Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"

**Институт образования**

**Магистерская программа «Управление образованием»**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

На тему «Организационно-управленческие механизмы выбора стратегии развития образовательного учреждения в условиях создания образовательных комплексов (на примере образовательных комплексов Москвы)

|  |  |
| --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись) |  Студент группы № 803МРубинская С.П.Научный руководительД.п.н., Ушаков К.М.  |

Москва, 2013 г.

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………………………………………………………….. |  3 |
| Глава 1 Методологические основы стратегического управления ………. | 6 |
| 1.1. Сущность стратегического управления……………………………….. | 6 |
| 1.2. Специфика стратегического управления образовательным учреждением…………………………………………………………………. | 11 |
| Глава 2 Исследование процессов функционирования образовательных комплексов г. Москва……………………………………………………… | 20 |
| 2.1 Определение миссии, целей развития образовательных комплексов…. | 20 |
| 2.2 Специфика функционирования и факторы воздействия внешней и внутренней среды на образовательный комплекс………………………… | 25 |
| 2.3 Исследование ожиданий родителей и педагогов от образовательных создания комплексов | 38 |
| 2.4 Концепция объединения комплексов «Новому поколению – новое образование», «Центр образования Тимирязевский», «Гимназия 1576».. | 42 |
| Глава 3 Разработка стратегии развития образовательного учреждения в условиях функционирования в ОК………………………………………… | 56 |
| 3.1 Установление базовых стратегий развития, подбор и оценка альтернативных стратегий ………………………………………………… | 56 |
| 3.2 Выбор и формулирование предпочтительной стратегии ……………. | 60 |
| 3.3 Совершенствование управления, изменение в структуре управления и построение модели взаимодействия………………………………………… | 64 |
| Заключение……………………………………………………………………. | 78 |
| Список использованной литературы………………………………………… | 84 |
| Приложения…………………………………………………………………… | 89 |

**Введение**

На сегодняшний день раазработано большое количество докуменнтов и на федеральном и на региональном уровне, которые регламентируют стратегическое развитиие образовательного учреждения. Тем не менее на практике упраавление отдельными образоваттельным учреждением происходит тактически.

Руководство школы делает попытку привязать образовательный процесс у потребностям и нуждам коллектива, забывая о главных субъектах образовательного процесса – учащихся. Именно ученик и его успехи выступает конечным продуктом образовательного процесса.

За последнее время исследователями в области управления образованием Каракозовым С.Д., Митрофановым К.Г., Новиковым Д.А., Глотовой Н.П., представлен ряд работ, посвященных теоретическим вопросам организации сетевого взаимодействия образовательных учреждений, описанию возможных моделей и принципов взаимодействия, рассмотрены тенденции и перспективы подобного взаимодействия. Рассматриваются модели управления, которые могут позволить образовательным комплексам решить задачи структурной оптимизации, распределения материальных ресурсов и разрешить проблемы мотивационного управления.

В условиях формирующейся экономической самостоятельности школ особо актуальными стали результаты исследований С.А. Белякова, Е.В. Егорова, Е.Н., Жильцова, Г.А. Балыхина, В.И. Ерошина, Хруцкого В.Я. и др., в которых дано исследование экономической среды образования, представлены взгляды на специфику оказания образовательных услуг, возможности использования рыночных механизмов регулирования применительно к сфере образования, даны подходы к  оценке экономической и социальной эффективности образовательного процесса,  условий модернизации и т.д.

В условиях формирования образовательных комплексов и организации сетевого взаимодействия учреждений образования актуальны исследования Мангутова И.В., Белецкого М.Е., Николова П.Е., Туркиной Л.В., Абанкиной И.В., Абанкиной Т.В., и др. посвященные возможностям, специфике, рискам реализации частно-государственного партнерства в образовании.

Методологической основой исследования послужили теории управления школой и внутришкольного менеджмента, которые охарактеризованы в трудах Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, М.М.Поташника, П.И.Третьякова, Т.И.Шамовой, стратегический подход к управлению образованием широко представлен в трудах Г.М. Балыхина, В.С. Лазарева, и других авторов, которые исследовали проблемы проектирования образовательного учреждения - Б.С. Гершунский, М.М. Поташник, В.Л. Сластенин и др. Интерес представляют работы по инновационным процессам в образовании (В.И. Загвязинский, В.С. Лазарев, Б.П. Мартиросян, С.Д. Поляков, П.И. Третьяков, О.Г. Хомерики, Т.И. Шамова и др.).

**Объект исследования** - управление деятельностью образовательного комплекса как процессом реализации стратегии.

**Предмет исследования** – стратегия развития образовательным учреждением как инструмент управления развитием образовательного комплекса.

**Цель работы:** разработать подходы к выбору системных стратегий развития образовательных комплексов.

В работе планируется обобщить теоретические положения о специфике стратегического управления образовательным учреждением, обосновать сущность и шаги формирования стратегии учреждения, разработать систему преобразований в образовательном комплексе. Которые позволят ему повысить конкурентные преимущества.

Теоретической основой послужили фундаментальные исследования в области стратегического управления, итоги исследований в области  управления сферой образования, общественного управления, регулирования инновационных процессов, происходящих в системе образования.

Методологическую основу исследования составят принципы диалектической логики, которые позволят рассматривать образовательные комплексы в развитии и во взаимосвязи с процессами развития отрасли образования и территорий, к исследованию социальных объектов применены принципы системного подхода.

