CОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc483407359)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА 5](#_Toc483407360)

[1.1 Основные принципы и задачи системы управления персоналом 5](#_Toc483407361)

[1.2 Привлечение, отбор, оценка, обучение и развитие персонала проекта 7](#_Toc483407362)

[2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ ООО «ПРОТРЭВЕЛ» 11](#_Toc483407363)

[2.1 Общая характеристика компании ООО «Протрэвел» 11](#_Toc483407364)

[2.2 Анализ эффективности системы управления компанией ООО «Протрэвел» 15](#_Toc483407365)

[3 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА МАРКЕТИНГОВОГО РАЗВИТИЯ СЕТИ РЕСТОРАНОВ ООО «ПРОТРЭВЕЛ» 26](#_Toc483407367)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 36](#_Toc483407368)

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

# ВВЕДЕНИЕ

Тема курсовой работы «Управление персоналом проекта» является актуальной на современном этапе развития рыночных отношений в России и представляет интерес как для экономистов – теоретиков, так как кадровый аспект является важной составляющей развития предприятия и, в общем, макроэкономики, так и для менеджеров организаций.

Ведущим фактором обоснования значения выбранной темы работы можно назвать острый дефицит экономических ресурсов в условиях развития рыночной экономики и бесконечное стремление к увеличению результативности их отдачи. Столкнувшись с реалиями ведения бизнеса, менеджеры разного звена не могут одновременно реализовать все замыслы, потому существует потребность в их оптимизации.

Проблема развития современного проектного менеджмента на отечественных предприятиях связана с тем, что многие руководители компаний не учитывают уровень ответственности перед подчиненными, собственниками за низкие результаты принятых решений, кроме того, недостаточно эффективна система мониторинга за исполнением данных решений.

Это свидетельствует о высокой степени эффективности применения системы отбора трудовых ресурсов компании, как с точки зрения теории, так и практики. Применение разносторонней системы оценки использования работников можно определить как важное направление оценки результатов работы управленцев компаний.

Целью написания курсовой работы является изучение теоретических основ формирования команды проекта и управления ею.

Для достижения поставленной цели автором были сформулированы следующие задачи:

- изучить сущность и основные методы управления командой проекта;

- рассмотреть особенности системы развития компании ООО «Протрэвел» как предпосылок внедрения проектов по ее развитию;

- на основании проведенного анализа разработать проект, направленный на совершенствование маркетинговой деятельности компании ООО «Протрэвел».

Предметом написания курсовой работы является процесс оценки эффективности функционирования системы управления командой проекта.

Объектом исследования является функционирование системы управления командой проекта компании ООО «Протрэвел».

В работе использованы следующие методы исследования: анализа; синтеза; сравнения; табличный; графический.

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА

# 1.1 Основные принципы и задачи системы управления персоналом

Помимо вопросов формирования команды проекта и организации ее профессиональной деятельности есть ряд вопросов, решаемых в рамках более или менее традиционной системы управления персоналом кадрового менеджмента, в современной терминологии. Основу концепции управления персоналом проекта в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организационной структурой управления проектом [1, c. 45].

Обобщение отечественного и зарубежного опыта позволяет сформулировать главные задачи системы управления персоналом в современных условиях:

- определение общей стратегии формирования команды проекта;

- планирование обеспечения проекта человеческими ресурсами;

- привлечение, отбор и оценка персонала;

- повышение квалификации и переподготовка персонала команды проекта;

- система продвижения по службе (управление карьерой);

- их эффективное использование в плане организации работ, рабочих мест, условий труда, социальных условий;

- управление заработной платой и затратами на персонал [7, c. 108].

Эффективное управление персоналом – это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал управления проектом (команду менеджеров) как главный фактор успеха реализации проекта. Система управления персоналом проекта включает методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечивает их постоянное совершенствование [6, c. 145].

Система управления персоналом проекта – это взятые в своем единстве, методы, процедуры, программы. Она характеризуется следующими параметрами:

- соответствие персонала целям и миссии проекта (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);

- эффективность системы работы с персоналом зависит от соотношения затрат и результатов, выбора критериев оценки результатов работы с персоналом;

- избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества и качества;

- сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик;

- структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;

- ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;

- интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей проекта. Эффективность использования каждого отдельного члена команды зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются [9, c. 113].

# 1.2 Привлечение, отбор, оценка, обучение и развитие персонала проекта

Развитый и квалифицированный персонал представляет собой важнейшее условие формирования конкурентных позиций каждого предприятия. Оптимальная структура источников финансирования, технический потенциал являются существенными предпосылками развития компании, но они не могут быть достигнуты без высокого уровня мастерства работников, которые создают своими усилиями ритмичную и бесперебойную работу [24, c. 71].

Рассмотрим подробно методику отбора персонала.

В начале алгоритма отбора кандидатов находится этап сбора сведений об отдельном кандидате без прямого общения с ним.

Данная стадия состоит в следующем: на конкретную вакансию по должности, определенную на сайте компании, в прессе все заинтересованные лица высылают свои предложения. В том случае если попытка безрезультатна, работника отдела кадров начинают поиск прямым способом, то есть приходят к помощи сайтов, включающих в себя список потенциальных работников, а затем сами предлагают собеседование, предложение может включать в себя такие способы, как телефонный звонок, письмо на э-мэйл, указывающее не имеющуюся должность.

Для получения краткой информации относительно уровня общения кандидата, что формирует первоначальное мнение о человеке, была разработана специализированная система, состоящая из языковых стилей, а также глоссария [19, c. 92].

