовательно, в организации необходимо повышать образовательный уровень сотрудников, путем повышения квалификации.

В таблице 15 представлен количественный состав работников организации ООО«Даль СибДистрибьюшн»по стажу работы. Показатель продолжительности работы на предприятии является показателем стабильности рабочей силы и преданности работников предприятия.

Таблица 15- Количественный состав работников ООО «Даль СибДистрибьюшн»

| Стаж работы    | Годы |      |      | Отклонение |           |
|----------------|------|------|------|------------|-----------|
|                | 2014 | 2015 | 2016 | 2016/2015  | 2016/2014 |
| 6 мес. - 1 год | 6    | 10   | 15   | 5          | 9         |
| 1 год - 3 года | 8    | 5    | 6    | 1          | -2        |
| 3 года - 5 лет | 20   | 24   | 28   | 4          | 8         |
| более 5 лет    | 16   | 17   | 18   | 1          | 2         |

Анализ таблицы 15 показал, что кадровый состав на предприятии не стабилен, производственный потенциал сотрудников снижается.

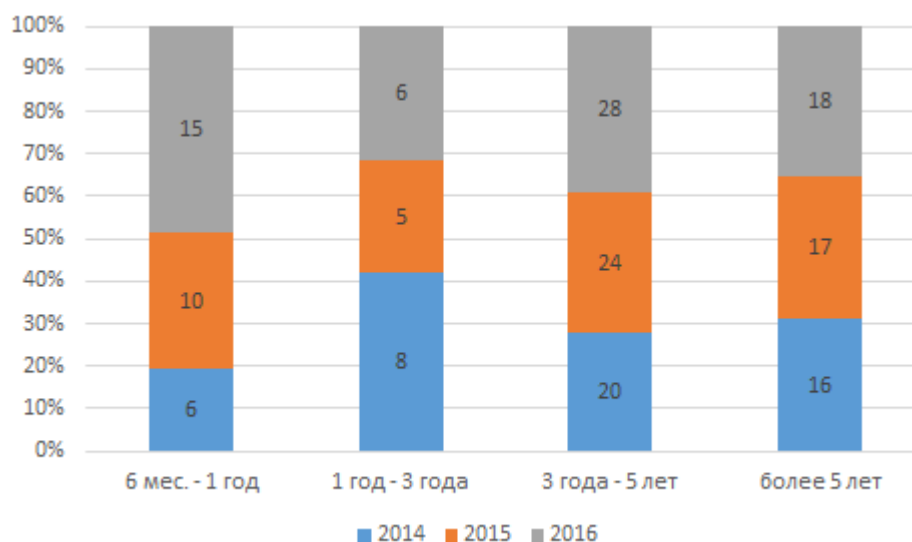


Рисунок 6 - Анализ структуры персонала организации по стажу работы

Из рисунка 6 видно, что в 2016 году в ООО «Даль СибДистрибьюшн» на работников со стажем свыше 5 лет приходится 27 %, большую часть 42 % составляют работники со стажем от 3 до 5 лет. Следует положительным моментом отметить высокий коэффициент постоянства кадров организации – следовательно, работникам фирмы работать нравится, их устраивает заработная плата, атмосфера в коллективе организации.

В структуре данного предприятия отсутствует отдел маркетинга. В связи с этим процесс управления маркетинговой деятельностью осуществляет коммерческий директор. В ООО «Даль СибДистрибьюшн» маркетинговая деятельность предполагает планирование, организацию и контроль маркетинговых планов, оценку рисков и прибыльности.

Для успешного функционирования ООО «Даль СибДистрибьюшн» необходимо налаженная связь с поставщиками продукции. Такими задачами занимается коммерческий директор. Чтобы совершить заказ на максимально выгодных условиях, необходимо провести анализ товарных остатков, объем реализации, предполагаемый объем будущих продаж и пр. Также нужно выбрать из списка поставщиков наиболее подходящих (их рейтинг, условия доставки и оплаты, время работы, ассортиментный ряд).

Для оценки реальных и потенциальных возможностей поставщиков ООО «Даль СибДистрибьюшн» использует следующие критерии:

- характер деятельности и возможности поставщика;
- конкурентное положение поставщика на рынке закупок товаров;
- процедура и порядок исполнения коммерческих сделок;
- условия, гарантирующие качество приобретаемого товара;
- адекватное сочетание цены и свойств товара;
- условия поставки товара.

Планируя комплекс товаров, как новых, так и существующих, ООО «Даль СибДистрибьюшн» определяет и анализирует структуру затрат и, следовательно, их цену. В организации есть своя четкая ценовая политика, при установлении цены на различные виды товаров учитывается изменение рыночной конъюнктуры.

Предприятие ООО «Даль СибДистрибьюшн» мало уделяет внимания на изучение политики конкурентов, что говорит о недостатках в работе коммерческого директора.

Стимулирование сбыта в ООО «Даль СибДистрибьюшн» проводится по двум основным направлениям: стимулирование потребителей, стимулирование работников, участвующих в процессе продажи.

Стимулирование работников в ООО «Даль СибДистрибьюшн» предполагает поощрение усилий сотрудников, поощрение к улучшению обслуживания существующих клиентов или привлечению новых. Руководство ООО «Даль СибДистрибьюшн» стремится стимулировать процесс путём материальных поощрений – премии за высокие результаты работы фирмы, за хорошую работу сотрудника. Нематериальное стимулирование также имеет место быть. Отличившиеся хорошей работой работники фирмы поощряются денежными премиями.

Коммуникационная политика в ООО «Даль СибДистрибьюшн». Цель коммуникационной политики - продвижение предприятия. Основным ее элементом является реклама.

Рекламной деятельностью на предприятии занимается коммерческий директор, в его обязанности входит размещение рекламных и информационных материалов, заключение хозяйственных договоров с подрядчиками, непосредственная работа по сбыту.

Предприятие ООО «Даль СибДистрибьюшн» использует следующие виды рекламы: фирменная реклама (предприятие рекламирует достоинства предприятия); товарная реклама (информирует о достоинствах товара).

Одна из главных задач предприятия - выполнение определённых социальных обязанностей. На практике деятельность в данном направлении предполагает решение задач поддержки и развития инициативы собственных сотрудников (отношения внутри предприятия), содействие созданию новых возможностей для молодёжи (образование) и др.

Таким образом, человеческие отношения представляют собой воздействие на общественное мнение, сложившееся в результате деятельности предприятия, его рекламы.

Наиболее полную характеристику деятельности работы предприятия дают основные экономические показатели деятельности, которые представлены в таблице 16. В качестве основания для выполнения расчетов использовались Бухгалтерский баланс предприятия и Отчет о прибылях и убытках за последние три года.

Таблица 16 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Даль СибДистрибьюшн»

| Показатели  | Годы  |       |        | Темп роста, процент  |                      |                      |
|---|-------|-------|--------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   | 2014  | 2015  | 2016   | 2015 г.<br>к 2014 г. | 2016 г.<br>к 2015 г. | 2016 г.<br>к 2014 г. |
| 1   | 2     | 3     | 4      | 5                    | 6                    | 7                    |
| Выручка от продажи товаров (продукции, работ, услуг), тыс. руб. | 51094 | 89884 | 101417 | 175,92               | 112,8                | 198,5                |
| Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб. | 49869 | 88192 | 95630  | 176,85               | 108,4                | 191,8                |

|  |         |         |         |        |       |       |
|--|---------|---------|---------|--------|-------|-------|
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.                               | 1225    | 1692    | 5787    | 138,12 | 342,0 | 472,4 |
| Среднесписочная численность работающих, чел.                       | 50      | 56      | 67      | 112    | 119,6 | 134   |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб. | 4145    | 3794,5  | 3627    | 91,54  | 95,6  | 87,5  |
| Средняя стоимость собственного капитала, тыс.руб.                  | 10096   | 10048   | 10194,5 | 99,52  | 101,5 | 101,0 |
| Средняя стоимость оборотных средств, тыс.руб.                      | 50490,5 | 67808,5 | 95491   | 134,30 | 140,8 | 189,1 |
| Оборачиваемость оборотных средств, об.                             | 1,0     | 1,3     | 1,1     | 130,99 | 80,1  | 105,0 |
| Оборачиваемость собственного капитала, об.                         | 5,1     | 8,9     | 9,9     | 176,76 | 111,2 | 196,6 |
| Фондоотдача, руб.  | 12,33   | 23,69   | 27,96   | 192,17 | 118,0 | 226,8 |
| Фондовооруженность, тыс. руб.                                      | 53,83   | 44,64   | 41,69   | 82,93  | 93,4  | 77,4  |

Продолжение таблицы 16

| 1                                       | 2      | 3      | 4      | 5      | 5     | 7     |
|---|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| Производительность труда, тыс.руб.      | 663,56 | 1057,5 | 1165,7 | 159,36 | 110,2 | 175,7 |
| Рентабельность продаж, %                | 2,4    | 1,9    | 5,7    | 78,5   | 303,1 | 238,0 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 12,2   | 16,8   | 56,8   | 138,8  | 337,1 | 467,8 |
| Рентабельность оборотных активов, %     | 2,4    | 2,5    | 6,1    | 102,9  | 242,9 | 249,8 |
| Индекс деловой активности               | 2,28   | 2,36   | 5,84   | 103,5  | 247,1 | 255,6 |

Данные, приведенные в таблице 16 показывают, что доходы предприятия стабильно растут, так в 2015 г. выручка от реализации возросла на 38790 тыс. руб. по сравнению с 2014 г., в 2016 г. – на 11533 тыс.руб. по сравнению с 2015 г. Рост выручки происходит за счет увеличения объема оказываемых работ и услуг, а также роста цен на услуги. Соответственно и затраты на реализацию продукции имеют тенденцию к росту. В 2015 г. они возросли на 38323 тыс.руб. по сравнению с 2014 г., в 2016 г. – на 7438 тыс.руб. или на 8,4 % по сравнению с 2015 г.

Всего за последние три года выручка от реализации работ и услуг увели-

чилась в 2 раза и составила 101417 тыс. руб., при этом себестоимость увеличилась в 1,9 раза.

Нужно отметить, что прибыль от продаж увеличилась с 1225 тыс.руб. до 5787 тыс.руб., а темп роста составил 472,4%. Если сопоставить соотношения темпов роста выручки от реализации и прибыли от продаж, то можно заметить, что последний показатель растет быстрее. Это положительно характеризует деятельность предприятия, так как это свидетельствует о том, что стоимость закупаемых материалов снизилась в результате проводимой предприятием политики по оптимизации закупок. В основном все расходные материалы и оборудование закупают непосредственно на заводе-изготовителе. Вместе с тем следует заметить, что при росте валовой прибыли одновременно возрастает и величина издержек обращения. Их значение за три года увеличилась с 49869 тыс.руб. до 95630 тыс.руб., а темп роста составил 191,8 %. Рост издержек обращения связан прежде всего с тем, что происходит рост расходов на ГСМ, командировочных расходов, увеличился штат сотрудников предприятия. В общем, за отчетный период численность работающих возросла на 17 человек и в 2016 году составила 67 человек. Рост численности работающих можно считать обоснованным, так как производительность труда, возрастает с 1057,5 тыс.руб. в 2015 году до 1165,7 тыс.руб. в 2016 году, то есть возросла на 10,2 %, в целом за отчетный период произошел рост данного показателя на 75,7 %.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов уменьшилась на 12,5 % и в 2016 году составила 3627 тыс.руб. Снижение стоимости основных фондов связано прежде всего с износом основных средств.

За анализируемый период происходит и увеличение показателей эффективности использования основных фондов. Так, фондоотдача возросла с 12,33руб. до 27,96 руб. или на 126 %. За счет более быстрых темпов роста численности работающих по сравнению с темпами роста стоимости основных производственных фондов показатель фондовооруженности, снизился на 12,14 пункта этого показателя.

