**Содержание.**

Введение……………………………………………………..…………………….3

Глава 1. Анализ деятельности организации

1.1. Краткая характеристика деятельности организации……………………….5

1.2 . Стратегический анализ внешней среды организации…………………....12

1.3. Анализ внутренней среды организации…………………………………...16

Глава 2. Применение методов стратегического менеджмента в ИП Иванов

2.1. Характеристика миссии организации, корпоративной, деловых и функциональных стратегий……………………………………………………..17

2.2. Стратегия формирования портфеля заказов на продукцию……………...18

Глава 3. Разработка путей решения проблемы, существующей в организации

3.1. Формулировка проблемы, выделенной как актуальной для

организации или подразделения……………………………………………......19

3.2. Разработка подходов к решению проблемы………………………………20

3.3. Информационное обеспечение……………………………………………..26

Заключение……………………………………………………………………….27

Список литературы………………………………………………………………28

Приложения

**Введение.**

Управление - есть сознательное воздействие человека на объекты и процессы в целях придания деятельности предприятия коммерческой направленности и получения определенных результатов.

Торговой называется организация, выполняющая функции купли, продажи, дистрибьюции и хранения товаров, а также занимающаяся торгово-финансовой деятельностью. Как отрасль торговля отличается от других отраслей хозяйства низкой фондоемкостью, широким применением живого труда, высокой потребностью в оборотных средствах и более быстрой их оборачиваемостью.

Коммерческая деятельность торговых предприятий имеет много общего. Однако конкретные управленческие решения, разработанные и реализованные одними торговыми предприятиями, не всегда могут быть использованы другими предприятиями. Это обусловлено факторами внешней среды на стадии перехода к рыночной экономике, в первую очередь изменениями потребительского рынка. Кроме того, изменяются во времени и внутренние условия функционирования торгового предприятия. Следовательно, процесс управления должен определяться параметрами окружающей среды и их переменными величинами в пределах торгового предприятия. Это обуславливает актуальность выбранной темы прохождения производственной практики.

Объектом производственной практики является организация ИП Иванов, в Новосибирске известная как служба доставки "Вкусные суши". Целью прохождения производственной практики является анализ стратегического и финансового управления коммерческой деятельностью предприятия ИП Иванов, выявление актуальных проблем управления данным предприятием и разработка путей их решения.

В соответствии с поставленными для прохождения производственной практики целями сформированы следующие задачи:

§ Определить характеристику деятельности предприятия ИП Иванов;

§ Провести стратегический анализ внешней и внутренней среды ИП Иванов;

§ Рассмотреть основные методы стратегического менеджмента в ИП Иванов;

§ Выявить основные проблемы стратегического управления ИП Иванов и разработать методы их решения.

Методической и теоретической основой написания отчета о производственной практике должны стать соответствующие Федеральные законы РФ, учебные пособия и специальная литература по обозначенной теме исследования, бухгалтерская (финансовая) и статистическая отчетности ИП Иванов. Структура отчета о практике состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 18 источников и приложения.

**Глава 1. Анализ деятельности организации.**

**1.1. Краткая характеристика деятельности организации.**

С 1.08.2010 по 28.08.2010 я проходила практику на предприятии Индивидуальный Предприниматель Иванов А. Г., юридический адрес которого, г. Новосибирск, ул. Советская 11а корпус 1. Директором организации является А. Г. Иванов. Директор подразделения доставки, где я непосредственно проходила производственную практику, И. А. Алонян. Организация ИП Иванов, в Новосибирске известная как служба доставки "Вкусные суши" была основана в декабре 2003 года. ИП Иванов под торговой маркой «Вкусные суши» занимается доставкой готовых блюд японской и китайской кухни, а также ресторанной деятельностью.

Деятельность предприятия регулируется Конституцией РФ, ФЗ РФ «Об акционерных обществах», ФЗ РФ "О защите прав потребителей", уставом предприятия, а также другими нормативными документами и законодательными актами. Предприятие является самостоятельным хозяйственным объектом с правами и обязанностями юридического лица.