Таблица 1. - Определение личных характеристик кандидата по стилю речи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стиль | Характерные признаки текста | Оценки кандидата |
| Обороты речи (выражения, экспрессия) | Преобладающе глагольный стиль Преобладающе активный (деятельный) стиль  Преобладающе пассивный стиль Преобладающе субстантивный (с существительными) стиль | Живой, бодрый, непритворяющийся, непринужденный  Энергичный  Действующий выжидающе, присматривающийся  Дистанцированный до чопорности, неповоротливый, жеманный  и вычурный |
| Построение предложений | Преобладающе простое построение предложений Преобладающе  «нагроможденное» построение предложений | Скромный, простой, прямой Нерасторопный, обстоятельный, странный, заносчивый |
| Сочетание предложений | Свободное  Жесткое | Подвижный, интеллигентный  Неумелый, слабо приспосабливающийся, со слабой интуицией |
| Запас слов | Большой  Малый | Разносторонний  Нерасторопный, односторонний, неподвижный |

Можно утверждать также, что упомянутый выше подход специалистов Высшей школы экономики, можно использовать и в процессе собеседования.

Следующей фазой является проведение телефонного собеседования предварительно.

Перед первой встречей с кандидатом в кабинете отдела кадров, желательно пообщаться предварительно по телефону. Целью общения может быть обмен данными по следующим вопросам: на какую должность претендует кандидат, какие притязания, некоторые уточняющие моменты. Длительность первого общения кандидатом предлагается у большинства специалистов пять – десять минут.

Можно построить телефонную беседу по следующей схеме:

- наличие ограничений или несоответствия у кандидата предлагаемой вакансии;

- предоставление всей необходимой информации кандидату о предлагаемой должности и месте работы;

- специалисты кадрового менеджмента рекомендуют сразу во время первой беседы постараться сформировать положительное впечатление о компании – работодателе, поскольку обычно первый миг является наиболее устойчивым в памяти и служит для составления определенного алгоритма поведения человека.

Третьей фазой можно назвать особенности техники очного интервью, которое заключается в следующем: результатом прямого контакта с кандидатом должно быть достижение ряда целей. В процессе общения опрашиваемый должен полностью открыться, проявлять свои настоящие намерения, это поможет получить самые подробные данные о человеке, определить систему мотивации, а также его целевые ориентиры [17, c. 79].

Либо перед проведением собеседования, либо в процессе беседы испытуемому должна предлагаться анкета, при этом специалистами Высшей школы менеджмента предложено следующее содержание анкеты:

- автобиография;

- место проживания;

- особенности высшего образования;

- семейный статус, наличие детей;

- имеющиеся сдерживающие факторы трудоспособности;

- прошедшее место военной службы;

- имеющиеся навыки и опыт ведения профессиональной деятельности;

- увлечения, досуг;

- дополнительная информация о себе;

- планы на будущее.

Большинство профессионалов в сфере кадрового менеджмента рекомендуют применять личностные опросники – тесты, в качестве примера назовем методику Айзенка, определяющий уровень эмоциональной неустойчивости проверяемого, склонности к экста-, интраверсии, наличие психических отклонений. Также широко используется и опросник Кеттлера, включающий в себя 187 вопросов, которые раскрывают личность по следующим параметрам: коммуникабельность, зрелость, контроль над эмоциями, то есть наиболее важные для осуществления своей профессиональной деятельности параметры. Однако необходимо отметить, что данную методику лучше поручить специалистам – психологам, так как они умеют оперировать полученными результатами, учитывая их специфику.

Заключительным этапом определены рекомендации и их апробация.

Большое внимание уделяется наличию рекомендательных писем, особенно при объявлении вакансий на должности менеджеров, во многих компаниях и некоторых сферах бизнеса – строго необходимы, при этом определение «рекомендация» ограничивается положительным отзывом об испытуемом [12, c. 119].

Кадровые менеджеры полагают, что:

- сведения, предоставленные в рекомендательных письмах, могут быть весьма субъективны;

- в большинстве случаев в качестве поручителей выступают либо отдельные лица либо менеджеры в прошлом, при этом нужно прислушиваться к мнению последних, так как они более компетентны;

- используя рекомендации, есть возможность протестировать отдельные моменты карьеры кандидата, обосновать его намерения;

- в то же время в некоторых сферах бизнеса рекомендательные письма рассматривают как инструменты патронажа, «проталкивания своих людей» и игнорируют, используя объективную оценку отбора кандидатов.

# 2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ ООО «ПРОТРЭВЕЛ»

# 2.1 Общая характеристика компании ООО «Протрэвел»

Компания ООО «Протревэл» была зарегистрирована в 2013 году в г. Москва. Предприятие осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Срок деятельности предприятия не ограничен.

Предприятие вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации, имеет круглую печать, содержащую краткое фирменное наименование на русском языке и указание местонахождения.

Предприятие является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участник предприятия имеет предусмотренные законом и Уставом Предприятия обязательственные права по отношению к Предприятию.

Принятие новых участников в состав Предприятия осуществляется по решению его единственного участника.

Место нахождения Предприятия и его почтовый адрес: Российская Федерация, Москва, переулок Леонтьевский, д. 2/26

Целью деятельности Предприятия является получение прибыли. Предприятие вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом Российской Федерации.

Основные сферы деятельности:

- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения;

- производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Технико-экономические показатели деятельности компании «Протревэл» за 2014-2016 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Абсолютное отклонение, +/- | Темп прироста, % |
| Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб. | 12 927,95 | 13 067,55 | 14 039,7 | +1 111,75 | +8,6 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 1 790,2 | 1 750,48 | 1 719,85 | -70,35 | -3,93 |
| Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб. | 2 578,9 | 2 716,82 | 2 890,15 | +311,25 | +12,07 |
| Доход от реализации продукции, тыс. руб. | 25 621,2 | 27 066,3 | 29 502,2 | +3 881 | +15,15 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 7 316,7 | 6 994,6 | 6 668,8 | -647,9 | -8,85 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 3 292,5 | 3 225,2 | 3 134,3 | -158,2 | -4,8 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 2 549 | 2 744,1 | 2 948,5 | +399,5 | +15,67 |
| Фондоемкость | 0,07 | 0,06 | 0,06 | -0,01 | -14,28 |
| Фондоотдача | 14,3 | 17,15 | 17,15 | +2,85 | +19,93 |
| Материалоемкость продукции, % | 0,13 | 0,12 | 0,1 | -0,03 | -23,07 |
| Рентабельность (убыточность) активов | 19,7 | 21 | 21 | +1,3 | +6,6 |
| Рентабельность (убыточность) собственного капитала | 98,84 | 101 | 102,02 | +3,18 | +3,22 |
| Рентабельность основных производственных фондов | 142,38 | 156,76 | 171,44 | +29,06 | +20,4 |
| Коэффициент автономии | 19,95 | 20,8 | 20,58 | +0,63 | +3,16 |

Так, среднегодовая стоимость активов в 2016 году составляет 14 039,7 тыс. руб., что на 1 111,75 тыс. руб. больше прошлогоднего показателя, (темп прироста составляет 8,6%).