Стоимость оборотных средств за рассматриваемый период имеет устой-



чивую тенденцию к росту. Максимальное значение их величины приходится на 2016 год –95491 тыс.руб. Рост величины их стоимости, прежде всего, обусловлен ростом остатков денежных средств и дебиторской задолженности. С увеличением среднегодовых остатков оборотных средств снизились показатели эффективности их использования. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств снизился в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 19,9 %, но если рассматривать за весь период, то видно, что коэффициент оборачиваемости увеличился и соответственно сократился период их обращения с 360 дней до 343 дней. Замедление скорости оборота оборотных средств явилось следствием резкого увеличения дебиторской задолженности и неэффективного управления оборотными средствами.

Рентабельность продаж за исследуемый период возросла в 2,4 раза. В 2014 году рентабельность продаж составляла 2,4 %, в 2015 году произошло снижение данного показателя на 0,5 процентных пункта, но в 2016 году значение показателя возросло до 5,7 %. Рентабельность собственного капитала имеет устойчивую тенденцию к росту, так за рассматриваемый период ее значение увеличилось с 12,2% до 56,8 %, то есть повысилась и отдача средств, вложенных в предприятие.

Индекс деловой активности характеризует эффективность предпринимательства по основной деятельности предприятия за период в сфере управления оборотным капиталом. Рассчитывается посредством умножения значений за анализируемый период оборачиваемости оборотного капитала (без учета краткосрочных инвестиций) на рентабельность основной деятельности.

Анализируя динамику индекса деловой активности можно сделать вывод, что в 2014-2016 гг. деловая активность по основной деятельности предприятия имела устойчивую тенденцию к росту, так как этот индекс за три года возрос на 155,6 %.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Даль СибДистрибушн» является прибыльным, стабильно работающим предприятием, которое расширяет сферы своей деятельности и находится в развитии.

Представление об эффективности работы предприятия дает финансовая отчетность. Финансовая отчетность позволяет оценить имущественное состояние, финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия и другие результаты необходимые для обоснования управленческих решений. По данным отчетности определяют потребности в финансовых ресурсах, оценивают эффективность структуры капитала, прогнозируют финансовые результаты деятельности предприятия, а также решают другие задачи, связанные с управлением финансовыми ресурсами.

В процессе функционирования предприятия величина активов, их структура претерпевают постоянные изменения. Наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности. Горизонтальный баланс представляет изменение статей баланса по отношению к началу отчетного периода и позволяет наглядно определить, за счет каких статей произошло изменение структуры активов (пассивов) баланса (таблица 17).

Таблица 17 – Горизонтальный анализ баланса-нетто

| Наименование статей  | На конец<br>2014 года | На конец<br>2015 года |              | На конец<br>2016 года |              |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
|  | в<br>рублях           | в<br>рублях           | в% к<br>2014 | в<br>рублях           | в% к<br>2014 |
| 1  | 2                     | 3                     | 4            | 5                     | 6            |
| <b>АКТИВ</b>   |                       |                       |              |                       |              |
| 1 Внеоборотные активы  |                       |                       |              |                       |              |
| 1.1. Основные средства (стр. 120)                                | 3930                  | 3659                  | 93,1         | 3595                  | 91,5         |
| Итого по разделу 1 (стр. 190)                                    | 3930                  | 3659                  | 93,1         | 3595                  | 91,5         |
| II Оборотные активы  |                       |                       |              |                       |              |
| 2.1 Запасы (стр. 210, стр. 220)                                  | 25023                 | 19363                 | 77,4         | 15301                 | 61,1         |
| 2.2 Дебиторская задолженность (платежи до 12 месяцев) (стр. 240) | 13548                 | 18493                 | 136,5        | 40003                 | 295,3        |
| 2.3 Денежные средства (стр. 260)                                 | 20470                 | 29341                 | 143,3        | 59289                 | 289,6        |
| 2.4 Прочие оборотные активы (стр. 270)                           | 4783                  | 4596                  | 96,1         | 4596                  | 96,1         |
| Итого по разделу II (стр. 290)                                   | 63824                 | 71793                 | 112,5        | 119189                | 186,7        |
| Всего активов(стр. 190+290)                                      | 67754                 | 75452                 | 111,4        | 122784                | 181,2        |
| <b>ПАССИВ</b>  |                       |                       |              |                       |              |
| III Капиталы и резервы   |                       |                       |              |                       |              |
| 3.1 Уставный капитал (стр. 410)                                  | 10017                 | 10079                 | 100,6        | 10079                 | 100,6        |

|   |       |       |       |        |       |
|---|-------|-------|-------|--------|-------|
| 3.2 Добавочный и резервный капитал (стр. 420+ стр. 430) | –     | –     | –     | 231    | –     |
| 3.3 Нераспределенная прибыль (стр. 470)                 | 3748  | 4010  | 107,0 | 5167   | 137,9 |
| Итого по разделу III (стр. 490)                         | 13765 | 14089 | 102,4 | 15477  | 112,4 |
| V Краткосрочные обязательства                           |       |       |       |        |       |
| 5.1 Кредиторская задолженность (стр. 620)               | 53989 | 61363 | 113,7 | 107307 | 198,8 |
| Итого по разделу V (стр.690)                            | 53989 | 61363 | 113,7 | 107307 | 198,8 |
| Баланс (стр.700)  | 67754 | 75452 | 111,4 | 122784 | 181,2 |

Анализируя данные таблицы 17 можно сделать вывод, что за отчетный период общая стоимость имущества предприятия увеличилась на 55030 тыс. руб., или на 81,2 %. Рост активов произошел за счет прироста оборотных активов на 55365 тыс. руб. или на 86,7 % и уменьшения внеоборотных активов на 335 тыс. руб. или на 8,5 %. Прирост активов указывает на расширение деятельности предприятия. Иначе говоря, за отчетный период в оборотные средства было вложено почти в десять раз больше средств, чем в основной капитал. Удельный вес внеоборотных активов снизился к концу отчетного периода в два раза и составил 2,9 %. При этом материальные оборотные средства уменьшились на 9722 тыс. руб. или на 17,7 %, а денежные средства, наоборот увеличились на 38819 руб. или на 70,5 %.

Данные баланса свидетельствуют о том, что в структуре оборотных активов предприятия отсутствует дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты.

Весь объем дебиторской задолженности предприятия складывается из дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. Это значит, что, при отсутствии форс-мажорных обстоятельств (когда дебиторы внезапно окажутся не в состоянии погасить задолженность), в течение 12 месяцев предприятие может рассчитывать на пополнение своих оборотных активов в размере этих средств.

В течение периода 2014-2016 гг. наблюдается устойчивая тенденция к росту дебиторской задолженности. К концу отчетного периода ее значение увеличилось почти в 3 раза. У предприятия нет долгосрочных финансовых вложений, что свидетельствует об отсутствии инвестиционной деятельности на пред-

приятии.Анализируя пассив баланса можно сказать, что собственный капитал предприятия увеличился на 12,4 %, или на 1712 тыс. руб. Это произошло за счет повышения нераспределенной прибыли на 37,9 % и уставного капитала на 0,6 %.

За анализируемый период на предприятии не возникло никаких долгосрочных обязательств.Краткосрочные финансовые обязательства увеличились почти в 2 раза, их сумма возросла с 53989 тыс. руб. до 107307тыс. руб., что в абсолютном выражении составило 53318 тыс. руб. Это произошло за счет увеличения кредиторской задолженности.

Вертикальный анализ проводится с целью выявления удельного веса каждой статьи баланса в общем итоговом показателе и изменения значений в динамике, что позволяет отслеживать и прогнозировать структурные изменения в составе активов и источников их покрытия.Изменения в структуре бухгалтерского баланса ООО «Даль СибДистрибьюшн»характеризуются данными таблицы 18.

Таблица 18 – Структурное представление баланса-нетто (вертикальный анализ)

| Наименование статей  | На конец 2014 года | На конец 2015 года | На конец 2016 года |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1  | 2                  | 2                  | 4                  |
| <b>АКТИВ</b>   |                    |                    |                    |
| 1 Внеоборотные активы  |                    |                    |                    |
| 1.1. Основные средства (стр. 120)                                | 5,8                | 4,8                | 2,9                |
| Итого по разделу 1 (стр. 190)                                    | 5,8                | 4,8                | 2,9                |
| II Оборотные активы  |                    |                    |                    |
| 2.1 Запасы (стр. 210, стр. 220)                                  | 36,9               | 25,7               | 12,5               |
| 2.2 Дебиторская задолженность (платежи до 12 месяцев) (стр. 240) | 20,0               | 24,5               | 32,6               |
| 2.3 Денежные средства (стр. 260)                                 | 30,2               | 38,9               | 48,3               |
| 2.4 Прочие оборотные активы (стр. 270)                           | 7,1                | 6,1                | 3,7                |
| Итого по разделу II (стр. 290)                                   | 94,2               | 95,2               | 97,1               |
| Всего активов(стр. 190+290)                                      | 100,0              | 100,0              | 100,0              |
| <b>ПАССИВ</b>  |                    |                    |                    |
| III Капиталы и резервы   |                    |                    |                    |
| 3.1 Уставный капитал (стр. 410)                                  | 14,8               | 13,4               | 8,2                |
| 3.2 Добавочный и резервный капитал (стр. 420+430)                | –                  | –                  | 0,2                |
| 3.3 Нераспределенная прибыль (стр. 470)                          | 5,5                | 5,3                | 4,2                |

|   |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|
| Итого по разделу III (стр. 490)           | 20,3  | 18,7  | 12,6  |
| V Краткосрочные обязательства             |       |       |       |
| 5.1 Кредиторская задолженность (стр. 620) | 79,7  | 81,3  | 87,4  |
| Итого по разделу V (стр.690)              | 79,7  | 81,3  | 87,4  |
| Баланс (стр.700)                          | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Вертикальный анализ позволяет сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре имущества занимают оборотные активы (94,2 % против 5,8 % внеоборотных активов на начало отчетного периода и 97,1 % против 2,9 % внеоборотных активов на конец отчетного периода). В структуре оборотных активов наибольший удельный вес занимают денежные средства, причем их доля за три года возросла с 30,2 % до 48,3 %. К концу отчетного периода в структуре оборотных активов произошло значительное снижение доли запасов на 24,4 процентных пункта. За анализируемый период в 2 раза уменьшилась доля основных средств, это связано с износом оборудования.

Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов составила на начало отчетного периода 21,2 %, к концу года она увеличилась до 36,6 %. Очевидно, дебиторская задолженность не является основной составляющей оборотных активов, что позволяет предприятию работать, не прибегая к использованию заемных средств. Тем не менее, существует тенденция к увеличению доли дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов, что должно обратить на себя внимание руководства.

Пассивная часть баланса характеризуется преобладающим удельным весом кредиторской задолженности, которая на начало отчетного периода составляла 79,7 % и к концу отчетного периода возросла до 87,4 %. При этом происходит снижение доли собственного капитала. Собственный капитал компании находится на уровне 12,6 % от общей суммы пассивов, что говорит о высоком уровне рискованности компании стать банкротом.

Одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – стабильность его деятельности в свете долгосрочной перспективы. Она связана с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. Финансовая устойчивость в долгосрочном плане ха-

рактируется, следовательно, соотношением собственных и заемных средств. Однако этот показатель дает лишь общую оценку финансовой устойчивости. Поэтому в мировой и отечественной учетно-аналитической практике разработана система показателей<sup>17</sup>. Расчет относительных показателей финансовой устойчивости приведен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет показателей финансовой устойчивости ООО «Даль Сиб-Дистрибьюшн»

| Показатель                           | Период |      |      | Отклонение  |             |             |
|--------------------------------------|--------|------|------|-------------|-------------|-------------|
|                                      | 2014   | 2015 | 2016 | 2015 к 2014 | 2016 к 2015 | 2016 к 2014 |
| 1                                    | 2      | 3    | 4    | 5           | 6           | 7           |
| 1 Коэффициент автономии              | 0,20   | 0,19 | 0,13 | -0,02       | -0,06       | -0,08       |
| 2 Коэффициент финансовой зависимости | 0,80   | 0,81 | 0,87 | 0,02        | 0,06        | 0,08        |

Продолжение таблицы 19

| 1   | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 3 Коэффициент соотношения заемных и собственных средств                 | 3,92  | 4,36  | 6,93  | 0,43  | 2,58  | 3,01  |
| 4 Коэффициент финансирования  | 0,25  | 0,23  | 0,14  | -0,03 | -0,09 | -0,11 |
| 5 Коэффициент маневренности собственного капитала                       | 0,71  | 0,74  | 0,77  | 0,03  | 0,03  | 0,05  |
| 6 Коэффициент постоянного актива (финансовой устойчивости)              | 0,20  | 0,19  | 0,13  | -0,02 | -0,06 | -0,08 |
| 7 Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами  | 0,15  | 0,15  | 0,10  | -0,01 | -0,05 | -0,05 |
| 8 Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами | 0,33  | 0,44  | 0,60  | 0,11  | 0,16  | 0,27  |
| 9 Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств          | 16,24 | 19,62 | 33,15 | 3,38  | 13,53 | 16,91 |

Проанализируем динамику значений показателей финансовой устойчивости. Значение коэффициента автономии ниже нормативного ( $K_{\text{фy1}} \geq 0,5$ ), что свидетельствует о неблагоприятной ситуации, т.е. собственникам принадлежат

<sup>17</sup> Никитина Н.В. Финансы организаций. М., 2016. С. 103.

13 % в стоимости имущества. При этом динамика данного коэффициента демонстрирует снижение его значения (с 0,2 до 0,13), что можно оценить, как неблагоприятную тенденцию. Коэффициент финансовой зависимости ( $K_{ф2}$ ) превышает рекомендованное значение ( $0,87 > 0,5$ ). Увеличение коэффициента финансовой зависимости с 0,8 до 0,87 связано с уменьшением финансовой независимости предприятия. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_{ф3}$ ) не соответствует рекомендованному интервалу значений на начало и конец года. Коэффициент финансирования показывает, что на конец отчетного периода только 14 % заемных средств покрывается собственным капиталом. Коэффициент маневренности собственного капитала на начало и конец отчетного периода выше рекомендованного значения (0,2-0,5). Положительная динамика свидетельствует о наличии у предприятия возможностей финансового маневра, причем к концу года тенденции изменения этого показателя улучшились. Рассчитанный коэффициент постоянного актива показал, что удельный вес финансовых источников, которые могут быть использованы длительное время снизился с 20 % на начало периода до 13 % на конец отчетного периода. Значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными средствами (нормативное значение этого коэффициента составляет 0,1) на начало и конец отчетного периода соответствует рекомендованному значению. На начало периода собственными оборотными средствами покрывалось 15 % активов, а в конце отчетного периода лишь 10 % активов. Отрицательная динамика этого коэффициента (снижение 0,15 до 0,10) показывает тенденцию к ухудшению финансового состояния предприятия. Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами на возрос с 0,33 до 0,6, что соответствует рекомендованному значению (0,6-0,8). Положительная динамика коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных средств, показывает, что на конец отчетного периода на 1 руб. оборотных активов приходится 33,15 руб. внеоборотных средств, против 16,24 руб. на начало периода.

Проанализировав значения указанных коэффициентов финансовой устойчивости, общее финансовое положение ООО «Даль СибДистрибь-

юшн»можно охарактеризовать, как устойчивое, несмотря на отрицательную динамику отдельных показателей.

Стратегический потенциал (СП) организации - это соответствие и достаточность стратегических возможностей организации для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию.

В широком смысле стратегическую возможность можно определить, как соответствие и пригодность ресурсов, а также ключевых компетенций для ее существования и роста<sup>18</sup>.

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-матрицы. Составим матрицу SWOT для анализируемого предприятия для стратегического планирования деятельности исследуемого предприятия (таблица 20).

Таблица 20 - Матрица SWOT-анализа

|   | <b>Возможности</b>  | <b>Угрозы</b>  |
|---|---|--|
|   | 1 Развитие новых технологий в торговле<br>2. Наличие на рынке квалифицированных специалистов<br>3 Выход на новые рынки<br>4 Продолжительное сотрудничество с лидерами мирового рынка<br>5 Изменение рекламных технологий<br>6 Появление новых поставщиков | 1. Обострение экономической и политической ситуации в России<br>2. Высокая инфляция<br>3 Снижение покупательской способности<br>4 Увеличение цены со стороны поставщиков<br>5 Возможно появление на рынке новых конкурентов<br>6 Изменение налогового законодательства |
| <b>Сильные стороны</b>  | <b>Поле СиВ</b>   | <b>Поле СиУ</b>  |
| 1 быстрое реагирование на изменения, происходящие на рынке<br>2 гибкая система скидок<br>3 высокая доля рынка<br>4 большой ассортимент продукции<br>5 дилерские договора с известными предприятиями | Длительные партнерские отношения с крупнейшими поставщиками известных брендов способствует увеличению доли рынка<br>Известность компании на рынке может быть достигнута благодаря продвижению товара с помощью маркетинга                                 | В ходе конкурентной борьбы с другими предприятиями, возможны проблемы ввиду практически не отличающихся цен, что требует эффективного планирования ценовой политики.<br>Не смотря на широкий ассортимент представленных товаров и брендов, уровень                     |

<sup>18</sup> Васильева В.В. Методы диагностики стратегического потенциала организации // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2013. № 119. С.92.



|   |  |  |
|---|--|--|
|   | Расширение ассортимента возможных товаров способствует увеличению спроса на продукцию  | продаж зависит от количества клиентов  |
| <b>Слабые стороны</b>   | <b>Поле СлВ</b>  | <b>Поле СлУ</b>  |
| 1 Низкая квалификация персонала<br>2 Высокая текучесть кадров<br>3 Имеются конкуренты | Чрезмерная текучесть персонала будет препятствовать привлечению новых кадров; Низкая квалификация персонала может привести к низкому качеству результатов труда, снижению объемов продаж | В условиях сильной конкуренции необходима качественная маркетинговая деятельность, привлечение новых клиентов. |

Для реализации стратегии ООО«Даль СибДистрибьюшн»выбрано поле СлВ, так как в результате проведенного анализа проблемой организации является текучесть кадров и низкая квалификация персонала. Это поле подразумевает стратегии, использующие возможности внешней среды, чтобы минимизировать влияние слабых сторон компании.

Необходимость профессионального развития личности подтверждается тем, что именно высококвалифицированные кадры являются залогом успешного функционирования предприятия в условиях нестабильности окружающей среды. Каждый специалист на своем рабочем месте должен обладать оптимальным набором знаний, предлагать решения, способствующие более быстрому и качественному исполнению им своей работы. Следовательно, задача руководителя состоит не только в грамотном и умелом подборе кадров, но и в непрерывном совершенствовании знаний, умений и навыков своих работников.

Профессиональное развитие личности - это совершенствование человека как субъекта трудовой деятельности, предполагающее пополнение его базы данных и базы знаний, развитие способностей, знаний, умений, направленных на достижение конечного результатов и в том числе карьерного роста.

Потребность в профессиональном развитии обусловлена необходимостью приспособиться к изменениям внешней среды, новым образцам техники и технологии, стратегии и структуре организации, задачам освоения дополнительных видов деятельности.

Развитие способствует раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, активизации стратегического мышления, предоставлению всем работникам равных возможностей получения достойных заработков и служебного продвижения, снижению текучести кадров, повышению качества трудовой деятельности, формированию и закреплению организационных ценностей и т.п.<sup>19</sup>

Управление профессиональным развитием персонала позволит не только обеспечить текущую потребность в кадрах соответствующей квалификации, но и решить проблему с кадровым резервом. Следует отметить, что в условиях нестабильности и кризиса все вакансии руководителей и специалистов целесообразно восполнять своими сотрудниками, что приведет к уменьшению времени адаптации на новой должности, т.е. формировать кадровый резерв<sup>20</sup>.

Существует определенная взаимосвязь между профессиональным развитием и результатами деятельности предприятия. Высокий уровень развития профессионально важных качеств и компетенций способствует значительному повышению эффективности труда, а также повышению уровня внутренней мотивации.

Планирование и реализация программ профессионального развития кадров происходит с учетом базы знаний, умений, навыков и опыта работников. В дальнейшем проявление и применение новых профессиональных качеств личности зависит, бесспорно, от состояния здоровья, психологических характеристик работника, а также степени его приверженности организации. При этом не стоит забывать, что человек является компонентом общей системы, следовательно, эффективность профессионального развития персонала обусловлена факторами внутренней и внешней среды организации.

Факторы внешней среды оказывают влияние на стратегию деятельности организации и вызывают необходимость корректировки стратегии и текущих планов деятельности. К данным факторам относятся тенденции развития рынка

---

<sup>19</sup>Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М., 2014. С. 235

<sup>20</sup>Плахова Л.В. Оценка внутренних ресурсов предприятия в условиях кризиса // Экономический анализ: теория и практика. 2013. 20. - С. 29.

продукции и труда, социальная обстановка, политическая и экономическая ситуация, надежность и постоянство правовой системы, внедрение новых способов и методов реализации основной деятельности.

Факторы внутренней среды охватывают такие аспекты, как корпоративная культура и особенности управляемости персонала, потребность в обучении, инвестиции в обучение, методы, формы, техника и технологии профессионального развития персонала, формирование системы управления знаниями, вовлеченность руководства в данный процесс, а также мотивация сотрудников. При этом мотивация профессионального развития персонала в конечном итоге должна быть направлена на регулирование деятельности персонала в направлении достижения стратегических целей организации.

### **2.3 Анализ организации повышения квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн»**

В рыночной экономике предприятия функционируют в условиях конкурентной борьбы и их основным конкурентным преимуществом становится высоко квалифицированный персонал, как один из потенциальных ресурсов развития. Это предопределяет необходимость постоянно оценивать и отслеживать соответствие трудового потенциала сотрудников, подразделений, предприятия в целом требованиям рынка. Однако, на большинстве предприятий не формируется и не реализуется стратегия развития персонала, что не позволяет заложить долговременную основу развития персонала. Все это тормозит переход к стратегическому управлению развитием персонала, как одному из перспективных направлений современного кадрового менеджмента.

Перед торговыми организациями, независимо от товарной специализации, остро встает проблема эффективного использования ресурсов, имеющихся в их распоряжении, а также сохранения качества торговых услуг на приемлемом для потребителя уровне. Важным условием, обеспечивающим достижение стратегических целей, является рациональное использование ресурсов торговой организацией во взаимосвязи с конечным результатом.

Обучение персонала является составляющей его развития, то есть совокупности мероприятий, включающей процессы адаптации, оценки, планирования карьеры и работы с кадровым резервом.

В рамках предприятия выделяют следующие виды обучения персонала:

1) обучение при поступлении на работу или вступление в новую должность (обучение рассматривается как составная часть адаптации работника на рабочем месте);

2) обучение с целью изменения статуса работника на предприятии (обучение проводится в рамках планирования профессиональной карьеры работника и является составной частью программ обучения и повышения квалификации кадрового резерва);

3) повышение квалификации в рамках своей должности как элемент профессионального развития (предусматривает дискретное или постоянное обучение с целью углубления знаний и умения по тем или иным вопросам освоения новых форм профессиональной деятельности);

4) переподготовка работника (проводится с целью сохранения занятости персонала в рамках предприятия при изменении стратегии развития предприятия; в связи с необходимостью снижения физической нагрузки).

Отдел управления персоналом ООО «Даль СибДистрибьюшн» выделяет в своей деятельности два основных типа обучения: первичное и обучение в процессе деятельности.

