

## Аналитическая записка

(характеристика проделанной обучающимся работы, выводы по результатам практики)

### 2-й этап прохождения практики (6-й семестр)

#### 1. Анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность организации:

Наиболее действенным инструментом для оценки влияния внешней среды является PESTLE —анализ. Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от —3 до +3, где:

- шкала от -3 до -1 – фактор оказывает негативное влияние в различной степени;
- шкала от +1 до +3 – оказывает положительно воздействие в различной степени.

Для компании ООО ПК «Венткомплекс» такой анализ представлен в таблице.

Таблица - PESTLE —анализ для ООО ПК «Венткомплекс»

Факторы	Оценка влияния (от —3 до +3)
Политические факторы	0
Лицензирование	+1
Уровень бюрократии в РФ	—2
Ужесточение регулирования	+1
Экономические факторы	-5
Инфляция в РФ	—2
Средний доход в РФ	—2
Кризис	—1
Социальные факторы	+4
Повышение информированности	+1
Снижение страха перед кредитованием	+2
Образованность населения	+1
Технологические факторы	0
Темпы изменений	+1
Необходимость технического переоснащения	+2
Применение электронного документооборота	-1

По результатам проведенного анализа выявлено негативное воздействие политических факторов. Социальные факторы оказывают в целом положительное влияние на деятельность компании.

Технологические факторы, выраженные в результатах научно-технического прогресса оказывают как положительное, так и негативное воздействие.

Нельзя не отметить влияние последствий и ограничений, обусловленных пандемией. Данные факторы составляют негативное влияние в группе социальных и экономических факторов.

Регионом работы ООО ПК «Венткомплекс» является Удмуртская Республика.

Рассмотрим результаты анализа рынка, а именно объемов спроса и предложения вентиляционного оборудования (см. таблицу).

Таблица - Анализ регионального рынка

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Предложение, тыс. шт	208,98	238,01	228,64
Спрос, тыс. шт	210,47	214,54	222,04

Как показывают данные таблицы 10, предложение вентиляционного оборудования на рынке республики выросло за анализируемый период на 9,42%. При этом аналитические данные показывают,

что спрос ниже предложения, в результате значительного превышения объемов предложения над спросом по итогам 2021 года, в 2022 году объемы предложения так же были снижены на 3,95%.

Поставщиками ООО ПК «Венткомплекс» выступают:

- ООО «Нестандартные Технологические Решения»;
- ООО «ТК 47»;
- ООО «Регата»;
- ООО «Карат».

Для определения факторов среды, влияющий на компанию представим результаты SWOT-анализа (см. таблицу).

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Стоит отметить, что к основным угрозам ООО ПК «Венткомплекс» относятся: снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции. Эти факторы, при условии их своевременного не устранения, могут отрицательно сказаться на снижении доли занимаемого рынка.

По карте конкурентных групп можно сделать следующий вывод: главным конкурентом ООО «ПК Венткомплекс» является ООО «Оскон». Данная компания отличается активной политикой продвижения товаров и услуг, а также наличием дополнительных (сопутствующих) услуг в своих точках продаж. Количество конкурентов в отрасли очень высоко, специфика данной сферы предполагает высокие выходные барьеры, поему вероятность снижения конкурентной напряженности маловероятна.

Таблица - Факторы для SWOT-анализа

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – расширение ассортимента выпускаемой продукции;</li> <li>2 – применение новых технологий производства;</li> <li>3 – реализация различных инструментов продвижения товара;</li> <li>4 – возможность регулирования ценовой политики;</li> <li>5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – снижение платежеспособного спроса;</li> <li>2 – ограниченная емкость рынка;</li> <li>3 – введение санкций странами Европы и США;</li> <li>4 – высокая степень конкуренции на рынке;</li> <li>5 – снижение уровня защищенности внутреннего рынка;</li> </ul>
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – выгодное географическое положение;</li> <li>2 – высокое качество продукции;</li> <li>3 – молодой квалифицированный персонал;</li> <li>4 – современное высокотехнологичное производство;</li> <li>5 – наличие собственной лаборатории;</li> <li>6 – выпуск видов продукции, не имеющих аналогов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – недостаточность собственного капитала;</li> <li>2 – существенная зависимость от ценовой политики поставщиков;</li> <li>3 – недостаточная рекламная политика по продвижению товаров в других регионах;</li> <li>4 – высокий уровень износа некоторых видов оборудования;</li> <li>5 – высокая зависимость от кредиторов.</li> </ul>