Среднегодовая стоимость основных средств (по первоначальной стоимости) составляет в 2016 году 1 719,85 тыс. руб. За последний год стоимость основных средств сократилась на 70,35 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость собственного капитала составила в 2016 году 2 890,15 тыс. руб. За последний год собственный капитал возрос на 311,25 тыс. руб. (темп прироста за последний год составил 12,07%).

Выручка от реализации составила в 2016 году 29 502,2 тыс. руб. За последний год объем сбыта возрос на 3 881 тыс. руб. (темп прироста за последний год составил 15,15%).

Сравнивая темпы прироста активов, основных средств и собственного капитала, и выручки от реализации мы видим, что самый большой прирост имеет среднегодовая стоимость собственного капитала (12,07%). За 2015-2016 годы темп прироста собственного капитала больше темпа прироста основных средств. Это является хорошим показателем, который свидетельствует о том, что основные средства наращиваются за счет собственных средств. Сравнивая темп прироста собственного капитала с активами можно отметить, что темп прироста собственного капитала больше темпа прироста активов - это является хорошим показателем. Выручка от реализации возрастает большими темпами, чем активы предприятия. Это свидетельствует об эффективном использовании ресурсов, однако для того, чтобы предприятие не исчерпало свои технические и материальные запасы необходимо наращивать капитал пропорционально увеличению оборотов.

Фондоемкость - показатель, который является обратным к фондоотдаче. В 2016 году он составил 0,06.

Анализ эффективности деятельности предприятия показал, что предприятие является прибыльным, прибыль в 2016 году составляет 2 948,5 тыс. руб., что на 399,5 тыс. руб. больше показателя 2015 года.

С целью выявления основных факторов, которые влияют на финансовые результаты предприятия, проведем анализ динамики и структуры доходов предприятия (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Анализ динамики и структуры доходов компании «Протревэл» за 2015-2016 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Абсолютное отклонение, +/- | Темп прироста, % |
| Выручка от реализации продукции | 25 621,2 | 27 066,3 | 29 502,2 | +3 881 | +15,15 |
| Другие операционные доходы | 1 915,5 | 1 347,6 | 1 123,3 | -792,2 | -41,36 |
| Другие финансовые доходы | - | 144,2 | 491,9 | +491,9 | - |
| Всего доходов | 27 536,7 | 28 558,1 | 31 117,4 | +3 580,7 | +13 |

Чистый доход от реализации продукции в 2016 году составил 29 502,2 тыс. руб., что на 3 881 тыс. руб. большее значения 2015 года. Темп прироста за последний год составил 15,15%. Удельный вес выручки в доходах предприятия в 2016 году составил 94,8%.

Другие операционные доходы составили в 2016 году 1 123,3 тыс. руб., что на 792,2 тыс. руб. меньше значения 2015 года. Темп сокращения за последний год составил 41,36%. Удельный вес других операционных доходов в доходах предприятия в 2016 году составил 3,6%.

Другие финансовые доходы в 2016 году составили 491,9 тыс. руб., в 2015 году таковых в компании не было. Удельный вес других финансовых доходов в доходах предприятия в 2015 году составил 1,6%.

Общая сумма доходов в 2016 году составила 31 117,4 тыс. руб., что на 3 580,7 тыс. руб. больше значения 2015 года. Темп прироста за последний год составил 13%.

# 2.2 Анализ эффективности системы управления компанией ООО «Протрэвел»

Про ведём оценку факторов вне шне й среды (таблица 2.3).

На и большее по ложительное влияние в по литической сфере имеет фактор снижения по доходного налога, а на и большее отрицательное влияние – измене ния в Налоговом кодексе РФ.

В экономической сфере на и большее по ложительное влияние оказывает снижение курса валют, а на и большее отрицательное влияние оказывают два фактора: увеличение уровня инфляции и по вышение цен на продукты питания.

В социальной сфере на и большее по ложительное влияние оказывает увеличение уровня образ ования населения, а на и большее отрицательное влияние оказывает снижение уровня до ходов населения.

В технологической сфере на и большее по ложительное влияние оказывает фактор по вышения интереса населения к здоровой пище и качественным процессам изготовления еды.

Таблица 2.3. – Оценка факторов вне шне й среды (возможности и угрозы)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сфера | Событие/Фактор | Угрозы/  Возможности | Вероятность проявления | Важность | Влияние |
| По литическая | Измене ние кредитной по литики | –1 | 0,4 | 5 | –2 |
| Измене ние в Налоговом кодексе РФ | -1 | 0,5 | 8 | –4 |
| По литическая не стабильность | –1 | 0,5 | 6 | –3 |
| Снижение по доходного  Налога | +1 | 0,4 | 5 | 2 |
| Экономическая | Снижение курса валют | +1 | 0,8 | 7 | 5,6 |
| Увеличение уровня инфляции | -1 | 0,5 | 8 | –4 |
| По вышение цен на продукты питания | -1 | 0,4 | 10 | –4 |
| Изменение ставки НДС | -1 | 0,5 | 9 | -4,5 |
| Снижение или отмена таможенных по шлин на отдельные продукты | +1 | 0,3 | 8 | 3,2 |
| Социальная | Снижение уровня доходов населения | -1 | 0,5 | 10 | -5 |
| Увеличение уровня образ ования населения | +1 | 0,7 | 6 | 4,2 |
| По вышение демографии в стране | +1 | 0,5 | 5 | 2,5 |
| Технологическая | По вышение интереса населения к домашним приемам изготовления еды | +1 | 0,8 | 9 | 7,2 |
| По явление новых видов блюд | +1 | 0,7 | 9 | 6,3 |

Выявим влияние ключевых факторов вне шне й среды на основе экспертных оценок (таблица 2.4).