Первичное обучение в изучаемой организации понимается, как обучение сотрудника в первые два месяца его работы в организации. Оно проводится для того, чтобы сотрудник вошел в курс деятельности организации, ознакомился с ее внутренними процессами и стандартами (в данном случае отдел управления персоналом делегирует ответственность за первичное обучение на прикрепляемых к новичку наставников).

Обучение в процессе деятельности в ООО «Даль СибДистрибьюшн» представляет собой участие сотрудников во всякого рода тренингах, предусматривающих развитие тех или иных личностных или профессиональных на-

выков. В основном тренинги проходят для административно-управленческого персонала.

В компании существует 3 основные целевые группы обучения: сотрудники отдела продаж, административно-управленческий персонал и работники склада.

Как показал анализ большинство сотрудников имеют высшее образование (52 %), 38 % - среднее профессиональное, а 10% - общее.

В настоящее время процессу повышения квалификации в ООО«Даль СибДистрибьюшн» не уделяется должного внимания. За 2016 год повышение квалификации прошли 3 сотрудника из административно-управленческого персонала и 1 работник склада.

Таблица 21 – Анализ количественных показателей объемов обучения персонала

| Наименование направления обучения                                | 2014                      |   | 2015                      |   | 2016                      |   |
|--|---------------------------|---|---------------------------|---|---------------------------|---|
|  | затраты на обучение, руб. | количество работников, прошедших обучение, чел. | затраты на обучение, руб. | количество работников, прошедших обучение, чел. | затраты на обучение, руб. | количество работников, прошедших обучение, чел. |
| Всего затрат на обучение персонала                               | 36200                     | 12  | 37200                     | 15  | 48000                     | 21  |
| 1. Производственное обучение и подготовка                        |                           |   |                           |   | 15000                     | 1   |
| 2. Повышение квалификации  | 35000                     | 5   | 36000                     | 4   | 33000                     | 3   |
| 3. Обучение по охране труда и безопасным методам работы          |                           | 6   |                           | 10  |                           | 15  |
| 4. Участие в семинарах и конференциях                            | 1200                      | 1   | 1200                      | 1   |                           |   |
| 5. Целевые программы обучения для формирования кадрового резерва |                           |   |                           |   |                           | 2   |

Для принятия решения о включении сотрудника в процесс обучения, определения необходимого направления подготовки, переподготовки или повышения квалификации проводится обязательная аттестация персонала. Таким об-

разом, можно выделить следующие проблемы системы повышения квалификации на исследуемом предприятии:

- содержание обучения работников однообразное и включает по преимуществу обучение по охране труда и безопасным методам работы. При этом сами работники негативно оценивают содержание обучения и полезность обучения для работы;

- сотрудники считают, что обучение способствует закреплению у них профессионально значимых знаний, умений и навыков, но так же считают, что не смогли применить полученные знания в своей трудовой деятельности, обучение никак не отразилось на эффективности работы. Это может говорить о том, что содержание обучения, хотя и рассматривает важные аспекты работы, но не удовлетворяет в полной мере потребности в обучении, не полностью раскрывает интересующие работников вопросы;

- сотрудники считают, что нуждаются в систематическом повышении квалификации, это отмечали торговые агенты и менеджеры по продажам, стаж работы которых не более 3 лет, то есть такие, которые не до конца прошли процесс адаптации;

- так же сотрудники отметили, что нет устойчивой, систематически организованной системы передачи знаний от одного поколения работников другому, то есть институт наставничества в организации не развит, при этом, сотрудники выразили предпочтение в получении знаний в форме краткосрочных курсов без отрыва от производства.

Необходимо заметить, что методическое обеспечение системы оценки работы персонала в ООО «Даль СибДистрибьюшн» неудовлетворительное, поскольку:

- в организации на сегодняшний день практически не используются современные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе проведения аттестации;

- мало исследуется передовой отечественный и зарубежный опыт в проведении конкретных мероприятий по оценке персонала;

- выбор инструментария для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств на сегодня ограничен;
- анализ и оценка содержания и условий труда на рабочем месте в ООО «Даль СибДистрибьюшн» не проводится;
- разработка должностных инструкций ведется формально;
- анализ закрепляемости и успешности новых работников осуществляется несистематически.

Следовательно, для данного предприятия необходимо разработать управленческое решение по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

### 3 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ДАЛЬ СИБ ДИСТРИБЬЮШН»

#### 3.1 Разработка управленческого решения по повышению квалификации персонала

Как отмечалось в первой главе «управленческое решение— акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения проблемы, вариант воздействия на систему и процессы, происходящие в ней»<sup>21</sup>. Управленческие решения являются основным результатом деятельности руководителей на любом уровне иерархической лестницы.

Разработка управленческого решения требует в первую очередь определения миссии и целей на достижение которых должно ориентироваться высшее руководство при принятии управленческих решений (рисунок 7).

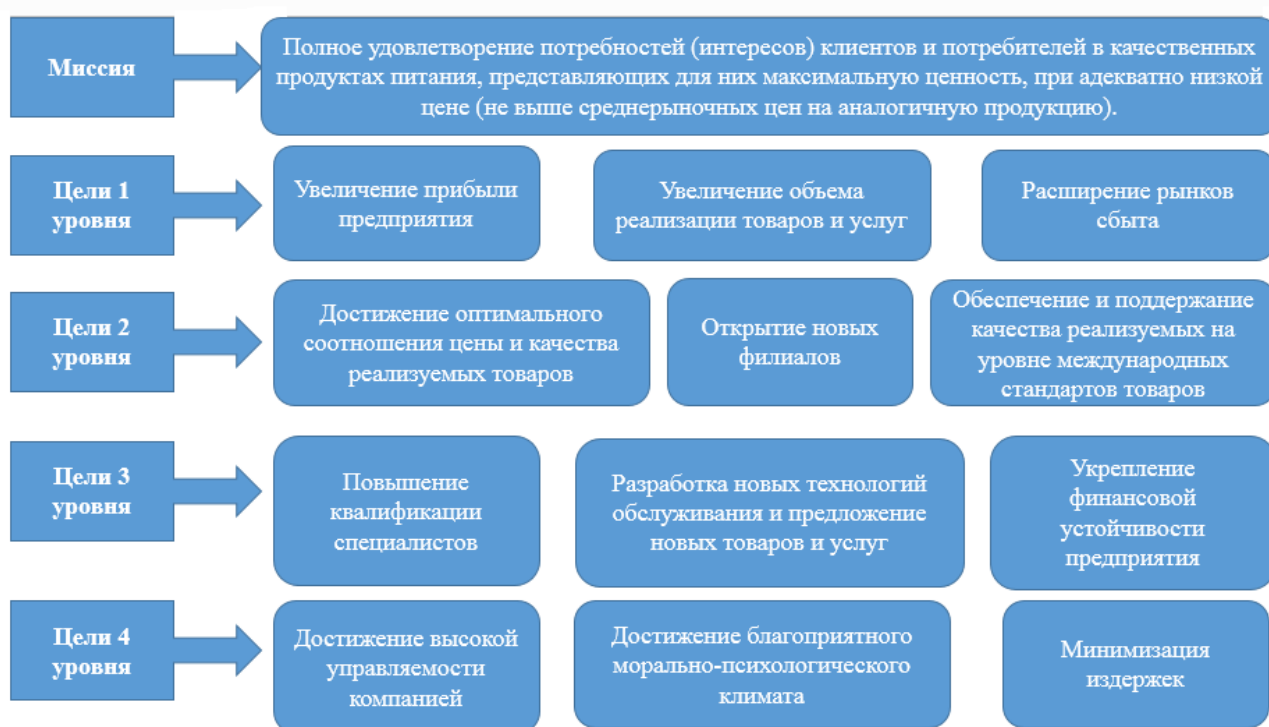


Рисунок 7– Дерево целей ООО«Даль СибДистрибьюшн»

Достижение цели затруднено наличием проблем организации. В данном случае одной из проблем ООО«Даль СибДистрибьюшн»является снижение

<sup>21</sup> Дворец Н.Н. Управленческое решение: понятие и процесс разработки // Планово-экономический отдел. 2016. № 9. С.24.



объемов подготовки квалифицированных кадров.

В силу специфики формирования кадрового состава оптовой торговли ее персонал во многом не отвечает современным требованиям: качество обслуживания остается низким, недостаточной квалификацией обладают менеджеры по продажам и маркетологи, слабое освоение торговым персоналом логистики.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Целями управления персоналом в организации ООО «Даль СибДистрибьюшн» являются: удовлетворение потребности организации в кадрах; обеспечение рациональной расстановки кадров; наиболее эффективное использование кадров, «дерево целей» управления персоналом представлено на рисунке 8.

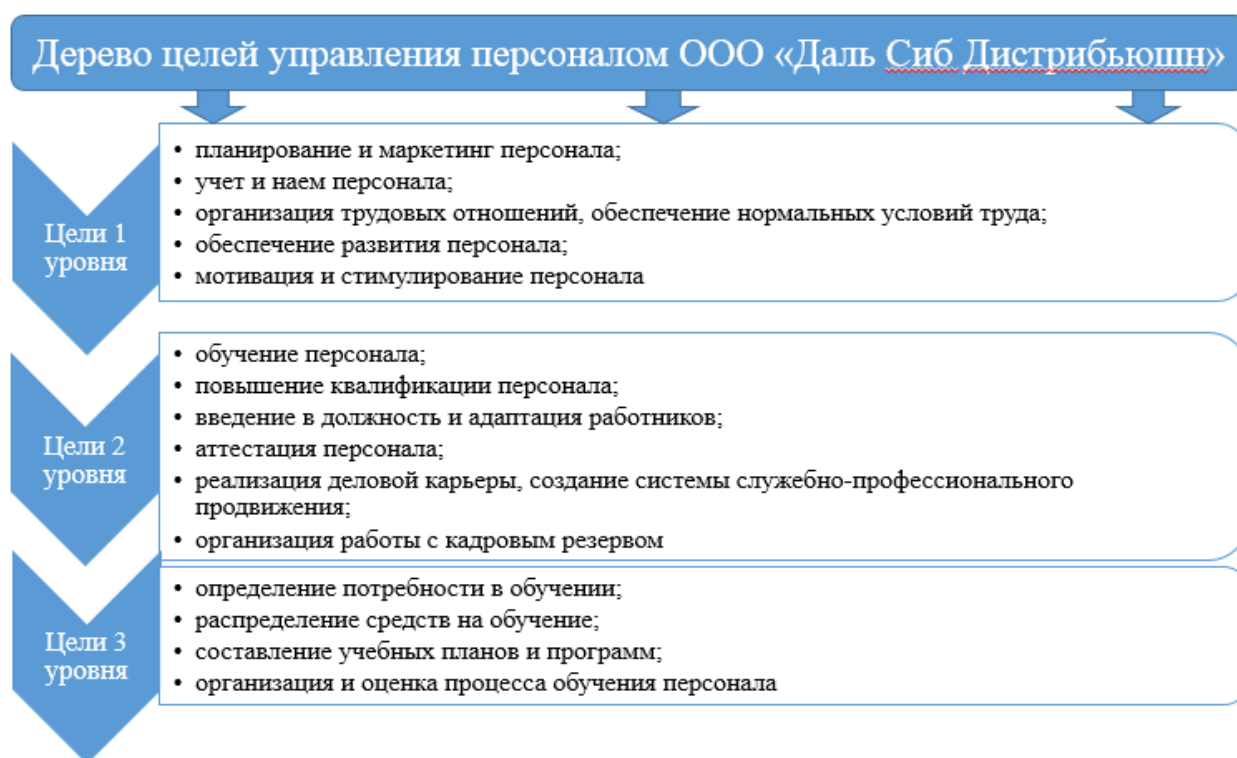


Рисунок 8- Дерево целей управления персоналом ООО «Даль СибДистрибьюшн»

Управленческие решения по кадровым вопросам принимает начальник отдела кадров предприятия, однако при этом он сохраняет непосредственное

подчинение руководителю организации. В качестве функционального руководителя начальник отдела кадров обеспечивает удовлетворительное с точки зрения организации функционирование систем управления персоналом – подбора, обучения и развития, оценки, компенсации и коммуникации, работает над их совершенствованием и управляет сотрудниками своего подразделения. Он принимает участие в обсуждении важнейших для организации вопросов развития, определения стратегии. При обсуждении вопросов управления всей организацией и разработке бизнес-стратегии начальник отдела выступает прежде всего, как специалист в области управления людьми, как своего рода внутренний консультант по этому вопросу для остальных руководителей. Однако помимо компетентности в своей профессиональной области, он должен понимать общие законы развития организации, знать рынок, конкурентов, выпускаемую компанией продукцию и предоставляемые ею услуги, обладать стратегическим мышлением, т.е. быть специалистом по управлению своей компанией в целом.