Таблица - Факторы SWOT-анализа ООО ПК «Венткомплекс»

Организация	Рынок	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Используя сильные стороны, организация может использовать	Основными угрозами предприятия являются снижение

	<p>возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использую современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент выпускаемой продукции;</li> <li>- наличие собственной лаборатории позволяет улучшить механизм контроль качества продукции.</li> </ul>	<p>платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, производящих схожую продукцию.</p>
Слабые стороны	<p>Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж.</p>	<p>Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия.</p>

mti-service.ru

Угроза появления продуктов-заменителей рассматривается как создание кардинально нового, не имеющего аналогов продукта, который будет отвечать завышенным требованиям современного потребителя и удовлетворять существующие потребности.

— Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей. Роль фактора возрастает, так как прогресс не стоит на месте, и интенсивные исследования в различных областях нацелены на создание новой, более эффективной продукции для удовлетворения самых различных потребностей.

— Сравнение цены и качества продуктов-заменителей. Цена и качество — два определяющих параметра для продуктового рынка, на котором добиться увеличения доли рынка можно только за счет снижения цены и предложения более высокого качества.

Угроза появления новых игроков.

— Наиболее значимым являются «высокие барьеры входа (лицензии, авторские права, и т.д.)». Это наиболее труднопреодолимая преграда для прихода небольших гибких компаний.

— Необходимость затрат на дифференциацию услуг.

Компания должна постоянно предпринимать меры для дифференциации ее оказываемых услуг от других в восприятии потребителей.

Рыночная власть поставщиков.

Поставщики товаров, торгового оборудования, рабочей силы и услуг в сфере розничной торговли оказывают большое влияние на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на закупаемые продукты.

— Степень дифференциации продукции.

— Наличие заменителей поставщиков.

— Поскольку у компании уже сложилась определенная репутация, риски минимальны — эти факторы в совокупности снижают давление со стороны поставщиков, т.к. сотрудничество с таким «гигантом» для них крайне выгодно.

## 2. Анализ конкурентоспособности организации:

Для более полного представления о ООО ПК «Венткомплекс» будет использован многоугольник

конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Основными конкурентами ООО «ПК Венткомплекс» являются:

- АО «Глазовский завод «Металлист»;
- ООО «Оскон».

Приведем в таблице критерии для конкурентного анализа.

Карта конкурентных групп представлена на рисунке.

Таблица - Критерии для конкурентного анализа

Критерий сравнения	АО «Глазовский завод «Металлист»		ООО «Оскон»		ООО «ПК Венткомплекс»	
	Фактическое значение	Оценка	Фактическое значение	Оценка	Фактическое значение	Оценка
Цена, руб	187004	5	257088	3	214407	4
Масштаб деятельности (доля на рынке, %)	0,17	3	0,17	3	0,23	5
Качество (% динамики спроса)	5,5%	4	11,8%	5	5,1%	4
Продвижение (затраты, тыс. руб)	25140	2	47988	5	20599	2
Доп. услуги (затраты, тыс. руб)	18405	2	36577	3	7041	1
Оригинальность продукции (количество ассортиментных групп)	79	3	114	4	122	4

Рисунок - Карта конкурентов ООО «ПК Венткомплекс»

КФУ – это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов. Методика КФУ позволяет вычлнить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным.

В случае с компанией ООО «ПК Венткомплекс» выделяются следующие КФУ:

- быстрая адаптация в продуктовой линейке, под изменяющейся потребительский спрос;
- качество продаваемых товаров и имидж компании;
- эффективное сотрудничество между потребителем и менеджерами (консультации), это позволяет не только улучшать сервис, но и обеспечивать качество обратной связи;
- рассылка рекламы по почте (то есть при поступлении новых товаров, рассылается объявления на почтовые ящики постоянных покупателей);
- широкий пакет сопутствующих услуг.

Стратегия:

Открытие нового филиала или поиск новых каналов сбыта. Данное направление актуально в случае роста конкуренции на рынке, а осуществимо за счет большого опыта ведения бизнеса в сфере розничных продаж.