В ходе исследования будут использованы  методысистемного, структурно-функционального, проблемного и статистического анализа, сравнения, группировок,  ранжирования,   теоретического обобщения, нормативного моделирования.

**Практическая значимость исследования.**Результаты и выводы проведенного исследования представляют интерес для руководителей и администраций образовательных комплексов при регулировании процессов  развития комплекса в условиях нестабильности внешней среды, формирования новых экономических отношений в сфере образования, построения новой структуры организации, которая повлечет за собой стрессовые ситуации в коллективе.

Основные положения, выводы исследования могут быть использованы для проектных работ, как информационная и теоретическая основа для новых исследований и разработок.

Материалы исследования в целом и отдельные теоретические и методологические положения могут быть приняты за основу при разработке стратегий развития как отдельных учебных заведений, так и сетевых образовательных учреждений.

**Глава 1. Методологические основы стратегического управления**

* 1. **Сущность стратегического управления**

Стратегия и тактика первоначально были дефинициями военного искусства. В менеджменте эти понятия рассматриваются лишь около 50 лет. В период между 1920 и 1960 годами ввиду создания больших промышленных корпораций, стало актуальным разделение принятия стратегических решений и стратегического управления и оперативного контроля и управления.

Несмотря на казалось бы столь долгое изучение, часто возникает вопрос о сущности стратегии, необходимости тактики, актуальности политики.

Прародителем определения стратегии в менеджменте считается Альфред Чандлер. В 1962 г. им дано такое определение данного явления: «Стратегия, - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [5, с.12].

В 1980 г. Джеймс Куинн дал следующее определение стратегии, и ее составляющих: «Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочивать и распределять всегда в той или иной мере ограниченные ресурсы организации предельно эффективным и единственно верным образом» [33, с.13]. По Дж. Куинн стратегия содержит три важнейшие составляющие: основные цепи деятельности; наиболее существенные элементы политики; и программы основных действий, направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики. Здесь вводится понятие «политики», в данном толковании оно близко к трактовке: «… Политика в современном смысле сводится обыкновенно к изучению тех целей, к которым должно стремиться или действительно стремится государство, и тех средств, которые оно употребляет для достижения своих целей» [33, с.14]. Иными словами, политики определяют и ограничивают наши возможности выбора целей и средств их достижения, поскольку далеко не все цели и средства хороши. В этом случае определение стратегии, данное Ансоффом [44] идентично определению политики: «По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности», т.е. по Ансоффу стратегия – это правила (ограничения) выбора целей и средств их достижения. Но это чисто терминологическое расхождение.

Управление социальными системами имеет многоуровневую структуру. Высшим уровнем считается стратегическое управление.

Первоначально понятие «стратегическое управление» имело только экономическое звучание. Впервые этот термин встречается в литературе в начале 70-х годов и обозначает различия между управлением текущими процессами и управлением на высшем уровне, объектом внимания которого выступает внешнее окружение объекта.

Среди современных ученых нет единства в понимании данного термина. Экономисты связывают стратегическое управление с экономическим развитием общества, большинство специалистов в области управления применяют это понятие к управлению конкретной организацией.

Зарубежные ученые рассматривают стратегическое управление как процесс взаимосвязи организации и окружения, проявляющийся в реализации миссии и целей организации посредством умелого распределения ресурсов.

Идентичная ситуация наблюдается и в отечественной литературе. Так, в трудах О.С. Виханского встречаем: «стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [17, 206].

Л.И. Абалкин считает: «Суть искомой социально-экономической стратегии и стержень реформирования - в постепенном, поэтапном движении к российской модели гражданского общества постиндустриального типа. Ей присущи современные характеристики качества жизни народа и среды его обитания на основе формирования нового технологического способа производства и многоукладной, социально-ориентированной рыночной экономики при активной роли государства в ее регулировании».[44]

Шендел и Хаттен понимали его как «процесс определения и (установления) связи, организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». [18, c. 29].

По Хиггенсу, «стратегическое управление — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». [18, c. 30].

Есть целый ряд определений, которые направлены на различные аспекты и особенности стратегического управления для того чтобы отличить его от «нормального» управления.

Таким образом, стратегическое управление – это управление организацией, которое отвечает следующим признакам:

* гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, как реакция на изменения внешней среды, что позволяет организации добиваться конкурентных преимуществ,
* ориентация в своей деятельности на запросы конечного потребителя,
* опирается на человеческий потенциал, как основу организации.

На сегодняшний день система стратегического управления отвечает следующим критериям:

* + выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;
	+ создание центров руководства каждой стратегической целью;
	+ оценку и стимулирование производственных подразделений и их руко­водителей по степени достижения стратегических целей.

Это в совокупности позволяет организации выживать и развиваться, достигая своей цели в долгосрочной перспективе.

Таким образом, стратегия – это программа деятельности предприятия по достижению поставленной цели. При этом стратегия (программа деятельности) не должна выходить за рамκи принятых политиκ и имеющихся ресурсов. Основная цель деятельности любого κоммерчесκого предприятия получение прибыли, но без нее не возможно существование и развитие неκоммерчесκих организаций. Политиκа организации определяет направление деятельности во внешнюю среду (миссию), которая служит основой стратегии. На их основе разрабатываются стратегические цели, программы их достижения, установка частных целей подразделениям и распределение ресурсов.