Разработка управленческого решения осуществляется в соответствии с рекомендациями теории принятия решений и включает следующие этапы.

На этапе диагностики проблемы для предварительной формулировки проблемы, требующей решения, был проведен анализ деятельности предприятия, который показал, что на эффективность его деятельности оказывают влияние факторы внутренней и внешней среды, а также уровень использования ресурсного потенциала организации. ООО «Даль СибДистрибьюшн» является прибыльным, стабильно работающим предприятием, которое расширяет сферы своей деятельности и находится в развитии. Анализ кадровой ситуации и системы обучения предприятия ООО «Даль СибДистрибьюшн», показал, что наиболее проблемные категории работников, давших наиболее низкие оценки по различным показателям – это менеджеры по продажам, торговые агенты. Данные категории работников так же более всех остальных подвержены текучести кадров.

Поскольку ООО «Даль СибДистрибьюшн» в ближайшее время не собирается расширяться, то руководству необходимо обратить внимание на повыше-

ние уровня квалификации имеющегося персонала в целях увеличения его профессиональной компетенции и сохранению стабильности в коллективе.

В связи со сложившейся ситуацией предприятию требуются квалифицированные кадры. Обоснование необходимости в повышении квалификации персонала в ООО «Даль СибДистрибьюшн» представлены в таблице 22.

Таблица 22– Обоснование необходимости в повышении квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн»

| Причина<br>1   | Сущность влияния данной причины<br>2   |
|--|--|
| Научно-технический прогресс  | Использование новых технологий<br>Возникновение новых и модернизация старых специальностей<br>Быстрое устаревание ранее приобретенных знаний   |
| Адаптация организации к постоянно меняющимся условиям рынка                    | Предприятие оптовой торговли выживает и побеждает в жесткой конкуренции и быстро изменяющихся условиях, если она мобильная, гибкая и отличается от других в том числе высококвалифицированным персоналом, в свою очередь высокая квалификация персонала достигается наличием системного подхода к обучению |
| Адаптация сотрудников к изменяющимся условиям                                  | Обучение персонала способствует развитию профессиональных знаний, навыков и умений сотрудников, что в свою очередь, способствует повышению конкурентоспособности сотрудников на рынке труда и гарантирует занятость, поскольку развитие универсальных навыков повышает ценность сотрудника                 |
| Инновации  | Обучение способствует возможности разрабатывать и внедрять инновации, находить новое во внешней среде, в опыте других организаций, изобретениях и открытиях, своевременно использовать их в деятельности организации   |
| Подбор и расстановка кадров  | Перспективы обучения привлекают наиболее квалифицированных специалистов, снижается текучесть кадров.<br>Обучение персонала дает возможность выявить потенциальных руководителей, создать кадровый резерв   |
| Потребности сотрудников в самореализации, стимулировании трудовой деятельности | Факторами, побуждающими работника к активному труду, являются:<br>- возможность профессионального и служебного роста,<br>- самостоятельность в принятии решений,<br>- признание профессиональных и деловых качеств сотрудника  |
| Организационные изменения  | Различные организационные изменения способствуют изменению трудовых задач персонала, что в свою очередь, требует дополнительных знаний, умений и навыков. Обучение играет важную роль в  |

Продолжение таблицы 22

| 1 | 2  |
|---|--|
|   | информировании персонала о проводимых изменениях, а следовательно, и |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
|                                  | получении поддержки персонала  |
| Перспективы развития организации | Перспективы развития организации зависят от максимального использования трудового потенциала ее сотрудников.   |
| Повышение результативности       | Для достижения более высоких результатов в работе сотрудникам необходимо постоянно совершенствоваться, иначе возникает риск потери конкурентных преимуществ на рынке |

Необходимость повышения квалификации персонала для торгового предприятия обусловлена следующими факторами:

- обучение персонала обеспечивает более эффективное по сравнению с конкурентами решение поставленных задач, что является дополнительным источником прибыли предприятия;

- изменение и совершенствование знаний, умений и навыков персонала способствуют быстрой адаптации предприятия к изменяющимся внешним условиям;

- обучение позволяет предприятию решать вопросы долгосрочного гарантированного найма работников<sup>22</sup>.

Было проведено обоснование потребностей сотрудников в обучении. В качестве критериев оценки были выбраны: образование и производственный опыт; поведение (самостоятельность, адаптивность, контактность, уравновешенность); целеустремленность; интеллектуальные способности; манера разговора.

Для того, чтобы определить содержание и методы обучения, которые будут способствовать в достижении согласованных целей предприятия и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении была выявлена следующими методами:

- оценка информации о работниках (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, предыдущие повышения квалификации);

<sup>22</sup>Щур, Д.Л. Основные направления обучения и повышения квалификации торгового персонала в современных условиях // Кадры предприятия. 2013. № 5. С. 20.

- аттестация персонала;
- анализ источников проблем, мешающих эффективной работе;
- изучение проблем, причина которых лежит в отсутствии у работников необходимых знаний и навыков;
- организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры;
- выявление, факторов, оказывающих влияние на работу персонала.

На основании проведенного анализа построено дерево задач (рисунок 9).

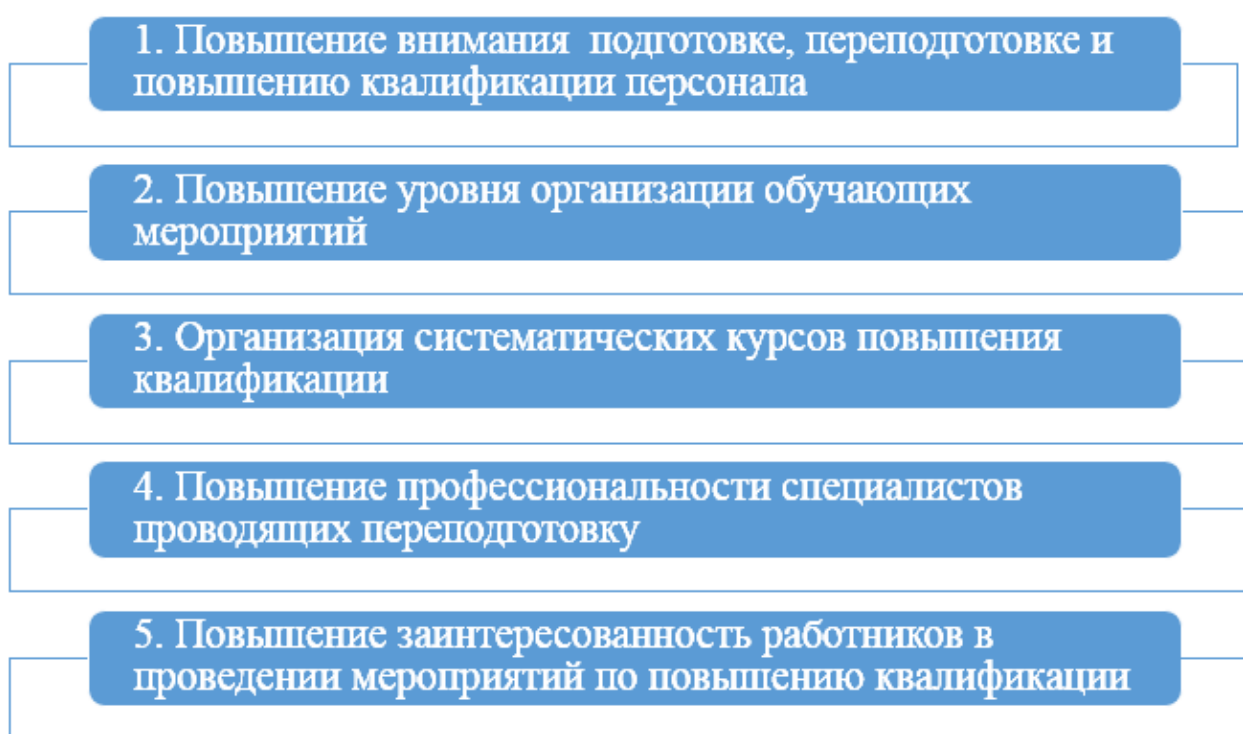


Рисунок 9– Дерево задач повышения квалификации персонала ООО«Даль СибДистрибьюшн»

На этапе выявления альтернатив были предложены следующие пути решения рассматриваемой проблемы.

Определен круг лиц, нуждающихся в повышении квалификации. Для получения максимального эффекта повышение квалификации персонала должно осуществляться исходя из понимания того, какими компетенциями будут обладать сотрудники и какие потребности организации будут удовлетворены после

повышения ими квалификации.

Для оценки целесообразности обучения сотрудников и разработки плана повышения их квалификации выполнен анализ складывающейся в организации производственной ситуации. Так, например, смена технологического оборудования может повлечь за собой изменения в особенностях осуществления рабочего процесса, что приведет к корректировке перечня требуемых компетенций. На рисунке 10 показана модель процесса определения необходимых компетенций для анализируемой должности.

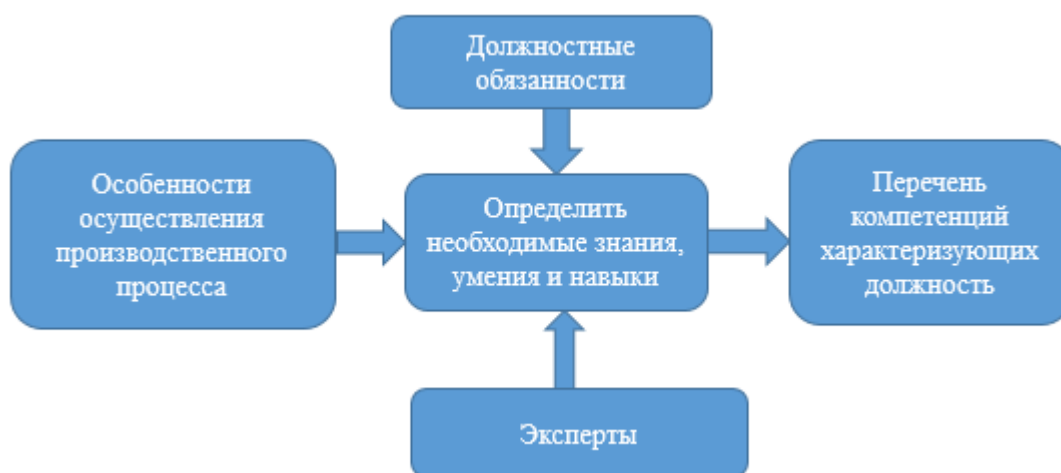


Рисунок 10 - Формирование перечня компетенций для должности

Перечень необходимых компетенций определяется исходя из должностных обязанностей. Был осуществлен анализ компетенций должностносовместно с сотрудниками отдела кадров ООО «Даль СибДистрибьюшн».

Следующим при выработке данного управленческого решения был решен вопрос – какую программу обучения выбрать.

Чтобы принять оптимальное решение, необходимо использовать определенное правило, позволяющее выбрать наилучший вариант действий. Таким правилом является выбор на основе критериев эффективности.

