

ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Трипута Н. Н.

В рыночных экономических условиях и конкурентном соперничестве особо важную роль в процессе деятельности организации играет план ее развития. Рыночная действительность меняется постоянно и непредсказуемо. Чтобы обеспечить достаточный объем финансовой прочности, фирме постоянно приходится разрабатывать планы развития, в целях оптимизации затрат и возможного поиска новых источников дохода. Данный план должен соответствовать двум основным аспектам. Во-первых, он должен носить системный характер, то есть все создаваемые элементы должны взаимодействовать между собой [1]. Во-вторых, план должен приносить синергетический эффект.

При разработке плана развития любой коммерческой организации особое внимание следует уделить планированию, поскольку посредством этого этапа удастся создать качественную и грамотную стратегию деятельности.

В первую очередь, необходимо создать систему бюджетов. Бюджет – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определённый период [2]. В рамках организации бюджет является документом, описывающим деятельность по распределению и перераспределению денежных средств организации. Бюджеты позволяют оптимизировать затраты и прогнозировать объемы получаемой прибыли. Это возможно благодаря введению плана постоянных и переменных затрат, плана заработной платы, плана объемов продаж. На долгосрочной перспективе данное новшество позволит определить тенденции деятельности организации и увидеть возможные перспективы развития, что в значительной мере сократит спектр принимаемых управленческих решений.

Далее, при планировании деятельности, следует озаботиться процессом оптимизации товарно-материальных запасов. Чтобы выполнить эту задачу наиболее эффективно, следует совместить методы ABC- и XYZ-анализов. Прежде всего,

необходимо сказать, что ABC-анализ - метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия. В его основе лежит принцип Парето — 20 % всех товаров дают 80 % оборота. По отношению к ABC-анализу правило Парето может прозвучать так: надёжный контроль 20 % позиций позволяет на 80 % контролировать систему. XYZ-анализ позволяет произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла. Другими словами, посредством совмещения двух данных видов анализа, мы можем получить четкую классификацию товаров по объему получаемой прибыли и чувствительности к сезонным колебаниям.

После использования совмещенного метода получается таблица, состоящая из 9 значений, представленная в таблице 1. По горизонтали указывается объем продаж товарной продукции по убыванию слева направо (A-C), по вертикали – стабильность продаж, также по убыванию, но сверху вниз (X-Z). При анализе деятельности выбранной организации (салона по продаже ювелирных изделий) наиболее приемлемыми являются данные из первого, второго, четвертого и пятого квадрантов. Другими словами, товарные категории, такие как: обручальные кольца, цепи, обычные кольца и подвески, должны быть в избытке и обладать широким ассортиментом, так как имеют весомую долю в общем объеме продаж и показывают довольно высокую стабильность продаж. Остальные товарные категории должны быть в ассортименте, но рассматриваться в качестве расширения общего ассортимента для повышения конкурентоспособности, а не источника извлечения дохода.

При формировании стратегии также следует уделить время такому процессу, как формирование бренда. Бренд представляет собой торговую марку, которая в представлении потребителя имеет определённые характерные ценные свойства и атрибуты. Бренд символизирует какие-либо определённые качества продукта или характеристики самого производителя продукта. Таким образом, реализация

товарной продукции не должна ограничиваться продажей. Необходимо также «продавать» отношение к клиентам, интерьер помещения, способ продажи.

Таблица 1 – Матрица товарного ассортимента по методу ABC и XYZ

Показатель	A	B	C
X	AХ Обручальные кольца	AУ Цепи	AZ Браслеты
У	ВХ Кольца	ВУ Подвески	BZ Кресты
Z	CX Серьги	СУ Комплекты	CZ Мужские печатки

Следующим, и вместе с тем, одним из самых сложных этапов, является процесс организации. Здесь следует выделить несколько задач для последующего решения.

Во-первых, необходимо произвести оптимизацию персонала, чтобы избавиться от нежелательных затрат и максимально загрузить смену каждого работника. При оптимизации персонала следует исходить из следующих предпосылок:

- Экономическая ситуация на рынке;
- Потребительская покупательная способность;
- Возможности работы с поставщиками.

Другими словами, структура персонала должна иметь четкую взаимосвязь с образовавшейся ситуацией на рынке.

Во - вторых, следует уделить внимание процессу систематизации продаж. Здесь необходимо разработать строго регламентированную систему общения с клиентами в процессе продажи и постпродажного обслуживания. Необходимым условием является предварительная проработка всех возможных ситуаций, возникающих между персоналом и клиентами, с целью избегания конфликтов и повышения вероятности заключения сделки.

В-третьих, необходимо создать работоспособную систему скидок, позволяющую расширить базу постоянных клиентов. Данная система должна иметь поощрительный характер для покупателей и мотивировать их совершать покупки.

Таблица 2 – Система продаж с новой скидочной политикой

Единица	1	1	2	3	4	5
Стоимость товара, (у.е.)	100	100	100	100	100	100
Скидка, (%)	15	5	10	15	20	25
Стоимость со скидкой	85	95	90	85	80	75
Рентабельность, (%)	35	45	40	35	30	25
Средняя рентабельность, (%)	35			35		

Для создания подобной системы следует четко понимать, как правильно побудить клиента на совершение последующих покупок в максимально короткие сроки. Вероятным выходом может стать предложение бесплатного товара на определенную сумму при покупке определенного количества единиц ассортиментной продукции. Такой системой может быть следующая: при первой покупке скидка будет составлять 5%, при второй и третьей 10%, при четвертой 20%, а при пятой 25%. При покупке 5 единиц товарной продукции клиент получает подарок на определенный процент от общей суммы покупки. Количественные значения, подтверждающие работоспособность данной системы, представлены в таблицах 2 и 3.