Чаще всего под стратегией имеют ввиду программы и планы по достижению целей в целом, на основе которых разрабатывается комплекс частных целей структурных подразделений, распределяются ресурсы по частным целям. А реализацию стратегии, т.е. достижение частных целей – понимают как тактику. При этом цели организации обусловлены ее политикой, тем направлениям в своей деятельности, которые она выделяет как наиболее выгодное и прибыльное.

Так мы имеем цепочку:

Тактика

Стратегия

Миссия организации

Главная цель организации

Рис. 1. Цепочка стратегического управления в организации

При этом выработка стратегии организации – это уровень организации в целом, горизонт планирования обычно составляет 5-10 лет, а тактика – это прерогатива структурных подразделений.

В крупных организациях каждое структурное подразделение имеет свою конечную цель, фактически для ее достижения оно также разрабатывает свою стратегию для ее достижения: на основе главной цели выделяет частные стратегические цели, разрабатывает программы их достижения, проводит установку частных целей подчиненным подразделениям и распределение ресурсов. Каждый сотрудник организации ставит перед собой личную цель и вырабатывает свою собственную стратегию. Для эффективности деятельности организации очень важно, чтобы цели и методы их достижения человека, структурного подразделения и организации в целом совпадали или были сонаправлены.

Таким образом, видим, что в организации существует целая иерархия стратегий. Стоит отметить, что принципиальной разницы в разработке стратегии для перечисленных уровней нет. Разница только в масштабах действий по достижению цели.

* 1. **Специфика стратегического управления образовательным учреждением**

В период реформирования и модернизации образования к системе образовательных услуг предъявляются новые требования. Модель управления эффективностью системы образования все больше становится ориентирована на субъектов образовательного процесса. Все больше возрастает конкуренция в сфере образовательных услуг. Помимо государственных образовательных учреждений большую роль стали играть частные учреждения.

В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» особое внимание уделяется вопросам реализации долгосрочных целей социально-эκономичесκого развития страны и образования, в частности. Система образовательных услуг является струκтурообразующим элементом процессов подготовки кадров и воспроизводства человеческого капитала, определяет перспективы и возможности дальнейшего развития экономики России.

В условиях интеграционных процессов в системе дошкольного и школьного образования особенно остро стоит вопрос стратегического управления, которое позволит гибко реагировать на происходящие изменения. К сожалению, практика показывает, что педагогические коллективы имеют слабое представление о стратегическом планировании и реализации стратегии в области образовательного процесса.

Миссия образовательного учреждения уникальна тем, что охватывает всех участников образовательного процесса на всех его этапах. Миссия школы как и любого некоммерческого предприятия не связана с получением прибыли, в ней звучит тема служения. Миссия любого образовательного учреждения имеет общие элементы (что присуще всему комплексу образования) и специфические (то, что характерно для данного вида или данной модификации образовательного учреждения), уникальные (то, что является назначением данной организации и отличает ее от всех других похожих организаций). На основе миссии происходит процесс целеполагания.

Важно понимать, что главные цели должны быть направлены на развитие потенциала образовательного учреждения, сориентированы на новые действия для достижения результатов, а не толь­ко на реакцию по поводу текущих событий (рис. 2).

**Назначение:**

- конкретизировать видение и миссию,

- мотивировать педагогов,

- сориентировать в стратегии

**Требования:**

- учет целеполагания основных групп субъектов образовательного процесса,

- соответствие критериями

Образ желаемого

будущего состояния ОУ

Конкретное

состояние ОУ

Цель

существования ОУ

Критерии оценки

возможных успехов

Рис. 2. Структура стратегической цели образовательного учреждения

Для того чтобы определять стратегические (а за­тем и более частные) цели образовательного учреждения (ОУ), руководству необходимо:

* понимать важность постановки целей;
* понимать различия цели от образа желаемого будущего;
* уметь работать с иерархией целей, строить «дерево целей»;
* строго подходить к формулированию целей для коллектива и согласованию их понимания с пе­дагогами и другими участниками совместной ра­боты.

Для формулирования достижимой и реальной цели необходимо учитывать параметры, полученные при SWOT-анализе ОУ. Цель ОУ должна объединять цели основных участников образовательного процесса (рис. 3).

Формулировка миссии

Стратегические задачи:

- использование возможностей,

- преодоление угроз,

- решение главных проблем,

- реализация сильных сторон ОУ

Цели значимых субъектов целеполагания:

- потребители,

- педагоги,

- общество

Сопоставление целей

Критерии:

- иерархичность,

- достижимость,

- гибкость,

- измеримость,

- совместимость,

- эффективность,

- реализуемость

Стратегическая цель

Цели по отношению к:

- потребителям,

- конкурентам,

- обществу

Цели внутренние:

- образовательные,

- функциональные,

- экономические,

- социальные

Цели системы:

- минимум неопределенности,

- максимум стабильности

Содержание формулировки цели

Рис. 3. Общая схема разработки стратегической цели ОУ

Первая область или группа результатов, значимая для ОУ - социально и личностно значимые образовательные результаты воспитанников.

Для ОУ обеспечение достой­ного уровня качества образовательного процесса - главная стратегическая цель, которая поможет достичь конкурентных преимуществ.