Предприятие действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, обеспечивает социальное развитие и стимулирование работников за счет накопленных средств, несет полную ответственность за результаты собственной хозяйственной деятельности и выполнение возложенных на себя обязательств перед поставщиками и потребителями, бюджетом, банками, а также перед трудовым коллективом согласно действующего законодательства.

Целью создания ИП Иванов является осуществление производственной деятельности, направленной на получение прибыли.

Для достижения своих целей ИП Иванов выполняет следующую деятельность:

- осуществляет доставку готовых блюд на дом и в офисы по г. Новосибирску и Новосибирской области;

- осуществляет ресторанную деятельность;

- осуществляет организацию банкетов и фуршетов;

- осуществляет рекламную информацию, проводит рекламные мероприятия, участвует и организует выставки и ярмарки.

- осуществляет поиск потенциальных партнеров среди объединений, предприятий и организаций, находящихся на территории Российской Федерации, а также фирм, находящихся за ее пределами для налаживания прямых контактов между ними.

- осуществляет различные виды внешнеэкономической деятельности, включая экспортно-импортные, товарообменные (бартерные) с товарами народного потребления и услугами, неликвидами, вторичными ресурсами и т.д.

ИП Иванов самостоятельно осуществляет планирование хозяйственной деятельности, исходя из реального потребительского спроса в пределах видов деятельности.

**Анализ динамики основных финансово-экономических показателей.**

Для выявления динамики изменения балансовых показателей приведем сравнительный аналитический баланс в Приложении 1.

Из сравнительного аналитического баланса можно получить ряд важнейших критериев финансового состояния предприятия. К ним относятся:

1) общая стоимость имущества предприятия, равная валюте баланса на начало года и конец отчетного периода. По данным анализирующего баланса стоимость имущества выросла на 21 266 тыс. руб. (86 292 – 65 026) или 32,7 %;

2) стоимость иммобилизованного имущества, равного итогу первого раздела актива баланса «Внеоборотные активы». В рассматриваемом примере стоимость внеоборотных активов общества увеличилась на 17 867 тыс. руб. (67 907 – 50 040) или 35,7 %;

3) стоимость мобильных (оборотных) активов. На исследуемом предприятии она выросла на 3 399тыс. руб. (18 385 – 14 986) или 22,7 %;

4) стоимость материально-производственных запасов (сырья и материалов, незавершенного производства, готовой продукции и товаров для перепродажи, товаров отгруженных). Их величина по предприятию увеличилась на 2 388 тыс. руб. (14 907 – 12 519) или на 19,1 %;

5) объем собственного капитала предприятия (раздел III баланса). Его сумма за отчетный год выросла на 12 095тыс. руб. (66 463 – 54 368) или 22,2 %, в том числе величина накопленной прибыли (резервного капитала и нераспределенной прибыли отчетного года) на 12 095 тыс. руб. (32 928 – 20 833) или 58,1 %;

6) величина заемных средств, равная сумме итогов разделов IV и V баланса. По анализируемому акционерному обществу данная сумма выросла на 9 171 тыс. руб. (19 829 – 10 658) или 201,5 %;

7) объем собственных средств в обороте, равный разнице итогов между разделами II и V баланса. На начало отчетного года их величина составляла 8 249 тыс. руб. (14 986 – 6 737), а на конец отчетного периода 8 611 тыс. руб. (18 385 – 9 774). Прирост показателя равен 362 тыс. руб. (8 611 – 8 249) или 4,4 %, что свидетельствует об улучшении финансового положения предприятия.

Анализируя сравнительный баланс, целесообразно обратить внимание на изменение удельного веса собственных оборотных средств в стоимости имущества, на соотношение темпов роста собственного и заемного капитала, а также на соотношение дебиторской и кредиторской задолженности.

При стабильном финансовом положении у предприятия должна возрастать доля собственных оборотных средств в объеме оборотных активов, темпы роста собственного капитала (раздел III баланса) должны быть выше темпа роста заемного капитала, а темпы увеличения дебиторской и кредиторской задолженности должны уравновешивать друг друга. Именно такое благоприятное соотношение указанных параметров сложилось в анализируемой организации.