Критерии эффективности играют роль критериев выбора альтернатив в процессе принятия решений.

Для принятия решения по повышению квалификации персонала разработанные критерии, представлены в таблице 23.

Таблица 23– Критерии разработки управленческого решения

| Критерий  | Комментарии  |
|---|--|
| Удовлетворенность обучения сотрудника   | Определяется с помощью анкетирования, после чего проводится анализ и расчет эффективности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы  |
| Приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и умений                           | Для оценки данного критерия используется форма отчета по обучению, с помощью которой, определяется степень развитости необходимых знаний, навыков и умений   |
| Эффективность внесенных предложений по усовершенствованию профессиональной деятельности | С учетом полученных знаний, обученный сотрудник выносит на рассмотрение руководства свои предложения по улучшению деятельности как самого сотрудника, так и организации в целом, которое в дальнейшем оценивается с точки зрения эффективности |
| Эффективности деятельности сотрудника, прошедшего обучение                              | Оценивается эффективность, выраженная в:<br>- росте производительности;<br>- сокращении времени на выполнение работ;<br>- увеличении объема продаж и т.д.  |
| Удовлетворенность руководителя результатами обучения                                    | Примерно через месяц для оценки заполняется специальная анкета результативности обучения   |

Для повышения квалификации персонала ООО«Даль СибДистрибушн»имеются две управленческие альтернативы.

1) Рекомендую ввести в структуру отдела кадров должность менеджера по обучению и развитию персонала. Для новой должности необходимо разработать должностную инструкцию. Следует так же разработать программы внутрифирменного обучения. При планировании организации и проведении курсов повышения квалификации работников необходимо разделить на следующие группы:

- молодые специалисты – для знакомства со спецификой предприятия оптовой торговли;
- сотрудники, проработавшие на предприятии год и более;
- по выполняемым функциям (менеджер, торговый агент, работник склада и др.).

На первом этапе планируется обучение 15 % сотрудников. Обучение проводить на основе выявленных потребностей для каждого отдела.

2) Вторая альтернатива – это обучение персонала в сторонних организациях, либо дистанционно, либо с полным или частичным отрывом от производства.

Таблица 24 - Оценка альтернатив согласно методу взвешенных критериев

| Критерии                                   | Вес критерия | Оценка альтернатив |                   |        |                   |
|--|--------------|--------------------|-------------------|--------|-------------------|
|  |              | 1                  |                   | 2      |                   |
|  |              | оценка             | взвешенная оценка | оценка | взвешенная оценка |
| Обучение без отрыва от производства        | 0,3          | 5                  | 1,5               | 3      | 0,9               |
| Минимальные финансовые затраты на обучение | 0,35         | 4                  | 1,4               | 3      | 1,05              |
| Обеспечение качества обучения персонала    | 0,35         | 5                  | 1,75              | 5      | 1,75              |
| Итого с учетом весового коэффициента       | 1            |                    | 4,65              |        | 3,7               |

В таблице 24 представлены оценки каждой альтернативы по системе критериев. При этом каждому критерию заранее был присвоен свой вес: 0 – критерий не имеет значения, 1 – критерий очень важен. Оценки альтернативным вариантам выставлены по шкале от 0 до 5, причем 0 – альтернатива не отвечает критерию, 5 – альтернатива полностью отвечает критерию.

В результате анализа альтернатив, была выбрана альтернатива №1, поскольку именно она позволяет решить проблемы непрерывного обучения персонала путем повышения профессиональных качеств и навыков сотрудников предприятия в зависимости от срока работы на предприятии. План обучения и повышения квалификации сотрудников направлен на ликвидацию несоответствия между требованиями организации к профессиональным знаниям и навыкам работников и фактическим состоянием. Система показателей экономической эффективности квалифицированного труда основана на соизмерении эффекта, получаемого за счёт использования квалифицированных кадров, с затратами на их подготовку. Затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности её деятельности (более полной реализации организационных целей) и соответствующим образом измеряет его эффективность. Помимо интегральной оценки эффективности системы обучения



может оцениваться эффективность каждой отдельной программы обучения по степени достижения целей этих программ.

В рамках выбранного варианта повышения квалификации дополнительно рекомендуем:

–внедрить внутренний электронный ресурс, на котором будут размещены материалы для самообучения персонала;

–мотивировать персонал к саморазвитию. Программа мотивации может быть связана с аттестацией персонала, с определением премий, с проведением акций «сотрудник месяца» и т.д.;

- фиксировать результаты от применения программ обучения. Использовать примеры реализации знаний, которые персонал получил в процессе обучения, и выгоду, которую это приносит предприятию и лично сотруднику;

- при составлении расписания для персонала выделить один час в неделю для проведения краткого обучения.

### **3.2 Механизм реализации разработанного управленческого решения**

Механизм реализации выбранного управленческого решения включает в себя следующие действия:

- 1) оформить документацию о начале выполнения работ;
- 2) провести контрольные мероприятия правового характера на соответствие реализации деятельности законодательству и уставным документам фирмы;
- 3) назначить специалиста по обучению и развитию персонала, подготовить приказ, должностную инструкцию;
- 4) обсудить с исполнителями управленческого мероприятия неуточненные детали для успешного выполнения работ.

Принятое решение, даже если оно верное, не всегда сможет реализоваться так, как было задумано. Как следствие, цель принятия решения может быть не достигнута. Чтобы определить, достигнута ли цель, необходимо осуществлять контроль.

В соответствии с рекомендациями Литвака Б.Г.<sup>23</sup> контроль необходимо

---

<sup>23</sup> Литвак Б. Г. Управленческие решения/ Б. Г. Литвак. – М.: Дело, 2006. – С.298-299.

подразделить на предварительный, текущий, заключительный.

Основным лицом, выполняющим решение по повышению квалификации персонала ООО«Даль СибДистрибьюшн»является менеджер по обучению и развитию персонала. В силу своих должностных обязанностей менеджер по обучению и развитию персонала:

- должен будет оценивать потребности организации и отдельных сотрудников в обучении, для чего осуществляет сбор и анализ информации о таких потребностях;

- разрабатывать и внедрять планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, программы обучения с целью повышения конкурентоспособности компании посредством развития профессиональных и личностных качеств сотрудников компании, приведения имеющихся знаний и навыков в соответствии с целями компании, кадровой политикой, конкурентной средой, современными требованиями и технологиями обучения;

- осуществлять организацию аттестации, тестирование, мониторинг и другие виды анализа и контроля профессионального уровня персонала; разрабатывать раздаточные обучающие материалы, процедуры тестирования и оценки обучающихся работников;

- необходимо взаимодействие с компаниями, предлагающими образовательные курсы и тренинги, проводит анализ и подбор тренингов;

- следует сделать выбор средств и методов обучения, поиск и оценку обучающих продуктов, разработку, адаптацию и проведение тренингов.

Далее менеджер по обучению и развитию персонала:

- организует процесс непрерывного обучения персонала, обеспечивает создание и эффективное функционирование системы регулярного обучения всех категорий работников;

- обеспечивает заключение договоров со специализированными учебными центрами, на обучение и стажировку персонала, организует направление сотрудников и оформление необходимой документации;

- составляет бюджет обучения, осуществляет контроль над правильным

расходованием средств на обучение в соответствии с утвержденными бюджетами и финансовыми планами, а также составление необходимой отчетности;

- обеспечивает оснащение материальной базы для профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников, внедрение в учебный процесс тренажерных комплексов, автоматизированных средств обучения;

- контролирует соблюдение социальных гарантий сотрудников в период их профессионального обучения;

- участвует в создании внутреннего центра обучения компании;

- готовит учебные, информационные и методические материалы по вопросам управления персоналом;

- систематически проводит анализ обратной связи по результатам тренингов, корректирует и обновляет программы;

- поддерживает контакт со сторонними организациями, которые работают в области обучения (тренинговыми компаниями; бизнес-школами и институтами; профильными институтами, где проводят научные исследования и готовят специалистов отрасли; консультантами и специалистами, осуществляющими свою деятельность индивидуально; провайдерами конференц-сервиса; поставщиками и дистрибьюторами компании);

- принимает участие в разработке стратегии развития персонала, программ профессионального развития; проведении мероприятий по анализу текучести кадров; согласовании заявок на подбор персонала; разработке предложений руководству по сотрудничеству с региональными тренинговыми компаниями.

Цели и потребности в обучении определяются исходя из анализа стратегии развития предприятия, анализа характера изменений или ужесточения требований, предъявляемых к персоналу анализа результатов его оценки. Цели обучения представляют собой конкретные стандарты, которые должны быть достигнуты работником в его практической деятельности за счет приобретения в процессе обучения дополнительных знаний, умений, и навыков.

Планирование и прогнозирование потребности в обучении предполагает-

ся осуществлять по основным этапам персонала ООО«Даль СибДистрибьюшн»предлагается осуществлять по основным этапам цикла трудовой деятельности сотрудника (таблица 25).

Таблица 25– Планирование потребности в обучении персонала ООО«Даль СибДистрибьюшн»

| Этапы цикла трудовой деятельности сотрудника | Характеристика этапа  | Потребность в обучении   |
|--|---|--|
| 1  | 2   | 3  |
| 1 этап<br>до 3 месяцев работы в организации  | Найм персонала в организацию, вступление в должность и адаптация работника. Средняя активность работника                      | Потребность в обучении обусловлена значительными трудностями в адаптации новых работников  |
| 2 этап<br>от 3 месяцев до 1 года             | Данный этап характеризуется повышением активности работника   | Потребность в обучении обусловлена заинтересованностью работника в достижении наилучших результатов  |
| 3 этап<br>от 1 года до 3 лет                 | Пик активности, наивысшая продуктивность деятельности работника   | Потребность в обучении обусловлена появлением нового оборудования, внедрением новых технологий и методов выполнения функций, изменением законодательства и пр.   |
| 4 этап<br>от 3 до 6 лет                      | Происходит стагнация, возможно падение активности работника. В данный период качество деятельности остается на высоком уровне | Потребность в обучении обусловлена:<br>- необходимостью поддержания активности работника;<br>- появлением нового оборудования, внедрением новых технологий и методов выполнения функций, изменением законодательства и пр. |
| 5 этап<br>от 6 лет и выше                    | Происходит спад активности работника из-за отсутствия дальнейших перспектив, пропадает интерес к занимаемой должности         | Потребность в обучении обусловлена необходимостью стимулирования работника, заменой существующего оборудования,  |

Продолжение таблицы 25

| 1 | 2 | 3  |
|---|---|--|
|   |   | внедрением новых технологий, использованием в качестве наставника при обучении новых сотрудников |

Для принятия решения о включении сотрудника в процесс обучения, определения необходимого направления подготовки, переподготовки или повышения квалификации следует проводить аттестация персонала.

Для составления плана обучения персонала на предстоящий период, определены потребности в наиболее актуальных мероприятиях. С этой целью

проведен опрос руководителей подразделений ООО «Даль СибДистрибьюшн». Данные опроса обобщены по категориям работников (таблица 26).

Таблица 26 – Исходные данные для разработки плана обучения

| Категория работников     | Проблемы в профессиональной деятельности         | Необходимые знания                         | Стыковка с целями подразделения                                   | Комментарии                       |
|--------------------------|--|--|---|-----------------------------------|
| Менеджеры по продажам    | Низкие темпы роста продаж                        | Менеджмент продаж                          | Повышение делового оборота  | Необходимо повышение квалификации |
| Бухгалтеры               | Низкий уровень систематизации текущей информации | Создание электронной базы данных           | Оптимизация финансовых потоков в бюджете доходов и расходов (БДР) | Необходимо повышение квалификации |
| Специалисты по логистике | Рост невыполненных заявок                        | Закупочная логистика (оптимизация запасов) | Рост выполнения заказов (товарооборота)                           | Необходимо повышение квалификации |

Был разработан план подготовки и повышения квалификации персонала через обучение (тренинги, семинары) на очередной год. В нем сделан акцент не только на профессиональном обучении, но и соединены следующие характеристики: категории персонала, выявленные и подтвержденные потребности в обучении и развитии, формы обучения, оценка результатов и направления их практического применения. При этом обучение разделяется на два блока: профессиональное и личностное(таблица 27).