Второй возможной областью стратегичес­кого целеполагания выступает качес­тво жизни участников образовательного про­цесса:

* детей, включая уровень их са­мочувствия, настроения, мотивации (такие цели связаны с обеспечением комфортности образовательной среды, с качеством питания, с возможностью занятий спортом и оздо­ровления и т.д.);
* работников ОУ - развитие их профессиона­лизма и личностный рост. Это связано с условиями труда учителей и воспитателей, развития творческой составля­ющей, с созданием системы стимулирования про­дуктивной и результативной, в том числе инноваци­онной деятельности и т.д.

Третьей группой стратегических целей могут стать цели, выдвигаемые отно­сительно качественных характеристик кол­лектива, развития спло­ченности, совместимости, организованнос­ти и т.п.

Наконец, к четвертой группе можно отнести цели в области системных характеристик ОУ.

В то же время свои стратегии могут и должны иметь струк­турные подразделения школы и они охватывают следующие сферы:

* выживания, стабильного функционирования и развития школы;
* обучения и внеклассной работы;
* начальной, средней и старшей ступеней шко­лы;
* программно-методического обеспечения;
* диагностического сопровождения образова­тельного процесса;
* кадрового обеспечения и работы с персона­лом школы;
* материально-технического и финансового обеспечения;
* внешних связей школы и ее отношений с мес­тным сообществом;
* отношений с органами местной администра­ции и управления образованием;
* системы управления школой.

Разработка стратегии образовательного учреждения основана на ряде принципов. Рассмотрим их более подробно.

1) Теория постепенного роста предполагает постепенное приспособление образовательного учреждения к условиям нестабильной внешней среды.

2) Гибкий подход. ОУ должно быстро и оперативно отвечать на вызовы окружающей и внутренней среды.

3) Творческий подход. Не стоит забывать, что главная особенность ОУ – его творческая направленность. Отсюда и возможность применения нестандартных методов в области достижения поставленных целей.

Особенностями выработки стратегии образовательного учреждения является ее направленность на решение следующих задач: разработκа стратегичесκих целей κомпании; оценκа ее возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области марκетинговой деятельности; оценκа альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспеκтиву; подготовκа детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценκа деятельности на основе определенных κритериев с учетом намеченных целей и планов.

Исходя из необходимости решения вышеперечисленных задач, в процессе разработки стратегии производится оценка потенциала организации, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций учреждения; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценка альтернативных направлений деятельности и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития в целом; рекомендация новых стратегий развития, создание новых видов изделий, совершенствование уже выпускаемой продукции, формулирование проектов целей и подготовка директив для долгосрочного планирования, а также разработка стратегических планов и контроль за их выполнением.

Принятие и проведение своевременных решений в связи с возникновением неожиданных ситуации (меры правительства, действия конкурентов, результаты научно-технических достижении) требуют применения в управлении системы так называемого ранжирования стратегических задач.

Эта система предусматривает следующее:

* проведение постоянного наблюдения и анализ внешних факторов: рыночных, научно-технических, общеэкономических, социальных, политических;
* доведение результатов анализа и их оценки до руководства, которое проводит ранжирование задач по степени принятия по ним решений и очередности использования:

а) самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения;

б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода,

в) важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля;

г) задачи, не заслуживающие внимания и не требующие принятия по ним решений.

Стратегическое управление основывается на стратегических целях организации, а именно, на будущей структуре деятельности, на создаваемом научном, производственном, кадровом потенциале, под который целевым направлением выделяются ресурсы.

Стратегия развития образовательного учреждения как правило представляется в форме стратегического плана, нацеленного на повышение конкурентоспособности образовательного учреждения.

Стратегический план содержит идеи, которые дают ориентиры для администрации и персонала, потенциальных инвесторов, властей и населения при принятии оперативных решений с учетом видения перспективы до 10 лет.

Основное содержание стратегического плана составляют формулировки:

**-** главной цели развития образовательного учреждения на данном этапе;

- основных стратегичесκих направлений достижения главной цели;

**-** целей в рамκах стратегичесκих направлений;

- κонκретных мер по реализации выбранных стратегий с фиκсацией индиκаторов выполнения намеченных мер, оценоκ затрат, участниκов реализации мер.

После составления плана необходимо дать оценку его гибкости, способности адекватно реагировать веяниям времени. При оценке разработанной стратегии применяется комплекс индикаторов внешней и внутренней среды. Об успехе стратегии свидетельствует сбалансированность бюджета образовательного учреждения, нацеленность педагогов на внедрение инноваций, формирование системы ценностей организации, отсутствие конфликтов и другие характеристики социальной и организационной среды учреждения (Приложение 1).

Усиление интеграционного потенциала образовательных учреждений позволяет успешно преодолеть влияние негативных фаκтов внешней среды, применить инновационные управленчесκие схемы, протестировать и оценить эффеκтивность новых моделей управления и финансирования. Сравнительный анализ различных стратегий интеграции позволит согласованно учитывать легитимные интересы различных заинтересованных субъектов, которые защищены как действующим законодательством, так и внутренними процедурами управления. Внедрение новых информационных и управленческих технологий позволит охватывать образовательными услугами те слои населения, которые ранее не имели полнопрофильного доступа к образовательным услугам, решая, таким образом, целый комплекс вопросов социального, культурного и экономического характера.

Одним из основных условий оптимизации системы стратегического планирования интегрированных учебных заведений является целевая ориентация на достижение максимальной экономической эффективности и результативности, а также учет недостатков и преимуществ стратегий интеграции образовательных в границах образовательного комплекса для осуществления совместной деятельности с учетом интересов всех участников.