Например, доля собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала) в общем объеме оборотных активов (раздел II баланса) на начало отчетного года составляла 55 % (8 249: 14 986 × 100), а на конец отчетного периода 46,8 % (8 611: 18 385 × 100). Рекомендуемое минимальное значение данного показателя равно 10 %. Следовательно, акционерное общество имеет реальные возможности погасить за счет собственных оборотных средств первоочередные краткосрочные обязательства (из раздела V баланса).

Пассив баланса характеризуется преобладающим удельным весом собственного капитала в его валюте. На начало отчетного года доля собственных источников составляла 83,6 %, а на конец отчетного периода не значительно изменилась (77 %), что также положительно характеризует деятельность предприятия.

**Данные для расчета финансовых коэффициентов.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Прошлый период | Отчетный период | Изменение, тыс. руб. | Динамика, % |
| Выручка от продаж | 87 490 | 102 526 | +15 036 | +17,2 |
| Себестоимость проданных товаров | (70 643) | (80 208) | +9 505 | +13,5 |
| Валовая прибыль | 16 847 | 22 318 | +5 471 | +32,5 |
| Коммерческие расходы | (10 860) | (14 548) | +3 688 | +34 |
| Управленческие расходы | (512) | (565) | +53 | +10,4 |
| Прибыль от продаж | 5 475 | 7 205 | +1 730 | +31,6 |
| Прочие доходы | 287 | 943 | +656 | +228,6 |
| Прочие расходы | (794) | (1 223) | +429 | +54 |
| Прибыль до налогообложения | 4 968 | 6 925 | +1 957 | +39,4 |
| Налог на прибыль, прочие платежи и чрезвычайные расходы | (289) | (579) | +290 | +100,3 |
| Чистая прибыль | 4 679 | 6 346 | +1 667 | +35,6 |

Выручка от продаж товаров предприятия возросла на 17%, при этом прирост себестоимости составил всего 13%, что позволило значительно повысить валовую прибыль ИП Иванов. Можно сделать вывод об эффективности маркетинговой и финансовой стратегии предприятия.

**Коэффициенты ликвидности организации.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты ликвидности | Фактическое значение | | Отклонение от норматива | |
| На начало периода | На конец периода | Изменение | Норматив |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,19 | 0,08 | -0,11 | 0,2-0,5 |
| Коэффициент критической ликвидности | 0,37 | 0,36 | -0,01 | 0,7 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 4,42 | 4,45 | +0,03 | 1-2 |

**Коэффициенты финансовой устойчивости организации.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты устойчивости | Фактическое значение | | Отклонение от норматива | |
| На начало периода | На конец периода | Изменение | Норматив |
| Коэффициент концентрации собственного капитала | 0,75 | 0,79 | +0,04 | 0,5 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 0,26 | 0,38 | +,12 | >1 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | 0,12 | -0,03 | -0,15 | 0,5 |
| Коэффициент обеспеченности материальных оборотных средств | 0,35 | -0,1 | -0,45 | 0,6-0,8 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,29 | -0,08 | -0,21 | <0,1 |

**Основные виды рентабельности исследуемого предприятия.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель рентабельности | Прошлый период | Отчетный период | Отклонение абсолютное | Отклонение, % |
| Рентабельность активов | 32,3 | 35,7 | +3,4 | +10,5 |
| Рентабельность собственного капитала | 45,8 | 47 | +1,2 | +2,6 |
| Рентабельность продаж | 6,2 | 7 | +0,8 | +12,9 |
| Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения | 5,7 | 6,8 | +1,1 | +19,3 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли | 5,3 | 6,2 | +0,9 | +17 |

**Характеристика движения рабочей силы.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Отчетный период | Прошлый период | Отклонение |
| Численность ППП на начало года | 157 | 161 | -4 |
| Приняты на работу | 52 | 46 | +6 |
| Выбыли | 58 | 52 | +6 |
| В том числе: |  |  |  |
| По собственному желанию | 58 | 52 | +6 |
| Уволены за нарушение трудовой дисциплины | - | - | - |
| Численность персонала на конец года | 151 | 155 | -4 |
| Среднесписочная численность персонала | 152 | 156 | -4 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 0,34 | 0,29 | +0,05 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,38 | 0,33 | +0,05 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,38 | 0,33 | +0,05 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,65 | 0,7 | -0,05 |
| Средний возраст работников основной специальности | 28,6 | 29,6 | -1,2 |
| Средний возраст работников управленческого аппарата | 32,1 | 36,1 | -4 |
| Процент работников, имеющих необходимое образование (квалификацию) | 44% | 51% | -7% |