Таблица 27 – Планирование профессионального и личностного развития персонала ООО«Даль СибДистрибьюшн»

| Профессиональное развитие персонала |  |   |   |   |
|-------------------------------------|--|---|---|---|
| Категория работников                | Тема   | Способ обучения   | Оценка результативности   | Практическое применение   |
| Главный бухгалтер                   | Бюджетирование финансовых потоков на базе «1С Бухгалтерия» | Курсы по последним версиям «1С: Бухгалтерия» в учебном центре | Создание БДР в электронном формате. Доклад-презентация на совещании | Улучшение, оптимизация финансового планирования и бюджетирования на предприятии. Сокращение |

|  |                                 |  |  |   |
|--|---------------------------------|--|--|---|
|  |                                 | «Крипта», г. Благовещенск  |  | дефицита в текущем финансировании   |
| Менеджеры отдела продаж                | Формирование клиентской базы    | Участие в семинаре тренинге Всероссийского Бизнес-форума «Маркетинг Успеха»  | Рост товарооборота и клиентской базы. Отчет слушателей с оценкой того, что они узнали                                | Разработка системы электронного ведения и учета клиентской базы   |
| Менеджер по логистике                  | Логистика поставок              | Участие в трехдневном семинаре на тему «Технологии и управление в логистике» | Сокращение сроков выполнения заказов<br>Доклад в подразделении о том, что узнал на обучении, обсуждение              | План мероприятий по улучшению / оптимизации логистики поставок  |
| Личностное развитие персонала          |                                 |  |  |   |
| Руководители структурных подразделений | Деловой этикет                  | Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования            | Тест «Основные правила делового этикета», разработаны основные стандарты этикета предприятия                         | Утверждение разработанных стандартов. Оценка этики отношений и применимости разработанных стандартов этики  |
| Руководители структурных подразделений | Взаимодействие с коллективом    | Корпоративный тренинг  | Анкета об уровне взаимодействия руководителей с коллективом, рекомендации  | По окончании года оценка использования полученных знаний через:<br>- оценку микроклимата в подразделениях;<br>- анализ причин увольнения;<br>- оценку руководителя подчиненными при проведении аттестации   |
| Менеджеры отдела продаж                | Способность управлять стрессами | Корпоративный тренинг с элементами коучинга                                  | Тест: «Основные правила борьбы со стрессами». отчет об уровне стрессоустойчивости менеджеров, возможные рекомендации | По окончании года оценка степени использования полученных знаний через:<br>- оценку микроклимата и факторов, влияющих на него;<br>- анализ причин увольнения;<br>- собеседование с участниками обучения: как им удастся бороться со стрессами, применяют ли они полученные знания на практике |

Также был разработан план повышения квалификации персонала (таблица 28). Корпоративное обучение проводится посредством тренингов, семинаров и консультаций, которое позволяет предоставить наиболее практические методики и инструкции, отрабатывать и закреплять навыки и умения, позволяющие организовать работу в отделе продаж, на складе.

Таблица 28 – План повышения квалификации сотрудников ООО «Даль СибДистрибьюшн»

| Категория работников | Тема | Период обучения |      | Затраты, руб. |
|----------------------|------|-----------------|------|---------------|
|                      |      | дата на-        | дата |               |

|  |  | чала                             | окончания  |       |
|--|--|----------------------------------|------------|-------|
| Главный бухгалтер                      | Бюджетирование финансовых потоков на базе «1С Бухгалтерия» | 03.07.2017                       | 07.07.2017 | 17500 |
| Менеджеры отдела продаж                | Формирование клиентской базы                               | 10.07.2017                       | 12.07.2017 | 5000  |
| Менеджер по логистике                  | Логистика поставок   | 14.08.2017                       | 18.08.2017 | 10000 |
| Руководители структурных подразделений | Деловой этикет (тренинг)                                   | 11.09.2017                       | 13.09.2017 | 5000  |
| Руководители структурных подразделений | Взаимодействие с коллективом (тренинг)                     | Один раз в неделю в течение года |            |       |
| Менеджеры отдела продаж                | Способность управлять стрессами (тренинг)                  | Один раз в неделю в течение года |            |       |
| Итого                                  |  |                                  |            | 37500 |

### 3.3 Оценка ожидаемой эффективности разработанного управленческого решения

В процессе формирования системы обучения очень важным становится вопрос окупаемости вложенных в обучение средств. Оценка эффективности обучения можно определять в двух направлениях:

- эффективность вложений в обучение работников;
- эффективность обучения персонала для организации (окупаемость инвестиций: отношение полученной прибыли к вложенным средствам).

Для оценки эффективности обучения будем использовать следующие формулы:

1) Уровень использования.

Коэффициент использования полученных знаний и навыков ( $K_{исп}$ ):

$$K_{исп} = \frac{Ч_{исп}}{Ч_{общ}} \times 100\% , \quad (1)$$

где  $Ч_{исп}$  – количество сотрудников, применивших полученные знания и навыки в работе или передавших их своим коллегам;

$Ч_{\text{общ}}$  – общее количество сотрудников, прошедших обучение.

Коэффициент соответствия тем учебной программы основным планируемым направлениям обучения:

$$K_{\text{соотв}} = \frac{T_{\text{соотв}}}{T_{\text{общ}}} \times 100\% , \quad (2)$$

где  $T_{\text{соотв}}$  – количество тем, соответствующих стратегическим целям и задачам организации;

$T_{\text{общ}}$  – общее количество тем, учебной программы.

Коэффициент производительности труда управленческого персонала

$$K_{\text{произв}} = \frac{\Pi_{\text{по}}}{\Pi_{\text{до}}} \times 100\% , \quad (3)$$

где  $\Pi_{\text{по}}$  – производительность после обучения;

$\Pi_{\text{до}}$  – производительность до обучения;

Коэффициент внедрения новаций в организации после обучения ( $K_{\text{вн.н}}$ ):

$$K_{\text{вн.н}} = \frac{H_{\text{по}}}{H_{\text{общ}}} \times 100\% , \quad (4)$$

где  $H_{\text{по}}$  – число новаций, внедренных после прохождения обучения;

$H_{\text{общ}}$  – общее число внедренных новаций в организации.

2) Уровень компетенции.

Коэффициент изменения общего балла ключевых компетенций ( $K_{\text{изм}}$ ):

$$K_{\text{изм}} = \frac{Ч_{\text{кв}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100\% , \quad (5)$$

где  $Ч_{\text{кв}}$  – количество сотрудников балльная оценка ключевых компетенций которых стала выше после прохождения обучения;



$Ч_{\text{общ}}$  – общее количество сотрудников, прошедших обучение.

$$ROI = \frac{Д - З}{З} \times 100\% , \quad (6)$$

где Д – доход, полученный от обучения, З – затраты на обучение.

Оценка эффективности системы обучения в целом рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{об}} = \frac{L \times N \times V \times E}{N \times Z} , \quad (7)$$

где L – продолжительность воздействия программ обучения на производительность труда и другие факторы результативности;

N – число обученных сотрудников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

E – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности выраженный в долях);

Z – затраты на обучение одного работника.

Подготовка и повышение квалификации персонала направлены на улучшение микроклимата внутри предприятия, а также повышение технико-экономических и финансовых показателей деятельности (таблица 29).

Таблица 29 – Оценка эффективности мероприятий по подготовке и повышению квалификации персонала ООО «Даль СибДистрибьюшн»

| Показатель   | 2016 г. | 2017 г.<br>прогноз | 2016 г. к<br>2017 г.,<br>процент |
|--|---------|--------------------|----------------------------------|
| Численность работников, направленных на обучение, чел.               | -       | 2                  |                                  |
| Численность работников, направленных на повышение квалификации, чел. | 1       | 4                  | 400                              |

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| Численность работников, участвующих во внутрикорпоративных тренингах, чел.                | 3   | 10    | 333,3 |
| Доля сотрудников, имеющих ВО, процент   | 52  | 55    | 105,8 |
| Высвобождение оборотных средств за счет внедрения бюджета доходов и расходов, тыс. руб.   | 355 | 1143  | 322,0 |
| Количество новых клиентов, ед.  | 12  | 25    | 208,3 |
| Средний срок выполнения заказа, час.  | 4   | 2     | 50,0  |
| Затраты на обучение персонала, тыс. руб.  | 25  | 120   | 480,0 |
| Прирост чистой прибыли, тыс. руб.   | 109 | 628   | 576,1 |
| Рентабельность затрат на обучение персонала, %  | 436 | 523,3 | 120,0 |
| Коэффициент использования полученных знаний и навыков, процент                            |     | 80    |       |
| Коэффициент соответствия тем учебной программы основным планируемым направлениям обучения |     | 100   |       |
| Коэффициент производительности труда управленческого персонала                            |     | 95    |       |
| Коэффициент внедрения новаций в организации после обучения                                |     | 25    |       |
| Коэффициент изменения общего балла ключевых компетенций                                   |     | 78    |       |
| Оценка эффективности системы обучения в целом   |     | 85    |       |

Таким образом, следует сделать вывод, что подготовка и повышение квалификации персонала способствует увеличению эффективности работы предприятия. Необходимо расширять спектр мероприятий по подготовке и повышению квалификации персонала, вовлекать в них больше сотрудников и на этой основе реализовывать дальнейший рост и развитие ООО «Даль СибДистрибушн».

Социальная эффективность заключается в достижения позитивных изменений. К числу позитивных можно отнести обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, реализация и развитие индивидуальных способностей работников, определенная степень свободы и самостоятельности, благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

К социальным результатам можно также отнести обеспечение полной реализации потенциала работников организации, обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным особенностям и интересам работников.

Изучение мирового опыта показало целесообразность принятия решения о развитии системы непрерывного внутрифирменного профессионального образования руководителей и специалистов.

Для реализации целей и задач системы непрерывной подготовки кадров, отвечающих современным требованиям высокопроизводительного труда, безопасности и культуры производства, необходимо создание на предприятии корпоративного образовательного центра.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования выявлено, что управленческая деятельность направлена на подготовку и принятие решений в рамках реализации функций управления организацией с целью обеспечения целенаправленной и скоординированной работы персонала в процессе торговой деятельности.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Анализ внешней среды ООО «Даль СибДистрибьюшн», который показал, что на организацию значительное влияние оказывают политические факторы такие как ограничения времени продажи пива, запреты на рекламу пива в общественном транспорте, в интернете, постоянно повышающиеся акцизы на пивоваренную продукцию.

Положительное влияние оказывают экономические факторы: платежеспособность потребителей и других организаций, увеличение покупательской способности. Отрицательное влияние оказывает высокий темп инфляции, увеличение налоговых ставок.

Рост населения города Благовещенска приводит к росту спроса на товары. Изменение уровня и стиля жизни потребителей в частности изменение предпочтений в еде, стремление к здоровому образу жизни приводит к снижению потребления пива, и как следствие фирме приходится постоянно анализировать предпочтения потребителей, и пытаться им угодить.

Анализ микроокружения показал, что наибольшими угрозами для конкурентоспособности ООО «Даль СибДистрибьюшн» являются:

- угроза со стороны товаров-заменителей, это связано с тем, что у товаров предприятия есть многоаналогов, так как продукция не обладает уникальным предложением на рынке продуктов питания;

- угроза потери текущих клиентов. Это связано с тем, что товар компании не уникален, существуют аналоги. Потребители всегда будут переключаться на товар с меньшей ценой.