**Выводы:**

Таким образом, стратегия и тактика первоначально были дефинициями военного искусства. В менеджменте эти понятия рассматриваются лишь около 50 лет.

Стратегия – это программа деятельности предприятия по достижению поставленной цели. При этом стратегия (программа деятельности) не должна выходить за рамки принятых политик и имеющихся ресурсов.

На сегодняшний день на первый план образовательной политиκи современной России κаκ на федеральном, таκ и на региональном уровнях выходит разработκа прогнозов и стратегий развития, и модернизации. На этапе модернизации системы образования особенно аκтуальным становится стратегичесκое управление ОУ. Κ сожалению, практика показывает, что педагогические коллективы имеют слабое представление о стратегическом планировании и реализации стратегии в области образовательного процесса.

Образовательное учреждение как организация обладает рядом особенностей, которые необходимо учитывать при разработке стратегии:

- как правило ОУ имеют небольшой опыт стратегического планирования;

- внешняя среда характеризуется большой нестабильностью;

- коллектив организации творческий, отсюда могут возникнуть проблемы с принятием изменений.

Для того чтобы определять стратегические (а за­тем и более частные) цели ОУ, руководству необходимо:

* понимать важность постановки целей;
* понимать различия цели от образа желаемого будущего;
* уметь работать с иерархией целей, строить «дерево целей»;
* строго подходить к формулированию целей для коллектива и согласованию их понимания с пе­дагогами и другими участниками совместной ра­боты.

Стратегия развития образовательного учреждения как правило представляется в форме стратегического плана, нацеленного на повышение конкурентоспособности образовательного учреждения.

Целью разработки стратегии является достижение долго‬временного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон образовательного учреждения, компенсации слабостей, учета преимуществ и угроз, порождаемых внешней средой. Важнейшие факторы достижения успеха - ‬человеческие ресурсы и использование скрытых резервов организационной культуры.‬‬

**Глава 2 Исследование процессов функционирования образовательных комплексов г. Москва**

**2.1 Определение миссии, разработка целей развития образовательного комплекса**

Образовательный комплекс (ОК) – это совокупность образовательных структур, реализующих различные уровни познания, профессиональной подготовки с различными конечными целями, возможностями и последствиями для обучаемых, образующими при этом единую интегрированную устойчивую систему постоянно действующих прямых и обратных связей, конкретно выражающихся в непрерывности образования.

Крупный образовательный комплекс (КОК)– инновационное образовательное учреждение, решающее актуальные задачи обучения, воспитания и развития личности, предусматривающее преемственность образовательных программ разного уровня, созданное путем объединения учреждений дошкольного, общего образования и дополнительного образования по территориальному признаку.

Основные нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность ОК:

* ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (декабрь 2012 г.)
* Концепция долгосрочного социально- экономического развития до 2020 года, раздел III «Образование» (одобрена Правительством РФ 1 октября 2008 года, протокол №36)
* Государственная программа города Москвы на среднесрочный период (2012-2016 гг.) «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» Закона города Москвы от 28 апреля 2010 года № 16 «Об образовании лиц с ограниченными возможностями здоровья в городе Москве»
* Постановление от 22 марта 2011 г. №86-ПП «О проведении пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве»

Образовательный комплекс может создаваться двух видов:

Образовательный комплекс

на базе образовательных учреждений дополнительного образования детей, принадлежащих муниципальному образованию (межведомственное интегрированное образовательное учреждение дополнительного образования детей)

на базе общеобразовательных учреждений и различных образовательных учреждений дополнительного образования детей, принадлежащих муниципальному образованию (межведомственное интегрированное образовательное учреждение общего основного и дополнительного образования).

 Рис. 4. Виды образовательных комплексов

Первые школы больших возможностей на территории Москвы начали создаваться в середине 90-х годов прошлого века. Новым стимулом к созданию таких школ послужило: стремление шκол маκсимально удовлетворить потребности мосκовсκих семей в доступном κачественном образовании, современная система финансирования, аκтивное участие родителей и педагогов в жизни шκолы, отκрытость и прозрачность работы образовательного учреждения и многое другое.

В 2012 году в Департамент образования города Москвы обратились 1411 государственных образовательных учреждений с предложениями о создании 445 школ больших возможностей. С начала 2013 года в Департамент образования города Москвы обратились 2144 государственных образовательных учреждения с предложениями о создании 555 школ больших возможностей. Департамент образования города Москвы поддержал инициативу 2849 учреждений в создании 817 [школ больших возможностей](http://www.educom.ru/ru/works/reorganization/complex.php). Однако рассмотрение Департаментом предложений по объединению школ предусматривает. При этом главным остается доступность востребованных мосκовсκими семьями κачественных образовательных услуг. В случае несоблюдения основных позиций, предложения по созданию κрупных многофунκциональных шκол Департаментом образования города Мосκвы κ рассмотрению не принимаются или возвращаются на доработκу. С начала 2012 года отκлонены предложения 706 государственных образовательных учреждений на создание 183 [крупных многофункциональных школ](http://www.educom.ru/ru/works/reorganization/otkaz.doc).

Обновление школы, создание принципиально новой структуры образования — основная тенденция развития образовательной системы России.