Таблица 2.4. – Выявление ключевых факторов вне шне й среды

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сфера | Событие/ фактор | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Средняя оценка |
| По литика | Измене ние кредитной по литики | 2 | 1 | 2 | 1,66 |
| Измене ние в Налоговом кодексе РФ | 1 | 2 | 2 | 1,66 |
| По литическая не стабильность | 2 | 1 | 1 | 1,33 |
| Снижение по доходного  Налога | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Экономика | Снижение курса валют | 2 | 1 | 2 | 1,66 |
| Увеличение уровня инфляции | 2 | 2 | 2 | 2 |
| По вышение цен на продукты питания | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Изменение ставки НДС | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Снижение или отмена таможенных по шлин на отдельные продукты | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Общество | Снижение уровня доходов населения | 2 | 3 | 2 | 2,66 |
| Увеличение уровня образ ования населения | 2 | 2 | 1 | 1,66 |
| По вышение демографии в стране | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Технология | По вышение интереса населения к домашним приемам изготовления еды | 3 | 2 | 3 | 2,66 |
| По явление новых видов блюд | 3 | 3 | 3 | 3 |

Таким образ ом, к ключевым факторам макросреды в по литической сфере предприятия можно отне сти измене ние кредитной по литики и измене ния в Налоговом кодексе РФ. В экономической сфере ключевыми факторами являются увеличение уровня инфляции и по вышение цен на продукты питания. В социальной сфере ключевой фактор – это снижение до ходов на селения, в технологической сфере ключевым фактором является по явление интереса населения к домашним способам изготовления еды.

Проведем SWOT – анализ стратегических позиций сети ресторанов.

Таблица 2.5. – SWOT – анализ компании ООО «Протревэл»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Баланс | | | |
| Актив | | Пассив | |
| Возможности | | Угрозы | |
| Внешняя среда | | | |
| Макросреда | | | |
| Показатели | Баллы | Показатели | Баллы |
| Политико – правовые факторы | | Экономические факторы | |
| Благоприятная политика правительства по отношению к экологически чистой и качественной продукции | +2 | Инфляционные процессы (снижение реального дохода населения) | -2 |
| Содействие государственных органов в проведении политики, направленной против фаст - фуда | +2 | Высокий уровень конкуренции в отрасли | -2 |
| Поддержка государственных органов за внедрение передовых технологий | +2 |  |  |
| Итого | +6 | Итого | -4 |
| Микросреда | | | |
| Показатели | Баллы | Показатели | Баллы |
| Стабильный спрос на ресторанную продукцию | +2 | Увеличение цен на продукты питания | -2 |
| Снижение цен на упаковочный материал | +2 | Растущая требовательность покупателей | -2 |
| Появление новых технологий в ресторанном бизнесе | +2 | Сбои в поставках сырья | -2 |
| Появление новых видов ресторанной продукции на рынке | +2 |  |  |
| Итого по внешней среде | +8 | Итого по внешней среде | -6 |
| Внутренняя среда | | | |
| Сильные стороны | | Слабые стороны | |
| Показатели | Баллы | Показатели | Баллы |
| Большой срок работы | +2 | Недостаток денежных средств | -2 |
| Широкий ассортимент предлагаемой продукции | +2 | Нет наружной рекламы | -2 |
| Сплоченный коллектив, опытные кадры | +2 | Высокий уровень цен | -2 |
| Совершенствование производственных процессов | +2 | Плохая организационная деятельность маркетинга | -2 |
| Наличие собственных подразделений по выпечке | +2 | Слабое продвижение продукции | -2 |
| Итого | +10 | Итого | -10 |

На основании полученных значений построим таблицу со значениями секторов:

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности  14 | Угрозы  10 |
| Силы  10 | Слабости  10 |

Вывод: проведенный анализ показывает, что в компании возможностей больше чем угроз, но силы находятся на одинаковых позициях со слабостями. Таким образом, необходимо применять возможности ресторана для нейтрализации слабых сторон и угроз, например, могут быть использованы следующие мероприятия:

- сделать упаковку ресторанной продукции более информационной, что позволит повысить осведомленность о продуктах среди населения;

- провести рекламную кампанию, носящую информационный характер, особенности эффективны были бы BTL – акции, как-то дегустация новых видов продуктов;

- для решения проблем, связанных с дефицитом денежной наличности можно внедрить скидки за более быстрые расчеты оптовых заказчиков.

Таблица 2.6 характеризует внутренние возможности компании ООО «Протрэвел».