В отношении движения рабочей силы в ИП Иванов вырисовывается первая проблема: высокая текучесть кадров. Из таблицы также можно заметить то, что управление предприятия в отношении персонала ведет политику снижения среднего возраста как в отношении работников основной профессии, так и управленческого аппарата, однако в этом случае снижается процент профессиональной подготовки сотрудников. Вряд ли можно назвать такую политику управления персоналом эффективной для долгосрочной перспективы. В этом случае управлению по работе с персоналом предприятия необходимо обеспечивать мотивацию сотрудников (материальную и моральную), обеспечить благоприятный психологический климат и адаптацию в коллективе.

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

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Для анализа факторов внешней среды можно использовать PEST - Анализ. PEST - Анализ - это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Анализ факторов внешней среды приведен в Приложении 2.

После изучения факторов макроокружения можно сделать вывод, что области, в которой содержатся серьезные угрозы нет, однако следует учесть, медленное развитие технологий в отрасли, это может негативно отразиться на развитии.

Анализ потребителей.

Рынок питания - один из самых быстрорастущих в России. Это обеспечивается постоянным спросом, а также высоким ассортиментом предоставляемой продукции.

Анализ потребителей может быть составлен по следующим характеристикам:

- Географическое месторасположение потребителя – г. Новосибирск, г. Обь, г. Бердск;

- Демографические характеристики: клиенты компании – люди, основной возраст которых от 20 до 45 лет;

- Социально-психологические характеристики покупателя: продукция в основном рассчитана на население со средним и выше среднего уровнем достатка;

- Чувствительность покупателя к цене: потребители нашей продукции остро реагируют на изменение цены продукции. Поэтому компания пытается регулировать цены на продукцию.

Анализ поставщиков.

Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- Уровень специализированности поставщика. Данная организация работает только с высококвалифицированными поставщиками, что даёт компании определённые преимущества и обеспечивает высокое качество продукции;

- Стоимость поставляемого товара. Стоимость поставляемых товаров полностью окупается в процессе торговли;

- Гарантия качества поставляемого товара. Каждый поставщик обязательно должен давать гарантию на поставляемый им товар, поставщик несёт ответственность за поставленный им товар, поэтому организация практически всегда гарантированно обеспечена высококачественным товаром, что также даёт ей ряд преимуществ перед другими компаниями.

Анализ конкурентов.

Под конкурентами компании понимается следующее. Конкуренты - альтернативные товары, услуги, взаимоотношения, способные удовлетворить нужды и потребности клиента, а также юридические и физические субъекты, предоставляющие эти товары, услуги и взаимоотношения.

Проведем структурный анализ конкурентной среды (модель 5 сил):

1. Новые конкуренты. «Вкусные суши» является наиболее крупной компанией по доставке готовых блюд на рынке Новосибирска по качеству продукции, гибкости скидок, уровню обслуживания, ценам и имиджу фирмы. Угроза проникновения на рынок новых конкурентов фирме практически не грозит, так как компания уже прочно завоевала потребительские позиции.

2. Угроза замены. Среди компаний, имеющих возможность предоставлять товары-заменители, можно выделить кафе, закусочные, рестораны, а также компании, специализирующиеся на доставке напитков и готовых блюд, например, пиццы, блюд европейской кухни, пива и т.д. Необходимо готовить действительно качественные и вкусные блюда, чтобы потребитель не захотел его заменить другим в кафе поближе.

3. Власть потребителей. Количество потребителей услуг у каждого ресторана и службы доставки велико – десятки тысяч в месяц, но каждый из них действует в значительной степени независимо друг от друга и покупает небольшое количество услуг, их воздействие на рынок слабое.

С одной стороны в данной отрасли потребители имеют незначительное влияние на предприятие, так как клиентами являются не крупные потребители, а индивидуальные, которые не имеют возможности взаимодействовать друг с другом и согласованно влиять на цены, качество и другие условия продаж.