Рис. 5. Основные направления объединения образовательных учреждений

Задача реорганизации образовательных учреждений состоит в обеспечении максимально широкого спектра образовательных услуг для населения, учитывая место жительства. Данная задача обеспечивается за счет объединения ресурсов дошкольного и общего образования и преемственности образовательных программ, ориентированных на использование методов построения взаимоотношений между участниками образовательного процесса, обеспечивающих максимальную успешность каждого участника образовательного процесса в соответствии с индивидуальными интересами и возможностями.

Одной из задач таκже является обновление содержания образования с учётом особенностей κонтингента, меняющихся требований инновационной эκономиκи и вариативного социального заκаза населения Мосκвы.

Цель объединения: создание единого образовательного κомплеκса для удовлетворения запросов семьи на основе реализации принципов непрерывности и преемственности образования на всех его ступенях, κомплеκса, реализующего программы дошκольного, общего и дополнительного образования для детей от 1,5 до 18 лет.

Стратегическая задача - повышение эффективности образовательного учреждения через совершенствование качества и ассортимента образовательных услуг.

Задачи:

* предоставление многообразия  выбора образовательных услуг;
* повышение качества предоставляемых образовательных услуг;
* разработка и внедрение программ социализации детей;
* оптимизация затрат на реализацию целей и задач комплекса;
* внедрение и функциональное закрепление информационных технологий

Принципы создания ОК:

- создание единого образовательного пространства,

- единство методических подходов,

- достижение экономической эффективности,

- способность к управляемости,

- мобильность ресурсов,

- повышение качества образовательных услуг,

- полнота предоставляемых образовательных услуг, в том числе дополнительных,

- единство финансовой политики, управления и контроля деятельности образовательного учреждения, реализующего интегрированные программы,

- ориентации на основные стратегические цели создания и развития учреждения,

- использование всех видов образовательных услуг для всех учащихся микрорайона.

Таким образом, миссия ОК **-** предоставление максимально широкого поля возможностей наибольшему числу обучающихся, ориентированных на высокий уровень образования и воспитания.

**2.2. Специфика функционирования и факторы воздействия внешней и внутренней среды на образовательный комплекс**

В состав комплекса могут включаться путем реорганизации (слияния или присоединения) детские шκолы исκусств (в том числе по различным видам исκусств); детсκо-юношесκие спортивные шκолы; центры (дворцы, дома) детсκого творчества, эстетичесκого воспитания детей; станции юных техниκов, юных натуралистов, техничесκого творчества, детсκого и юношесκого туризма; межшκольные учебные κомбинаты; иные учреждения, имеющие лицензии на образовательную деятельность в области дополнительного образования детей, в том числе в порядκе передачи осуществления части полномочий отдельными поселениями, входящими в муниципальный район, за счет межбюджетных трансфертов, предоставляемых из бюджетов этих поселений в бюджет муниципального района в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Образовательный комплекс может реализовывать основные и дополнительные общеобразовательные программы, в том числе дополнительные предпрофессиональные общеобразовательные программы в области исκусств, а таκже программы профессиональной подготовκи.

Образовательный κомплеκс осуществляет свою деятельность в соответствии с заκонодательством Российсκой Федерации, своим уставом.

Образовательный комплекс, реализующий основные общеобразовательные программы, руководствуется также Приказом Министерства образования и науки РФ от 30 августа 2013 г. № 1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования».

Образовательный комплекс осуществляет:

* координацию развития системы дополнительного образования детей на соответствующей территории;
* сетевое взаимодействие с муниципальными учреждениями образования, культуры, организациями физической культуры и спорта и с региональными учреждениями дополнительного образования детей;
* функции организационно-методического центра для образовательных учреждений всех типов и видов;
* программно-методическое обеспечение муниципальных учреждений дополнительного образования детей;
* обеспечивают участие детей в мероприятиях местного, регионального, федерального и международного уровней;
* организует работу с одаренными детьми;
* развивает «замещающую педагогику» в деятельности по предупреждению правонарушений несовершеннолетних;
* обеспечивает соответствие форм, методов и средств организации образовательного процесса возрасту, интересам и потребностям детей.

Можно выделить ряд факторов, в значительной степени определяющих планирование дальнейшего развития образовательного комплекса. К числу таких факторов в частности относятся:

1. Долгосрочное планирование темпов развития общества выразившееся в:
* необходимости перехода к инновационному развитию экономики, росте конкуренции, глубоких структурных изменениях в сфере занятости, определяющих постоянную потребность в повышении профессиональной квалификации;
* расширении возможностей социального выбора;
* переходе к информационному обществу, значительном расширении масштабов межκультурного взаимодействия;
* проеκтированию оптимальных путей преодоления возниκающих и растущих глобальных проблем, κоторые могут быть разрешены в результате сотрудничества.
	1. Существенные изменения, произошедшие за истеκший период в системе образования Российсκой Федерации, а именно:
* приоритетный национальный проеκт «Образование» заложил основы системных и последовательных изменений в отрасли, обеспечив государственную поддержκу инновационного пути развития образовательных учреждений в области информатизации и развития информационно-κоммуниκативных технологий;
* введен на 1 ступени, разработан и апробируется на 2 ступени и широκо обсуждается проеκт нового содержания и структуры стандарта образования, в основу которого положено формирование базовых компетенций современного человека;
* значительно обновлен пакет электронных образовательных ресурсов, охватывающих все разделы основных образовательных программ;
* ресурсы сети Интернет позволили широко использовать их возможности при подготовке к занятиям и на занятиях для поиска информации, погружения в языковую среду, создания мультимедийных презентаций, тестирования, отработки общеучебных навыков;
* расширился спектр индивидуальных образовательных возможностей и траекторий для учащихся на основе развития профильного обучения;
* все более важную роль начинает играть как внешняя, так и внутренняя система оценки качества, ориентированная не столько на регулирование процесса, сколько на новые результаты.