Таблица 2.6. - Контрольный лист диагностики внутренних возможностей (внутренней среды) компании ООО «Протрэвел»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели оценки | Значение показателя | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Маркетинг** | | | | | |
| Доля рынка |  |  |  |  |  |
| Репутация фирмы |  |  |  |  |  |
| Престиж марки |  |  |  |  |  |
| Расходы по стимулированию сбыта |  |  |  |  |  |
| Численность сбытового персонала |  |  |  |  |  |
| Ценовая политика |  |  |  |  |  |
| Средства для сбыта |  |  |  |  |  |
| Качество обслуживания |  |  |  |  |  |
| Число клиентов |  |  |  |  |  |
| Качество данных о рынке |  |  |  |  |  |
| **Финансы** | | | | | |
| Оценка структуры активов |  |  |  |  |  |
| Инвестиционный рейтинг |  |  |  |  |  |
| Доход на активы |  |  |  |  |  |
| Норма прибыли |  |  |  |  |  |
| Доход на вложенный капитал |  |  |  |  |  |
| **Производство** | | | | | |
| Использование оборудования |  |  |  |  |  |
| Производственные мощности |  |  |  |  |  |
| Число занятых и выработка |  |  |  |  |  |
| Система контроля качества |  |  |  |  |  |
| Общая производительность |  |  |  |  |  |
| Возможности расширения производства |  |  |  |  |  |
| Возраст оборудования |  |  |  |  |  |
| **Технология** | | | | | |
| Применяемые стандарты |  |  |  |  |  |
| Новые продукты |  |  |  |  |  |
| Расходы на НИОКР |  |  |  |  |  |
| **Организация и управление** | | | | | |
| Количество и средний разряд |  |  |  |  |  |
| Скорость ответной реакции на изменение |  |  |  |  |  |
| Четкость распределения полномочий |  |  |  |  |  |
| Тип структуры менеджмента |  |  |  |  |  |
| Качество информации |  |  |  |  |  |
| Гибкость структуры управления |  |  |  |  |  |
| **Персонал** | | | | | |
| Уровень квалификации персонала |  |  |  |  |  |
| Расходы по повышению квалификации персонала |  |  |  |  |  |
| Уровень подготовки персонала в сфере коммерции |  |  |  |  |  |
| Уровень текучести кадров |  |  |  |  |  |

Определим средний балл факторов внутренней среды компании:

3 + 4 + 3 + 2 + 3 + 3 + 5 + 5 + 4 + 4 + 4 + 3 + 3 + 3 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 + 4 + 4 + 5 + 5 + 2 + 4 + 5 + 5 + 4 + 5 + 4 + 4 + 3 + 4 + 5 / 34 = 3,94 ≈ 4 балла

Состояние внутренней среды можно расценить как хорошее.

В таблице 2.7 рассмотрим структуру и качество факторов внутренней среды в разрезе направлений.

Таблица 2.7. - Оценка внутренней среды организации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Оценка положения | | | | |
| лидер | выше среднего | среднее | низкое | кризисное |
| 1. | Маркетинг |  |  | + (32 балла) |  |  |
| 2. | Финансы |  |  | + (17 баллов) |  |  |
| 3. | Производство |  | + (30 баллов) |  |  |  |
| 4. | Технологии |  | + (12 баллов) |  |  |  |
| 5. | Организация и управление | + (27 баллов) |  |  |  |  |
| 6. | Персонал |  | + (16 баллов) |  |  |  |

Расчеты показывают, что по уровню менеджмента компания находится в состоянии лидера, по качеству персонала, уровню технологий и инноваций, а также по производственному потенциалу на уровне выше среднего, что является условиями для наращивания возможностей.

По уровню финансовых возможностей находится на уровне среднего, так как имеет место снижение уровней рентабельности за последнее время, также необходимо руководству обратить внимание на то, что система маркетинга находится на среднем уровне.

# Рассмотрим преимущества и недостатки компании ООО «Протрэвел» (таблица 2.8).

Таблица 2.8. - Определение показателей сильных и слабых сторон промышленного предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Вопросы для анализа | Показатели сильных и слабых сторон |
| 1. Маркетинг | Все ли инструменты рекламы эффективны?  Существуют ли ограничения на рекламу для предприятий общественного питания, реализующих алкоголь?  Является ли ассортимент блюд широким? | - реклама используется эффективно, проводится анализ ее использования  - существуют ограничения на размещение некоторых видов рекламы  - ассортимент выпускаемой продукции широкий |
| 2. Эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования | Соответствуют ли производственные мощности требованиям технологичности?  Какова степень износа оборудования?  Насколько быстро происходит обновление оборудования? | - оборудование соответствует критериям;  - в то же время оно быстро изнашивается;  - обновление оборудования выполняется очень быстро, также как и переналадка |
| 3.Исследования и разработка, инновации | Эффективны ли инвестиции?  Во что осуществляются инвестиции?  Какова структура инвестиции по критерию принадлежности капитала? | - инвестиции выгодны  - вложения осуществляются в оборудование, расширение производства и ассортимента  - последние годы инвестиции только за счет российских банков и прибыли |
| 4.Управление и организация | - насколько соответствует стиль управления стимулированию работы персонала  - развита ли система повышения квалификации  - насколько опытен управленческий персонал | - демократичный стиль способствует развитию персонала  - персонал постоянно повышает свои навыки  - средний стаж составляет 10-15 лет |
| 5. Местонахождение производства | - как выгодно расположено предприятие с точки зрения потребителей?  - удобно ли осуществлять подвоз сырья? | - завод находится вблизи с крупным городом  - имеет удобные подъездные пути |
| 6. Экономия от масштаба производства | - приведет ли рост производства к снижению средних затрат?  - будет ли востребовано на рынке дополнительное производство продукции? | - прирост будет способствовать снижению затрат  - в условиях острой конкуренции рискованно выпускать объем продукции выше фактического |
| 7.Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками | - насколько устойчив уровень цен на поставляемое сырье?  - имеет ли место срыв поставок? | - цены на сырье постоянно растут, что приводит к росту себестоимости  - случаются сбои в поставках |
| 8. Степень вертикальной интеграции | - имеет ли место вертикальная интеграция?  - есть ли перспективы для ее формирования? | - компания не имеет собственных сельскохозяйственных подразделений  - так как прибыль направляется на инвестиции в производство, то перспектив по формированию не существует |
| 9. Контроль за процессом производства и качеством продукции | - действует ли в компании ОТК?  - имеет ли продукция знаки качества? | - в компании действует отдел контроля  - продукция отмечена многочисленными знаками качества |
| 10.Система контроля за оборотом за­пасов | - используется в компании логистический подход к управлению запасами?  - насколько компания подготовлена относительно возможных сбоев в поставках? | - в компании применяется логистический подход;  - имеются резервы, рассчитанные на период до следующей поставки |
| 11. Величина издержек и прибыль | - какова динамика прибыли?  - насколько меняются расходы? | - прибыль сокращается  - себестоимость увеличивается |
| 12. Персонал | - насколько квалифицирован персонал?  - имеет ли место рост производительности труда? | - персонал опытен и квалифицирован  - производительность труда растет |

Для оценки показателей выявленных сильных и слабых сторон составьте матрицу по образцу таблицы 2.9.