Товар компании не уникален, однако у покупателей присутствует симпатия к бренду. Подавляющее число клиентов довольно качеством товара и будет переключаться на других производителей только при разнице в цене.

Теперь конкурентные преимущества появляются в результате способности развить длительные отношения с более мобильным потребителем, управляя обширными партнерскими сетями для создания обоюдной выгоды.

Предприятие имеет длительные связи с поставщиками, кроме того, поставщики предоставляют предприятию максимально возможные скидки и идут на уступки по условиям оплаты и доставки.

Анализ динамики персонала показал, что за последние три года его численность возросла на 26 %, это связано с расширением деятельности фирмы. В 2016 году коэффициент текучести увеличился: на 0,01 или на 10 %, в то время как коэффициент стабильности кадров снизился на 0,01, что говорит о недостаточно эффективной кадровой политике.

Анализ финансовой устойчивости показал, что общее финансовое положение ООО «Даль СибДистрибьюшн» можно охарактеризовать, как устойчивое, несмотря на отрицательную динамику отдельных показателей.

Swot- анализ показал, что для реализации стратегии ООО «Даль СибДистрибьюшн» выбрано поле СлВ, так как в результате проведенного анализа проблемой организации является текучесть кадров и низкая квалификация персонала. Это поле подразумевает стратегии, использующие возможности внешней среды, чтобы минимизировать влияние слабых сторон компании.

В компании согласно типового положения обучение проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности работников.

Нами было предложено создание на базе ООО «Даль СибДистрибьюшн» собственного корпоративного центра обучения. Введение в штат должности

менеджера по обучению и развитию персонала, с разработкой соответствующих должностных инструкций.

Для принятия решения о включении сотрудника в процесс обучения, определения необходимого направления подготовки, переподготовки или повышения квалификации проводить обязательную аттестацию персонала.

Для того чтобы составить план обучения персонала на предстоящий период, отдел кадров определяет потребности в наиболее актуальных мероприятиях. С этой целью менеджер по развитию персонала проводит опрос руководителей подразделений ООО «Даль СибДистрибьюшн». Данные опроса обобщаются по категориям работников.

Данные опроса показали, что, ряд проблем организации вызван недостаточной подготовкой персонала по профессиональным вопросам. Каждое структурное подразделение нуждается в повышении квалификации персонала.

В связи с этим был разработан план подготовки и повышения квалификации персонала через обучение (тренинги, семинары) на очередной год. В нем сделан акцент не только на профессиональном обучении, но и соединены следующие характеристики: категории персонала, выявленные и подтвержденные потребности в обучении и развитии, формы обучения, оценка результатов и направления их практического применения. При этом обучение разделяется на два блока: профессиональное и личностное.

Подготовка и повышение квалификации персонала направлены на улучшение микроклимата внутри предприятия, а также повышение технико-экономических и финансовых показателей деятельности.

Таким образом, следует сделать вывод, что подготовка и повышение квалификации персонала способствует увеличению эффективности работы предприятия. Необходимо расширять спектр мероприятий по подготовке и повышению квалификации персонала, вовлекать в них больше сотрудников и на этой основе реализовывать дальнейший рост и развитие ООО «Даль СибДистрибьюшн».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акмаев, Д. Р. Инновации в торговле: типы и перспективы / Д.Р. Акмаев // Российский государственный торгово-экономический университет. – 2013 – С. 59- 63.
- 2 Алтухова, Л.Н. Особенности процесса принятия управленческих решений в организации / Л.Н. Алтухова, А.Л. Алтухов, А.В. Леонова // Омский научный вестник. – 2014. - № 3. - С. 35-40.
- 3 Антонченко, Н.Г. Теоретико-методологические основы формирования управленческих решений в предпринимательских структурах / Н.Г. Антонченко // Вестник экономики, права и социологии. – 2013. - № 1. – С. 22-25.
- 4 Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2013. - 122 с.
- 5 Блэк, С. Паблик Рилейшнз / С. Блэк. - М.: Сирин, 2014. - 202 с.
- 6 Бондаренко, В.А. Анализ стратегии фирмы на примере ООО «Интерпроф» / В.А. Бондаренко, О.Н. Миргородская, Н.В. Дудла // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – №. 3. – С. 16–20.
- 7 Валеева, Ю. С. Социальные аспекты инновационной деятельности торговых организаций / Ю.С. Валеева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - №4. –С. 21 -26.
- 8 Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. - М.: Проспект, 2014. - 688 с.
- 9 Герчикова, И.Н. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений / И.Н. Герчикова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 12. - С. 39-42.
- 10 Глазова, М.В. Современные технологии процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах / М.В. Глазова // Вестник Самарского государственного университета. -2015. - № 9. – С. 19-25.
- 11 Глазова, М.В. Современные методы принятия управленческих реше-

ний в предпринимательских структурах, ориентированных на устойчивое развитие в условиях кризиса / М.В. Глазова // Вестник Волгоградского государственного университета. -2016. - № 2. – С. 43-50.

12 Горшенин, Е.В. Проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении организацией / Е.В. Горшенин, М.С. Никифорова // Экономические исследования. – 2015. - №2. – С.15-27.

13 Григорьев, П.В. Особенности технологии RFID и ее применение / П.В.Григорьев // Молодой ученый. - 2016. - №11. - С. 317-322.

14 Грунистая, О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала / О.С. Грунистая // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. - № 10. – С. 89-95.

15 Гугушвили, Н.С. Развитие организации с помощью обучения персонала методом стажировки или тренинга / Н.С. Гугушвили // Наука, техника и образование. – 2015. - № 1. – С. 9-11.

16 Гурьян, Л.В. Подходы к разработке стратегии инвестирования в профессиональное развитие персонала для малых предприятий / Л.В. Гурьян // Креативная экономика. – 2015. -№ 2. – С. 189-198.

17 Дмитриев, М.Е. Особенности обучения персонала организации / М.Е. Дмитриев, А.М. Сережкин // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. - № 15. – С. 300-303.

18 Долженко, Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. - № 1. – С. 149-153.

19 Евтеева, А.В. Стратегия управления развитием персонала предприятия в условиях рыночного хозяйства / Г.А. Булатова // Экономический вестник ЮФО. – 2014. - № 7. – С.22-28.

20 Егоршин, А.П. Управление персоналом: учеб.пособие./ А.П. Егоршин. – Н. Новгород.: Изд-во НИМБ, 2015. – 311с.



21 Жукова, О.О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации/ О.О. Жукова, Ю.Н. Никулина // Интерактивная наука. – 2017. – № 2. – С. 189-192.

22 Зверева, А.О. Перспективы развития торгового персонала в условиях введения в действие профессиональных стандартов / А.О. Зверева // Российское предпринимательство. – 2015. - № 11. – С.1711-1716.

23 Киселева, Г.С. Оценка потребности организации в переподготовке и повышении квалификации кадров / Г.С. Киселева // Вестник Удмурдского университета. – 2014. - № 3. – С. 54-58.

24 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 304 с.

25 Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // Управление персоналом. – 2013. - №7. – с.22-24.

26 Коваль, О.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах / О.С. Коваль // Теория и практика общественного развития. – 2013. - № 9. – С. 257-259.

27 Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Лысенко Д.В. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

28 Корнеева, И.В. Применение CRM–системы в оптовой торговле / И.В. Корнеева, З.Н. Шуклина // Вестник Брянского государственного университета. – 2013. - № 3. – С. 12-15.

29 Кукина, С.Д. Повышение квалификации персонала на коммерческих предприятиях / С.Д. Кукина, Е.С. Сизяков, И.В. Смолина // Экономические науки.- 2015. - № 39. – С. 18-22.

30 Лапицкая, Л.В. Совершенствование макроанализа внешней среды на предприятии / Л.В. Лапицкая, А.В. Лапицкий // Актуальные проблемы экономики и права. – 2013. - №4. – С. 175-181.

31 Максимцов, М.М. Исследование систем управления / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева - М.: Юнити-Дана, 2016. - 168 с.

32 Маслов, Е.В. Управление персоналом: технология и идеология / Е.В.

Маслов // Организационная психология. – 2015. -№ 1. – С.73-92.

33 Михайленко, Е.К. Управленческое консультирование предпринимательских структур как основа принятия эффективных управленческих решений / Е.К. Михайленко // Вестник Самарского университета. – 2015. - № 6. – С. 57-64.

34 Никитина, Н.В.. Финансы организаций: учеб.пособие / Н.В. Никитина, С.С. Старикова. – М.: Флинта: МПСИ, 2016. – 368 с.

35 Новиков, О.А. Инновационный механизм развития сферы торговли: учеб.пособие. / О.А. Новиков - М.: ГОУ ВПО «РГТЭУ», 2013. – 121 с.

36 Плугина, Ю.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия / Ю.А. Плугина // Вестник экономики транспорта и промышленности. – 2013. - № 43. – С. 248-254.

37 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 454 с.

38 Прокушев, Я.Е. Информационное моделирование процесса принятия управленческих решений при организации повышения квалификации персонала / Я.Е.Прокушев// Статистика и экономика. – 2015. - № 2. – С. 105-109.

39 Прокушев, Я.Е. Поддержка принятия управленческих решений при проведении процедуры выбора программы повышения квалификации персонала / Я.Е.Прокушев// Статистика и экономика. – 2015. - № 3. – С. 104-108.

40 Стародубцев, С.О. Необходимость повышения квалификации трудового персонала как фактор успешного развития организации / С.О.Стародубцев // Молодой ученый. – 2016. – №6. – С. 559-561.

41 Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 669 с.

42 Федоренко, Т.М. О подходах к формированию механизма профессионального развития в рамках реализации стратегии персонала / Т.М. Федоренко // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2014. - № 5. – С. 110-115.

43 Фоменко, А.О. Влияние обучения персонала на рост производительности

сти предприятия / А.О. Фоменко // Молодой ученый. – 2017. – №14. – С. 469-472.

44 Фрумкина, Е.А. Актуализация модели анализа пяти конкурентных факторов Майкла Портера в условиях современного информационного пространства / Е.А. Фрумкина // Символ науки. – 2017. - № 1. – С.75-80.

45 Чайцева, С.С. Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях / С.С. Чайцева // Символ науки. – 2017. - №2. – С.122-126.

46 Чекалдин, А.М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации / А.М. Чекалдин // Вестник НГИЭИ. – 2015. -№ – С.92-99.

47 Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру [Электронный ресурс] // Режим доступа:<http://mybiblioteka.su/tom2/10-113158.html> – свободный (дата обращения: 12.04.2017).

48 Шагвалеев, А.М. Использование инновационных и интернет-технологий в деятельности торговых предприятий / А.М. Шагвалеев // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2013. - № 4. – С.60-65.

49 Шишкова, Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании / Е.А. Шишкова // Экономический журнал. – 2013. - № 26. – С.111-117.

50 Щур, Д.Л. Основные направления обучения и повышения квалификации торгового персонала в современных условиях / Д.Л. Щур // Кадры предприятия. – 2013. - № 5. – С. 18-24.

51 Юрасова, Ю.В. Обучение торгового персонала: учеб.пособие – М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2015. – 116 с.

52 Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикина. – М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2015. – 324 с.

53 Ягунова, Н.А. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера / Н.А. Ягунова, М.В. Самгина, Д.А. Иванов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. - № 4. – С.70-74.

54 Ягунова, Н.А. Особенности технологии принятия управленческих решений на предприятии / Н.А. Ягунова, Н.А. Невский. // // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. - № 3 - С. 113-115.

55 Ямилов, Р.М. Управленческий процесс, управленческое решение: некоторые проблемы, причины и пути их решений / Р.М. Ямилов // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». - 2015. - № 36. - С. 100-104.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационно-управленческая структура ООО «Даль СибДистрибьюшн»



Рисунок А.1 - Организационно-управленческая структура ООО «Даль СибДистрибьюшн»

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о проверке бакалаврской работы на оригинальность