Но, с другой стороны, даже одиночные потребители могут оказывать конкурентное давление на организацию в определённых обстоятельствах:

Если услуги компании «Вкусные суши» достаточно схожи с услугами конкурентов, то потребитель может переключиться с одной службы доставки на другую без особых затрат, а поставщики услуг, в данном случае – предприятия, занимающиеся доставкой готовых блюд, вынуждены идти на дополнительные уступки, желая сохранить клиентов.

Таким образом, можно сделать вывод, что рычаги воздействия потребителей в какой то мере оказывают давление на конкурентоспособность нашей службы доставки, хоть и не являются крупными компаниями, а индивидуальными потребителями.

4. Власть поставщиков. Это важное звено в системе создания и распространения потребительской ценности компании.

В Российской Федерации и за рубежом достаточно большое количество фирм занимаются поставками продукции, что обеспечивает снижение конкурентного влияния со стороны поставщиков.

Но любые сбои в поставке продукции могут подорвать деятельность ресторана и службы доставки. И таких примеров немало. Путем снижения риска может быть только оценка и выбор поставщика по критерию надежности – обязательно следует поинтересоваться у тех, кто с ним сотрудничает, не бывает ли перебои в поставках, и насколько чиста его репутация.

Таким образом, можно сделать вывод, что рычаги воздействия поставщиков в какой-то мере оказывают давление на компанию, но влияние это не сильное.

5. Уровень конкуренции в отрасли. Из существующих ресторанов и служб доставки компания «Вкусные суши» является самой крупной и одной из самых долговременных в Новосибирске. Основными конкурентами «Вкусные суши» являются такие компании, как «Суши Терра», «Планета Суши», «Сити Суши», «Студия Суши».

Проведем анализ сильных и слабых сторон компании «Вкусные суши» и основных ее конкурентов. Обозначим факторы влияния и рейтинговую оценку по 5-балльной шкале:

«5» - если данный признак на предприятии полностью проявляется;

«4» - если данный признак проявляется в достаточной степени;

«3» - если данный признак проявляется не полностью;

«2» - если данный признак проявляется слабо;

«1» - если данный признак не проявляется.

Сравнительный анализ конкурентов приведен в Приложении 3.

Как видно из анализа, средняя рейтинговая оценка факторов привлекательности для потребителя конкурентов компании «Вкусные суши» ниже, чем у нашей фирмы. Следовательно, опасность влияния существующих конкурентов на рынке Новосибирска достаточно низкая.

Обобщающим методом стратегического исследования внешней среды организации является SWOT-анализ (SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – strengths – сильные стороны, W – weaknesses – слабые стороны, O – opportunities – возможности, T – threats – угрозы).

Методология SWOT предполагает на основе анализа ситуации составление списка сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей.

Матрица SWOT-анализа для компании «Вкусные суши» приведена в Приложении 4.

Вывод: после анализа возможностей и угроз внешней среды в сочетании с сильными и слабыми сторонами организации можно заключить, то в целом ситуация для организации достаточно благоприятна.

Сочетания, получившиеся в квадрате СИВ, обязательно использовать, поскольку они создают предпосылки для повышения конкурентоспособности магазина.

Поле СЛВ показывает, что с одной стороны нужно усилить слабости фирмы за счет возможностей, а с другой стороны не допустить использования возможностей конкурентами, так как неиспользованная возможность внешней среды становится угрозой, если ее использует конкурент.

На поле СИУ стратегия предусматривает преодоление угроз внешней сред за счет сильных сторон организации, то есть для дальнейшей успешной деятельности фирмы нужно делать акцент на:

- удобное месторасположение,

- известность;

- высокое качество.

Для того, чтобы компенсировать неблагоприятные воздействия внешней среды и для того, чтобы эти воздействия отразились в как можно меньшей степени на деятельности магазина.

Для поля СЛУ предпочтительна стратегия избегания, поскольку у фирмы не хватит возможностей для преодоления угроз внешней среды.

**1.3. Анализ внутренней среды организации.**

Проведем анализ внутренней среды организации по методу SNW-анализа.

Метод SNW проведем по сильным и слабым сторонам организации в разрезе различных сфер деятельности в Приложении 5.