Таблица 2.9. - Оценка сильных и слабых сторон предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3) | Экспертная оценка показателя фактора в баллах (от 1 до 5) | Взвешенная оценка показателя факторов |
|  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сильные стороны:  - эффективность рекламы  - широта ассортимента  - высокая степень технологичности оборудования  - скорость замены оборудования  - высокая степень эффективности инвестиций  - оптимальная структура инвестиций  - эффективность стиля управления  - эффективность системы повышения квалификации  - опыт управленческого персонала  - выгодность расположения компании  - эффективность системы контроля качества  - наличие знаков качества продукции  - эффективность системы управления запасами  - высокая квалификация персонала  - рост производительности труда | 2  3  1  2  1  1  2  3  3  1  2  2  1  2  3 | 2  4  1  2  1  1  3  4  5  2  3  4  1  5  4 | 4  12  1  4  1  1  6  12  15  2  6  8  1  10  12 |
| Итого слабые стороны | 29 | 42 | 95 |
| Слабые стороны:  - ограничения по некоторым видам рекламы  - высокая степень износа  - отсутствие иностранных инвесторов  - постоянный рост цен на сырье у поставщиков  - наличие сбоев в системе поставок  - сокращение прибыли  - рост себестоимости | 2  1  1  2  3  2  2 | 3  2  1  2  1  2  2 | 6  2  1  4  3  4  4 |
| Итого сильные стороны | 13 | 13 | 24 |

Расчеты показывают, что наиболее существенными преимуществами является значительный опыт управленческого персонала, что дает возможность принимать эффективные управленческие решения, широкий ассортимент продукции как фактор привлечения потребителей продукции.

В производственном плане рост производительности труда обеспечивает снижение затрат на выплату заработной платы и характеризует эффективную кадровую политику.

В то же время существенными недостатками является система ограничений, связанная с рекламой алкогольной продукции, а также постоянный рост цен на закупаемое сырье и частые сбои в поставках, что негативно отражается как на равномерности производственного процесса, так и на себестоимости продукции.

# 3 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА МАРКЕТИНГОВОГО РАЗВИТИЯ СЕТИ РЕСТОРАНОВ ООО «ПРОТРЭВЕЛ»

Проведенный анализ конкурентных позиций компании показал, что преимуществами ресторанной сети являются высокое качество выпускаемых блюд, репутация и бренд, качественный сервис и экологическая чистота компонентов блюд.

В то же время существенными недостатками являются высокий уровень цен и слабо развитая маркетинговая деятельность.

Ниже приводятся маркетинговые цели предприятия на 2017 год.

Персонал компании предлагают широкий ассортимент блюд грузинской кухни.

Определим емкость рынка ресторана ООО «Протрэвел» в Москве, исходя из следующих данных:

- численность населения обслуживающих районов города 7 500 тыс человек

- доля рынка ресторанной сети 15%

- средний чек 200 руб

- количество покупок одним человеком в год 50

Рассчитаем емкость рынка:

Е = 7 500 \* 0,15 \* 50 \* 200 = 11 250 млн руб

В последнее время объем продаж ресторанной сети стал неуклонно падать, что вызвано высоким уровнем цен и снижением реальных доходов населения, а также недостаточно качественной системой маркетинга компании.

Целями в области продаж является увеличение продаж блюд грузинской кухни, особенно хачапури, как основного направления на 10% за 2017 год.

Таблица 3.1. – Динамика продаж в 2016 году и прогноз на 2017 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Объемы продаж в отчетный период (2016 год) | | Объемы продаж в планируемый период (2017 год) | | Примечание |
| шт., порций | млн. руб. | шт., порций | млн. руб. | На 2017 год прогноз дан с учетом увеличения объема продаж на 10% и стоимости порции в 60 руб |
| Хачапури | 196 000 | 9,8 | 216 000 | 12,9 |

В связи со снижением спроса, вызванного сокращением реального уровня доходов, а также низкой информированностью населения о деятельности компании, можно предложить внедрение следующих инноваций: услуг по доставке завтраков, обедов по конкретным адресам возможных потребителей (например, школы, высшие учебные заведения, офисы), а также расширение меню за счет эконом - пакетов, представляющих собой качественную продукцию, но из более дешевого сырья.

Успешная реализация данных мероприятий позволит компании увеличить объем продаж на 10% в натуральном выражении и примерно на 20% в стоимостном измерении.

Целью освоения рынка конечных покупателей хачапури и услуг по доставке блюд является повышение информированности конечных покупателей о продукции и услугах компании на 10%, укрепление своих конкурентных позиций относительно других ресторанных сетей, таких как McDonalds и Domino s Pizza.

Таблица 3.2. – Целевые ориентиры компании на 2017 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование рынков | Объемы продаж в отчетный период (2016 год) | | Объемы продаж в планируемый период (2017 год) | | Примечание |
| шт., порций | млн. руб. | шт., порций | млн. руб. | На 2017 год прогноз дан с учетом увеличения объема продаж на 10% и стоимости хачапури в 60 руб |
| Хачапури | 196 000 | 9,8 | 216 000 | 12,9 |
| Услуги по доставке блюд | - | - | 25 000 | 1,5 |

Учитывая особенности рынка общественного питания, можно предложить провести сегментацию по следующим критериям:

- гастрономическим предпочтениям, то есть по приобретению сэндвичей, завтраков, различных салатов, хлеба или десертов;

- уровню доходов, то есть ориентируясь на стоимость среднего чека;

- роду деятельности, является ли средний посетитель студентом, офисным работником, семьянином или пенсионер.