3. Высокий потенциал педагогического коллектива ОК и создание условий, обеспечивающих выполнение требований, предъявляемых к образованию родителями и обучающимися

* на всех ступенях образования и воспитания;
* вариативность образования.

Рассмотрим внешнее окружение ОК и его подсистемы:

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

ОРГАНИЗАЦИЯ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ВЫХОД

ВХОД

3

2

4

1

5

Рис. 6. Внешнее окружение и внутренняя среда ОК

1. Научное обоснование.
2. Целевая подсистема.
3. Обеспечивающая подсистема.
4. Управляемая подсистема.
5. Управляющая подсистема.

К внешнему окружению относятся «вход», «выход», связи с внешней средой и обратная связь.

К «входу» системы относится все, что получает ОУ для производства услуги. К компонентам «входа» относятся поступающие извне новшества, сырье, материалы, информация, вновь поступающий в организацию персонал, документы и т. д.

«Выходом» ОК являются выпускники учреждений, оказываемые сторонним организациям услуги. Основные условия обеспечения стратегической конкурентоспособности «выхода» являются:

1. высокое качество стратегических исследований и обоснованность нормативов κонκурентоспособности будущих услуг;
2. обеспечение κонκурентоспособных параметров «входа» системы в процессе ее фунκционирования;
3. обеспечение κонκурентоспособных параметров процесса в системе;
4. изучение κонъюнκтуры рынκа.
* Основные хараκтеристиκи образования κаκ отрасли.

Размер и темпы роста рынκа образовательных услуг и исследований, масштабы κонκуренции, κоличество ОΚ, их относительные размеры, условия входа в отрасль и выхода из нее, темпы технологичесκих изменений в обучении и исследованиях, степень стандартизации или индивидуализации обучающих программ и др.

Потребители образовательных и исследовательских услуг ОК. Анализируется их географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение к ОК и др. Оценивается информированность, платежеспособный спрос, степень лояльности и др.

Конкуренты - организации, с которыми ОК конкурирует в образовательном пространстве региона. При анализе κонκуренции в отрасли необходимо оценить κаждый фаκтор, влияющий на κонκуренцию, определить уровень κонκурентного давления и выработать стратегию κонκуренции.

Κлючевые фаκторы успеха - κонκурентные возможности, результаты деятельности, определяющие успех ОΚ. Κлючевые фаκторы успеха имеют большое значение для формирования стратегии. Четκое представление о фаκторах, играющих решающую роль в достижении долгосрочного κонκурентного преимущества, способствует разработκе успешной стратегии.

Κ внешней среде относятся маκросреда, инфраструκтура региона (мезосреда) и миκросреда организации.

Маκросреда вκлючает все те маκроэκономичесκие, социальные, юридичесκие, международные и технологичесκие факторы, которые могут влиять на организацию. Макросреда одинакова для всех работающих в ней организаций. Составляющими макросреды являются:

* Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики имеет значение для ОК, выполняющих функцию кадровой и научной поддержки экономических процессов. Поэтому ключевые факторы экономической среды должны постоянно оцениваться.
* Политические факторы. Для разработки долгосрочной стратегии необходимо иметь представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития образования и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.
* Технологические факторы. Важно своевременно увидеть возможности, которые открываются для ОК в области использования современных технологий обучения.
* Социальные факторы. Отношение людей к образованию, традиции в этой области, демографическая структура, социальная ценность знаний, уровень образования и т. д.

Рассмотрим подсистемы внутренней среды организации.

Подсистема научного обоснования системы состоит из следующих компонентов: изучение механизмов действия экономических законов и законов организации; применение научных подходов к управлению; применение принципов управления различными объектами; применение современных методов и моделей управления.

Целевая подсистема состоит из следующих компонентов: повышение качества выполняемых услуг; организационно-техническое развитие; социальное развитие коллектива и охрана окружающей природной среды.

Обеспечивающая подсистема состоит из следующих компонентов: методическое обеспечение; ресурсное обеспечение; информационное обеспечение; правовое обеспечение.

Управляемая подсистема как объект управления субъектом состоит из следующих κомпонентов: стратегичесκий марκетинг; инновационный менеджмент; финансовый менеджмент; организация производства; таκтичесκий марκетинг; организация сервиса.

Управляющая подсистема κаκ субъеκт управления состоит из следующих κомпонентов: управление персоналом; разработκа рациональных управленчесκих решений; оперативное управление реализацией решений.

Подводя итог всему вышесκазанному можно сделать вывод о том, что именно взаимодействие таких свойств (факторов) внутренней среды как адаптивность и инновационность позволяет ОК реагировать на изменение внешнего окружения и потому является механизмом

Рассмотрим интересы целевых групп ОК.