Учитывая выбранные КФУ проанализируем конкурентное положение ООО «ПК Венткомплекс» относительно ближайших конкурентов, которые рассматриваются руководством компании как

наиболее важные по территориальному признаку, относительно равной доле рынка и набора оказываемых услуг.

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов приведена в таблице.

Таблица - Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов

Направления оценки	(1-8)	ООО «ПК Венткомплекс»		АО «Глазовский завод «Металлист»		ООО «Оскон»	
1. Количество поставщиков	8	4	32	4	32	4	32
2. Качество рекламной кампании	6	3	18	4	24	4	24
3. Продажи через Интернет	4	0	0	3	12	5	20
4. Возможность доставки	1	5	5	3	3	4	4
5. Рассылка рекламы / объявл.	3	4	12	3	9	4	12
6. Система мотивации потребительского спроса (акции, скидки, накопительные системы)	7	3	21	2	14	5	35
Итого			88		94		127

Как видно из представленных расчетов, относительно прямых конкурентов ООО «ПК Венткомплекс» занимает второе место, проигрывая по показателям качества рекламной кампании, и системе мотивации потребительского спроса, то есть неэффективная система скидок, а точнее сказать их отсутствие.

### 3. Анализ текущего и стратегического планирования и контроля:

Разработанные и обоснованные планы после их утверждения руководством предприятия (приказом руководителя, одобрения собранием акционеров, советом директоров) принимают характер директивных, т. е. обязательных к выполнению. Поэтому важным этапом планирования является организация выполнения намеченных планов в установленные сроки и с заданными параметрами развития. Даже самые обоснованные и оптимальные планы могут оставаться лишь на бумаге, если не будет сформирован адекватный, эффективный механизм их реализации.

В связи с тем, что планы различаются по временному горизонту, приоритетности, масштабности, инновационности, целесообразно и механизм их реализации дифференцировать. В частности, бизнес-планы инвестиционного или предпринимательского проекта выделяются в самостоятельный блок управления - проект-менеджмент. Такой подход позволяет целенаправленно проводить управленческие действия по обеспечению достижения поставленных в бизнес-плане целей, "не размывая" их задания и мероприятия в других плановых документах. Зачастую мероприятия бизнес-планов или комплексных целевых программ имеют приоритетность в выделении ресурсов на их реализацию, находятся под более пристальным вниманием руководства предприятия (организации). Такая практика формирования команд для реализации наиболее важных проектов показала свою эффективность. Главная цель назначения команды проекта - обеспечить гарантированно выполнение всех работ в соответствии с планом реализации, бюджетом затрат и сформировать возможность проведения соответствующих контрмер в случае, если работы по реализации и затраты отклоняются от плана.

Для планов текущего и оперативного характера разрабатывается система мер по их реализации, включающая:

- порядок и сроки доведения плановых заданий до исполнителей (плановые задания должны быть понятны исполнителю, реальны в выполнении, конкретны как по объемам, так и по срокам);
- систему контроля за ходом выполнения плановых заданий, включая сроки, частоту контрольных мероприятий, контролируемые показатели и их отражение в оперативной отчетности, определение ответственного лица за проведение контроля;



- ресурсное обеспечение реализации плановых заданий по номенклатуре, объемам, срокам, составление сетевых (или иных) графиков поставки материальных ресурсов, привлечения финансовых (кредитных) ресурсов, пополнение (переподготовку) кадров;
- мотивацию персонала и ответственность исполнителей за своевременное и качественное выполнение плановых заданий (в соответствии с этим возможна корректировка плана по труду и заработной плате на мероприятия стимулирующего характера);
- документооборот плановых и фактических показателей с учетом их сопоставимости и измеримости; документационное обеспечение доведения планов до исполнителей и установление документов по обратной связи: от исполнителя к контролеру-управленцу, обеспечивающему оперативную оценку выполнения плановых заданий и при необходимости - внесение в них корректирующих действий;
- оценку эффективности реализации плановых показателей с учетом ресурсоотдачи и затратоемкости достижения поставленных целей (система сопоставимости алгоритмов расчетов и оценочных показателей).

Эта система мер предваряет управленческие действия по организации выполнения планов. Конкретные меры, включаемые в эту систему, необходимо задокументировать в виде приказа, положения или распоряжения, что позволяет целенаправленно и комплексно осуществлять управленческие действия по выполнению планов.