Опишем основные сегменты потребителей продукции компании ООО «Протрэвел»:

- офисный персонал, средний возраст составляет 25 – 35 лет, уровень доходов средний, около 30-40 тыс руб, примерно 60% женщины и девушки. Данная группа потребителей обычно заказывают салаты, горячие обеды, хачапури, пирожки, легкие закуски, в основном пик продаж приходится на период с понедельника по четверг, небольшой спад в пятницу и практически продажи отсутствуют в выходные дни;

- школьники, студенты, средний возраст 14-25 лет, уровень доходов низкий, приобретают в основном хачапури, десерты. Клиенты обоих полов, в основном в будние дни;

- сравнительно небольшая группа потребителей – семьи, желающие провести выходной вечер в кафе, прогулке по городу;

- планируемая группа потребителей – домохозяйки, заказывающие продукцию на домашний адрес, прогнозируется в связи с вводом новой услуги по доставке блюд на дом. Здесь может приобретаться абсолютно вся продукция, каждый день в неделю, скорее всего пор делается на семьи со средним и высоким уровнем доходов.

Рассмотрим вкратце хачапури как товар:

- основная потребность – удовлетворение голода;

- товар второго уровня: хачапури готовится исключительно на натуральном и экологически чистом сырье, без добавления холестерина и химических веществ;

- товар с подкреплением: преимуществом компании является быстрое изготовление, квалифицированное обслуживание вежливого персонала, а также возможность получить консультацию и заказать по конкретному адресу блюда.

В качестве основных параметров позиционирования рассмотрим такие, как:

- цена

- степень натуральности компонентов и качество.

Анализ показывает, что необходимо делать упор именно на высоком качестве производимых блюд и экологически чистых компонентах, которые полезны для потребления в отличии от пищи, состоящей из химических добавок.

Как было установлено ранее, предлагаемой продукцией компании являются:

- хачапури;

- услуги по доставке кулинарной продукции ресторана.

В качестве основных мероприятий можно предложить:

- по сэндвичам разработка меню, составление технологических карт производства хачапури;

- по услугам по доставке: закупка мопедов для доставки, наем курьеров, определение маршрутов для каждого курьера.

Таблица 3.3. – Мероприятия по развитию предлагаемой продукции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продуктов | Основные направления в изменении продукта | Сроки | Ответственный | Примечание |
| 1. Хачапури | Разработка меню | 12.05.2017 | Иванов И.И. |  |
| 2. Хачапури | Составление технологических карт | 16.05.2017 | Сидоров С.С.. |  |
| 3. Услуги по доставке | Закупка мопедов | 15.05.2017 | Петров В. А. |  |
| 4. Услуги по доставке | Наем курьеров | 18.05.2017 | Землянская А. С. |  |
| 5. Услуги по доставке | Определение маршрутов для курьеров | 20.05.2017 | Барышникова З. Ю. |  |

Поскольку кулинарная продукция отличается от конкурентов несколько более высоким уровнем цен, к тому же и будет включать надбавку курьера за доставку, то нет смысла использовать посредников.

В то же время довольно эффективными направлениями могут являться следующие:

- открытие киосков по крупным городам, в которых находятся рестораны сети для реализации кулинарной продукции;

- открытие сайта для приема заявок на доставку продукции по Интернету.

Таблица 3.4. – Мероприятия по развитию системы товародвижения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятий | Сроки | Ответственный | Планируемые дополнительные затраты |
| 1. Открыть киоски | 01.06.2017 | Иванов И.И. | 600 000 руб. |
| 2. Создать интернет-магазин | 10.06.2017 | Иванов И.И. | 50 000 руб. |

На данный момент в компании используется методика ценообразования, ориентированная на понесенные затраты и целевую прибыль, что ведет к высоким ценам, поскольку используется качественное сырье.

Подобная методика является оправданной в случае, когда макроэкономическая политика стабильна, сейчас же она ведет к сокращению спроса. В связи с этим можно предложить установление цены на уровне среднерыночных при сохранении качества продукции.

Конечно, данный шаг может привести к некоторому сокращению прибыли, но в перспективе будет увеличена емкость рынка, а также возможен прирост выручки за счет нового вида услуг и хачапури.

Таблица 3.5. – Мероприятия по ценовой политике

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятий | Сроки | Ответственный | Дополнительные расходы | Примечание |
| 1. Изучение цен конкурентов | 20.05.2017 | Архипова Л. Д. | 2 000 |  |
| 2.Разработка системы скидок на хачапури | 22.05.2017 | Попов Д. В. | 500 |  |
| 3.Разработка прайс-листа | 24.05.2017 | Архипова Л. Д. | 500 |  |

Основными мероприятиями по продвижению продукции могут быть следующие:

- при заказе нескольких порций хачапури каждый пятый бесплатно;

- посетителям, у которых день рожденья бесплатный десерт и напиток (любой по его пожеланию);

- посетителям, совершившим 100-ое посещение, предоставляется от имени ресторана бесплатно чашечка кофе с десертом;

- парам, отмечающим годовщину свадьбы, предоставляется бесплатно салат «Пикантный».

В качестве мероприятий PR способных существенно повысить степень информированности населения о своей деятельности, может быть предоставление помещения бесплатно для празднования 9 Мая ветеранам или студентам праздник вручения дипломов можно организовать с предоставлением скидки на аренду помещения.