Как видно из анализа, ИП Иванов имеет достаточно много сильных сторон. Однако есть и слабые стороны.

Самой слабой стороной управления предприятием является кадровая политика: низкий уровень подготовки и квалификация сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие мотивации персонала, отсутствие контроля за циклами найма рабочей силы.

**Глава 2. Применение методов стратегического менеджмента в ИП Иванов.**

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

Миссия компании «Вкусные суши» - доступность и высокое качество готовой продукции для каждого.

Основными целями предприятия являются: обеспечение качества продукции и предоставляемых услуг, поддержание имиджа и репутации компании, а также обеспечение доступности услуг.

Для реализации данной миссии и целей компания «Вкусные суши» придерживается следующих стратегий.

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

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

Функциональные стратегии «Вкусные суши»:

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

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

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

Организационная структура управления компании «Вкусные суши» представлена в Приложении 6.

**2.2. Стратегия формирования портфеля заказов на продукцию.**

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля фирмы. Речь идет об оценке руководством состояния этого портфеля, т.е. об оценке положения всех входящих в состав фирмы производств.

В компании «Вкусные суши» можно выделить основные источники формирования прибыли:

- прибыль от службы доставки;

- прибыль от ресторанного бизнеса;

- прибыль от обслуживания банкетов, мероприятий;

Анализ финансовых документов предприятия по источникам формирования прибыли позволяет сделать вывод, что наибольшую прибыль приносит функционирование службы доставки, наименьшую прибыль предприятие получает от обслуживания банкетов, мероприятий.

При помощи матрицы БКГ оценим потенциал предлагаемых услуг.

|  |  |
| --- | --- |
| **Звезда** | **Вопросительный знак** |
| Прибыль от ресторанной деятельности | Введение дисконтных карт |
| **Дойная корова** | **Собака** |
| Прибыль от службы доставки | Прибыль от обслуживания банкетов |

Таким образом, хорошей базой инвестиций для роста является ресторанный бизнес.

Наименее прибыльным является предоставление услуг по обслуживанию банкетов и мероприятий. Компании «Вкусные суши» необходимо либо стимулировать сбыт в данном направлении, либо отказаться от данного направления. Важно не потерять лидирующих позиций на рынке важно в ресторанном бизнесе.

**Глава 3. Разработка путей решения проблемы, существующей в организации.**

**3.1. Формулировка проблемы, выделенной как актуальной для подразделения.**

Управленческий и финансовый анализ организации выявил наиважнейшую проблему предприятия - совершенствование кадровой политики.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

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

Совершенствование политики управления персоналом можно реализовать по следующим направлениям:

**Планирование потребности в трудовых ресурсах**

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. На исследуемом предприятии не практикуется стабильное планирование потребности в трудовых ресурсах, за исключением случаев открытия новых филиалов, когда планируется вся деятельность нового подразделения, в том числе и трудовая.

Планирование должно включать в себя следующие этапы:

- Оценка наличных ресурсов.

- Оценка будущих потребностей.

- Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

**Набор.**

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Также рекомендуется приглашать местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Внутренний набор - набор внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

**Отбор кадров.**

Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

**Определение заработной платы и льгот.**

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Помимо заработной платы организация должна предоставлять своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др.

Поскольку ИП Иванов - торговая организация, для мотивации сотрудников предлагается заработная плата по следующей схеме: оклад + сдельно-премиальные вознаграждения. Это может послужить мотивацией для более эффективной работы персонала. Также предусматривается введение дополнительной услуги для персонала - продукция фирмы с 10%-скидкой. А в дни рождения сотрудников им предоставляется 50%-процентная скидка и подарочный сертификат на 500 руб.

**Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.**

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Организации предлагается целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. При этом целесообразно проводить периодическое анкетирование сотрудников для распознавания их целей и потребностей.

В ходе неофициального общения, новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

**Подготовка кадров.**

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение - это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспосабливать к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

- Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

- Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы.

- Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

- Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала.

**Оценка результатов деятельности.**

Оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности, использовать премирование в качестве мотивации этих и других сотрудников в перспективе на будущее. Оценку результатов трудовой деятельности в исследуемой организации рекомендуется проводить один раз в квартал.