Таблица 3 – Система стимулирования клиента при новой скидочной политике

Процент на подарок	10	15	20	25	30
Стоимость приобретения, (у.е.)	500	500	500	500	500
Общая стоимость, (у.е.)	550	575	600	625	650
Рентабельность, (%)	31,82	30,43	29,17	28	26,92

Стимулирование постоянных покупателей в рамках данной системы будет проходить следующим образом: при совершении трех серий покупок, то есть при получении бонуса в течение трех раз, клиент переходит на более высокий процент при получении подарка.

Данная система позволит развивать и расширять постоянную клиентскую базу, тем самым понижая процент случайных продаж и систематизируя деятельность магазина.

Чтобы обеспечить выполнение всех вышеуказанных решений, необходимо разработать правильную систему мотивации. Мотивация - побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением

человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

В плане внедрения системы мотивации в торговую организацию следует выделить два процесса:

- Мотивация отдельного работника;
- Создание корпоративной культуры.

Самым надежным вариантом побуждения работника к повышению интенсивности и качества труда работников является привязка заработной платы к финансовым результатам организации. В данных рамках возможно применение сдельно-премиального способа начисления заработной платы с применением количественного показателя в виде фактической месячной выручки.

Сдельная заработная плата - это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества произведённых им единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда. При осуществлении сдельной оплаты труда чаще всего определяются сдельные расценки — размер заработка за единицу выполненной работы или изготовленной продукции. Сдельные расценки определяются исходя из установленных разрядов работы, тарифных ставок и норм выработки. Сдельная расценка рассчитывается делением часовой тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую норму выработки. Расчёты с работниками могут быть как индивидуальными, так и коллективными, когда заработная плата определяется на всю бригаду работников в целом.

В рамках торговой организации следует рассмотреть выплату определенного трудового минимума с премиальными процентами от реализованной продукции в рублях. Премии должны рассчитываться индивидуально для каждого работника в зависимости от его вклада в полученные финансовые результаты. Такой способ начисления заработной платы позволит финансово заинтересовать трудящихся для повышения их показателей. В таблице 4 рассмотрена система оплаты труда индивидуально для каждого работника в зависимости от выслуги лет в целях стимулирования к повышению качества деятельности [3]. Данная система основана

на сохранении рентабельности при вариативности постоянной и переменной части заработной платы трудящегося.

Таблица 4 – Предлагаемая система оплаты труда

Выручка, (у.е.)	1000	1000	1000	1000	1000
Зарплата (постоянный минимум), (у.е.)	50	55	60	65	70
Прибыль до премий	400	395	390	385	380
Премиальная часть зарплаты, (%)	5	10	12	14	15
Премиальная часть зарплаты, (у.е.)	20	39,5	46,8	53,9	57
Прибыль после премий	380	355,5	343,2	331,1	323
Рентабельность, (%)	38	35,55	34,32	33,11	32,3

Если каждый работник будет заинтересован только в собственной выгоде, то неминуемы межличностные конфликты, в которые, при некоторых условиях, могут попасть и клиенты, что негативно скажется на имидже. Для устранения этого риска необходимо разработать корпоративную культуру.

Корпоративная культура - совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Для создания корпоративной культуры необходимо разрешить следующие вопросы:

- Разработать безоговорочную систему лидеров;
- Создать универсальный способ разрешения конфликтов;
- Разработать систему общения работников с клиентами и лидерами;
- Создать четкую иерархию для определения поведения каждого;
- Создания общей символики.

Наличие корпоративной культуры также необходимо для разрешения внутриорганизационных конфликтов без непосредственного вмешательства руководителя. В данном случае между работниками организуется внутренняя договоренность по работе и продажам, что позволит разрядить обстановку строго коммерческой заинтересованности в собственных результатах.

На последнем этапе необходимо создать работоспособную систему контроля, которая позволит корректно и гибко реагировать на изменяющиеся условия внешней среды. В первую очередь необходимо ввести систему контроллинга.

Контроллинг - комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией и может быть частью прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента. Современный контроллинг включает в себя управление рисками, обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых показателей, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества.

В систему контроллинга включаются следующие аспекты:

- определение целей деятельности;
- отражение этих целей в системе эффективных и сбалансированных показателей;
- регулярный контроль фактических значений показателей;
- анализ и выявление причин отклонений фактических значений показателей от плановых;
- принятие на этой основе управленческих решений по минимизации отклонений.

Контроллинг будет способствовать оперативному поиску отклонений от планируемых показателей, позволит узнать причину отклонений и выделить спектр возможных управленческих решений.

Литература

1. Долятовский Л.В., Долятовский В.А., Тугуз Ю.Р., Сущенко Л.Г. Прикладная теория организации. Монография/под ред. акад. РАЕН В.А.Долятовского - Азов: АФ РГСУ, 2014/
2. Наумова Н.В., Жарикова Л.А., Бюджетирование в деятельности предприятия.- ТГТУ, 2009.
3. Минько Э.В., Минько А.Э., Менеджмент качества.- М.: 2013.