Таблица 3.6. – Мероприятия по продвижению кулинарной продукции сети ООО «Протрэвел»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятий | Сроки | Ответственный | Дополнительные затраты | Примечание |
| 1. Мероприятия стимулирования сбыта:  - при заказе нескольких порций хачапури каждый пятый бесплатно;  - посетителям, у которых день рожденья бесплатный десерт и напиток (любой по его пожеланию);  - посетителям, совершившим 100-ое посещение, предоставляется от имени ресторана бесплатно чашечка кофе с десертом;  - парам, отмечающим годовщину свадьбы, предоставляется бесплатно салат «Пикантный» | 15.05.2017 | Сидоров Н. Ю. | 500 000 | За весь плановый 2017 год с учетом действующих цен |
| 2. Реклама:  - в общественном транспорте  - в Интернете  - в СМИ  - на местном телевидении | 20.05.2017 | Парафило А. Н. | 1 000 000 | За весь плановый 2017 год с учетом действующих цен |
| 3. PR мероприятия:  - предоставление помещения в аренду ветеранам – участникам ВОВ на праздник 9 Мая  - предоставление помещения студентам для празднования вручения дипломов со скидкой | 08.05.2017  20.06.2017 | Барышникова З. Ю. | 20 000  10 000 | С учетом цен на момент празднования |

Я думаю, что в данном случае наиболее целесообразным будет являться такой метод исследования как анкета – опросник, а также наблюдение, которые позволят получить наиболее подробную информацию по самым актуальным вопросам, интересующим администрацию непосредственно от самих посетителей, а наблюдение, кроме того, может выявить насколько полученные ответы соответствуют реальности и детализировать прояснившуюся ситуацию.

Таблица 3.7. – Мероприятия по исследованию рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование мероприятий | Сроки | Ответственный | Дополнительные затраты | Примечание |
| 1. Составление анкеты - опросника | 12.05.2017 | Землянская А. С. | 1 000 руб. |  |
| 2. Распечатка анкет | 13.05.2017 | Барышникова З. Ю. | 1 000 руб |  |
| 3. Планирование процесса наблюдения и определение необходимых вопросов | 14.05.2017 | Землянская А. С. |  |  |
| 4. Проведение анкетирования | 18.05.2017 | Землянская А. С. |  |  |
| 5. Обработка результатов анкетирования | 19.05.2017 | Землянская А. С. | 1 000 руб |  |
| 6. Проведение наблюдения | 18.05.2017 | Барышникова З. Ю. |  |  |
| 7. Обработка результатов наблюдения | 19.05.2017 | Барышникова З. Ю. | 1 000 руб |  |

Сеть ресторанов ООО «Протрэвел» является доходной организацией и предполагает использование исключительно собственных источников финансирования, так как применение заемного капитала приведет к дополнительным затратам и подорожанию выпускаемой продукции, а это может снизить ожидаемый эффект.

Предполагается экономический эффект в сумме 40-50% от величины затрат.

Таблица 3.8. – Построение консолидированного бюджета маркетинга

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Направления деятельности | Мероприятия | Сроки | Бюджет | Примечание |
| 1. Развитие продукта | Разработка меню  Разработка технологических карт  Закупка мопедов  Наем курьеров  Разработка маршрутов для курьеров | 12.05.2017 – 20.05.2017 | 2 000  2 000  100 000  600 000 | -  -  20 тыс – 1 мопед  з/п на год 5 курьеров  - |
| 2. Товародвижение | Сооружение киосков  Открытие сайта | 01.06.2017 – 10.06.2017 | 650 000 | - |
| 3. Ценообразование | Изучение цен конкурентов  Разработка системы скидок  Создание прайс - листов | 20.05.2017 – 24.05.2017 | 3 000 | - |
| 4. Продвижение | Мероприятия по стимулированию сбыта  Реклама  PR - мероприятия | 15.05.2017 – 20.06.2017 | 1 530 000 | За весь плановый 2017 год с учетом действующих цен |
| 5. Исследования | Анкетирование и наблюдение | 12.05.2017 – 19.05.2017 | 4 000 руб |  |
| 6. Затраты на оплату труда работников отдела маркетинга | - | - | 240 000 | Подразумевается наем одного специалиста, расходы на год |
| ИТОГО | | | | 3 131 000 |

Итак, в маркетинговом прооекте рассматривается целесообразность производства хачапури, а также внедрения услуг по доставке продукции, что должно привести к приросту выручки на 4,6 млн руб, при этом основными сегментами потребителей будут являться офисные работники, студенты и школьники, семьи, проводящие время за культурным отдыхом.

Маркетинговый план предприятия (название предприятия) на 2017 год ставит целью увеличение продаж на 10% по сравнению с 2016 годом.

Достижение заявленных целей планируется обеспечить за счет совершенствования ценовой политики, системы продвижения, внедрения на рынок новой услуги и нового вида сэндвичей.

Бюджет маркетинга на 2017 год составит 2 891 тыс руб., не включая затраты на оплату труда и содержание сотрудников отдела маркетинга, финансируемые из общезаводских расходов предприятия.

Общий бюджет маркетинга составит 3 131 тыс руб.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом команды происходит в рамках системы управления персоналом организации, хотя и имеет некоторые специфические особенности. Главные задачи системы управления персоналом в современных условиях:

- определение общей стратегии формирования команды проекта;

- планирование обеспечения проекта человеческими ресурсами;

- привлечение, отбор и оценка персонала;

- повышение квалификации и переподготовка персонала команды проекта;

- система продвижения по службе (управление карьерой);

- их эффективное использование в плане организации работ, рабочих мест, условий труда, социальных условий;

- управление заработной платой и затратами на персонал.

Система управления персоналом – это взятые в своем единстве методы, процедуры, программы. Менеджеры должны представлять специфику управления человеческими ресурсами организации (и, в том числе, команды) в современных условиях: приоритет психологическим факторам, мотивации, стимулированию, развитию, воспитанию самоорганизации, самоконтроля, профессиональной самореализации.

Существуют требования к профессиональным качествам менеджера по персоналу в команде проекта: личная порядочность, целеустремленность, продуктивность, навыки командной работы, наличие обширных знаний по проблематике управления человеческим ресурсами организации и команды. Основные элементы стратегии и кадрового планирования: подбор специалистов, адаптация, кадровый мониторинг, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, обеспечение взаимодействия, стабилизация персонала.