На исследуемом мною предприятии каждый месяц проводят аттестацию сотрудников на профессиональную пригодность. Аттестация проходит в виде теста, по результатам которого, работникам выставляется балл (2, 1 или 0), влияющий на размер премии.

**Подготовка руководящих кадров.**

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров (тестирование, деловые игры, анализ деятельности). Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить - какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке.

Подготовка руководящих кадров должна вестись для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Так же есть необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе (широко применяется в японском менеджменте). Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

**Повышение качества трудовой жизни.**

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

- Работа должна быть интересной.

- Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.

- Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

- Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

- Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.

- Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

- Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Для обеспечения качества трудовой жизни планируется проводить ежемесячный контроль за всеми вышеперечисленными пунктами, проводить собрания работников с целью выявления технологических, трудовых и психологических проблем в коллективе.

**3.3. Информационное обеспечение.**

Информационным обеспечением будут служить книги, монографии, учебники, периодика по управлению и обучению персонала, Интернет-ресурсы, внутренние документы организации, литература по ведению бизнеса в ресторане и службе доставки.

**Заключение.**

В практической работе были использованы материалы отчетности предприятия ИП Иванов, занимающего службой доставки готовых блюд японской и китайской кухни, а также ресторанной деятельностью в городе Новосибирске под торговой маркой «Вкусные суши».

В работе выполнены все поставленные задачи:

- в краткой характеристике деятельнности организации описана основная сфера деятельности ИП Иванов, ее цели и задачи; были вычислены основные финансовые показатели организации за последний год: рентабельность продаж, показатели прибыли, устойчивость, платежеспособность предприятия, ликвидность баланса.

- в анализе внешней среды различными методами были выявлены показатели влияния экономических, политических, социальных и других факторов на деятельность и стратегию развития предприятия. Также был проведен анализ потребителей, поставщиков и конкурентов ИП Иванов по методу сильных и слабых сторон.

- анализ внутренней среды позволил показать сильные и слабые стороны организации по различным сферам деятельности и управления.

- стратегический анализ ИП Иванов определил миссию, цели организации, как краткосрочные (основные), так и долгосрочные. Были выявлены стратегии развития организации: деловая, основная, функциональные стратегии. На основе портфельного анализа ассортимента продукции можно выявить сбалансированность коммерческой деятельности организации.

Анализ деятельности ИП Иванов выявил только одну острую проблему управления организацией - проблема управления кадрами и организации эффективности использования трудовых ресурсов. В заключительной главе отчета эта проблема была рассмотрена более подробно и показаны возможные проблемы ее решения и совершенствования кадровой политики с точки зрения менеджмента организации и в соответствии с ее основными целями.

Для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

**Список литературы.**

1. Абрютина М.С. Экономический анализ хозяйственной деятельности.- М.: Дело и Сервис.-2000.- 512 с.

2. Анализ финансово - экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / под ред.проф. Любушина. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003. - 215 с.

3. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. - 4-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К?», 2007. - 496 с.

4. Бекетова О.Н., Найденков В.И. Бизнес-план: теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: «Приор-издат», 2008. - 288 с.

5. Васильева Н.А., Матеуш Т.А., Миронов М.Г. Экономика предприятия: конспект лекций. - М.: Юрайт-Издат, 2007. 191 с. (Хочу все сдать!).

6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2002. - 296 с.

7. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2004. - 256 с. (Серия «Профессиональное образование»).

8. Галенко В.П., Страхова О.А, Файбушевич С.И. «Управление персоналом и эффективность предприятий»- М.; Наука 2002. - 340 с.

9. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 202. - 544 с. - (Серия «Высшее образование»).

10. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. -- М.: ИНФРА-М. 1999. - 521 с.

11. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. -- М.: ИНФРА-М. 1999. - 259 с.

12. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ\_ДАНА, 2006. - 320 с.

13. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс. - 3-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 320 с. - (Высшее образование).

14. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2002.

15. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа // А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин - М.: ИНФРА - М. 2003. - 253 с.

16. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 601 с. (Серия «Высшее образование»).

17. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К?», 2007. - 324 с.

**Основные ресурсы Интернет.**

http://www.xarakiri.ru