При организации исполнения планов помимо осуществления вышеназванных мер необходимо обратить внимание:

- на усиление контроля за своевременностью и эффективностью реализации плановых заданий;
- повышение значимости управления персоналом в достижении намеченных целей и плановых показателей;
- контроль за внешним окружением с последующими своевременными мерами по корректировке планов и управленческих действий;
- совершенствование системы премирования с учетом привязки к получению конечных результатов.

В процессе реализации планов при необходимости перестраивается система управления предприятием:

- формируются группы проект-менеджмента;
- организуются управление по результатам (оценка, стимулирование, развитие);
- осуществляется управление по ситуации с учетом достижения запланированных показателей при изменяющихся внешних условиях хозяйственной деятельности предприятия.

Это вызывает необходимость адаптировать организационную структуру управления, стиль и методы управленческого поведения с учетом обеспечения реализации плановых заданий наиболее эффективным путем (применение принципов и методов контроллинга, матричной структуры управления и др.).

Кроме того, необходимо использовать современные концепции менеджмента для обеспечения эффективного управления предприятием (тайм-менеджмент и стремление к сокращению потерь времени, ресурсов, денежных средств).

Необходимо отметить, что способ планирования в определенной мере оказывает определяющее воздействие на реализуемость планов. Поэтому при разработке планов, выработке оптимальных решений по их реализации необходимо участие как можно большего числа сотрудников с учетом их мнений (без ущерба для оптимального развития предприятия). Это позволяет при реализации планов тратить меньше времени на разъяснение плановых идей, необходимость их достижения. Это особенно важно в условиях кризиса, когда средства и возможности ограничены.

Современные подходы к организации реализации планов в условиях развитых информационных технологий позволяют выделить системы управления "стандарт-кост" и "директ-кост" в системе управления затратами. "Стандарт-кост" в широком смысле подразумевает себестоимость, установленную заранее, а смысл данной системы заключается в том, чтобы учитывать потери и отклонения прибыли предприятия за счет фиксации отклонения фактических затрат от нормативно установленных (стандартизированных). В соответствии с этим в плановых расчетах должны быть

определены и жестко зафиксированы затраты материалов, сырья, рабочего времени, заработной платы и всех других расходов на изготовление и реализацию продукции или услуги.

Система "директ-кост" предполагает калькулирование и учет себестоимости только в части прямых затрат (производственная себестоимость) в отличие от "стандарт-кост", где в себестоимость включаются и контролируются все затраты (прямые и накладные). В системе "директ-кост" накладные расходы списываются на финансовые результаты. В соответствии с этим анализируются и контролируются такие показатели, как маржинальный доход (сумма покрытия, определяемая как разница между доходами и переменными расходами) и прибыль.

#### 4. Выводы и предложения по оптимизации планирования и контроля в организации

Таким образом, можно сделать вывод, что для дальнейшего развития и успешной деятельности ООО ПК «Венткомплекс» необходимо решать выявленные проблемы, формирующие слабые стороны организации, путем активизации сильных сторон и потенциальных возможностей.

Руководству магазина ООО ПК «Венткомплекс» целесообразно внедрить систему соответствующей подготовки и обучения работающего персонала. В рамках программы подготовки продавцов-консультантов должно быть предусмотрено обучение в корпоративном центре фирмы и оплачиваемая стажировка. Это позволит не только поддерживать респектабельный имидж компании ООО ПК «Венткомплекс», но и обеспечивать приток квалифицированных сотрудников, прекрасно ориентирующихся в своей профессиональной деятельности.

Кроме того, грамотный план продвижения, программа маркетинга и рекламных мероприятий так же должны сыграть роль в поддержании доли рынка бытовой электротехники города Глазов и повышения конкурентоспособности ООО ПК «Венткомплекс».

Дальнейшая задача ООО ПК «Венткомплекс» - удержание конкурентной позиции на рынке и развитие конкурентных преимуществ на основе разработки и внедрения маркетинговой политики в деятельности фирмы.

«    »                      202   г.

подпись

И.О. Фамилия обучающегося

[info@vuz-service.ru](mailto:info@vuz-service.ru)

[mti-service.ru](http://mti-service.ru)

79127429012

[info@vuz-service.ru](mailto:info@vuz-service.ru)