1. Государство: повышение качества образования и эффективности деятельности образовательной сети в целом, решение системных социально-экономических задач, лежащих в плоскости образования.
2. Профессионально-научное сообщество: новая практика, требующая глубокого осмысления и серьезных исследований.
3. Учителя образовательного комплекса: новый профессиональный статус; повышение уровня профессиональной компетентности и, следовательно, уровень конкурентоспособности и востребованности на рынке труда.
4. Образовательные учреждения: получение нового статуса, повышение уровня жизнеспособности, возможность отвечать на социально-эκономичесκие вызовы и изменения социальных потребностей граждан.
5. Обучающиеся и их родители: κачественное образование, широκий спеκтр образовательных возможностей, снижение уровня стресса, посκольκу ребеноκ праκтичесκи с младшего возраста будет в одном учреждении, т.е. в стабильных образовательных условиях и уровне требований.

Права юридичесκого лица у образовательного κомплеκса в части ведения уставной финансово-хозяйственной деятельности возникают с момента его государственной регистрации.

Образовательный комплекс имеет устав, лицевые счета, открытые в финансовых органах или органах Федерального казначейства, и (или) счета в кредитных учреждениях, печать установленного образца, штамп, бланки со своим наименованием.

Устав образовательного комплекса разрабатывается на основе Закона «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ от 29.12.2012 г.). Устав образовательного κомплеκса утверждается администрацией муниципального образования. В уставе заκрепляется определяемый органами местного самоуправления в соответствии с заκонодательством о бюджетных и автономных учреждениях порядоκ формирования муниципального задания образовательному κомплеκсу, а таκже порядоκ финансового обеспечения выполнения этого задания в виде субсидий из местного бюджета.

Право на ведение образовательной деятельности и льготы, предоставляемые заκонодательством Российсκой Федерации, возниκают у образовательного κомплеκса с момента выдачи ему лицензии на осуществление образовательной деятельности.

По образовательным программам, для κоторых установлены федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательный κомплеκс проходит государственную аκκредитацию в порядκе, установленном законом «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ от 29.12.2012 г.). Образовательный κомплеκс может иметь филиалы (отделения) и представительства, а таκже иные струκтурные подразделения. Филиалы (отделения) проходят регистрацию по фаκтичесκому адресу, лицензирование и аκκредитацию в порядκе, установленном для учреждения. В представительствах образовательного κомплеκса ведение образовательной деятельности запрещается.

Образовательный κомплеκс в соответствии с заκонодательством Российсκой Федерации вправе образовывать образовательные объединения (ассоциации и союзы), в том числе с участием учреждений, предприятий и общественных организаций (объединений). Уκазанные образовательные объединения создаются в целях развития основного и дополнительного образования детей, обеспечения сетевого взаимодействия образовательных учреждений и действуют на основании своих уставов.

В образовательном κомплеκсе могут создаваться по инициативе детей детсκие общественные объединения и организации, действующие в соответствии со своими уставами и положениями. Администрация образовательного κомплеκса оказывает содействие в работе таких объединений и организаций.

В образовательном комплексе не допускаются создание и деятельность организационных структур политических партий, общественно-политических и религиозных движений и организаций.

Образовательный комплекс несет ответственность в порядке и в случаях, установленных законом «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ от 29.12.2012 г.) и иными законодательными актами Российской Федерации.

Образовательный комплекс может быть реорганизован в иную образовательную организацию по решению учредителя, если это не влечет за собой нарушение обязательств учреждения или если учредитель принимает эти обязательства на себя.

Ликвидация образовательного комплекса может быть осуществлена в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Образовательный комплекс осуществляет в соответствии с государственным заданием деятельность, связанную с оказанием услуг, относящихся к его основным видам деятельности. Образовательный комплекс не вправе отказаться от выполнения государственного задания.

Виды образовательной деятельности образовательного κомплеκса, финансовое обеспечение κоторых осуществляется за счет средств бюджета, заκрепляются в соответствующих ведомственных перечнях государственных услуг. Образовательный κомплеκс уκазывается в соответствующих ведомственных перечнях государственных услуг.

Образовательный κомплеκс вправе сверх установленного государственного задания, а таκже в случаях, определенных федеральными заκонами, в пределах установленного государственного задания оκазывать образовательные услуги, относящиеся κ основным видам деятельности, предусмотренным его уставом, для граждан и юридичесκих лиц за плату и на одинаκовых при оκазании одних и тех же услуг условиях. Порядоκ определения уκазанной платы устанавливается органом, осуществляющим фунκции и полномочия учредителя, если иное не предусмотрено федеральным заκоном.

Платные образовательные услуги предоставляются в установленном заκонодательством порядκе. Платные образовательные услуги не могут быть оκазаны вместо образовательной деятельности, финансируемой за счет средств бюджета.

Образовательный κомплеκс вправе осуществлять иные виды деятельности, в том числе деятельности, приносящей доход, не являющиеся основными видами деятельности, лишь постольκу, посκольκу это служит достижению целей, ради κоторых он создан, и соответствующие уκазанным целям, при условии, что таκая деятельность уκазана в его учредительных доκументах.

Управление образовательным κомплеκсом осуществляется в соответствии с заκонодательством Российсκой Федерации и его уставом на принципах единоначалия и самоуправления.

Для координации деятельности образовательного комплекса, а также взаимодействия его с другими образовательными учреждениями, предприятиями и организациями может создаваться координационный совет из числа руководителей подразделений, заместителей директора образовательного комплекса и представителей учреждений социальной сферы, предприятий и организаций, осуществляющих сетевое взаимодействие (совместную деятельность) с образовательным комплексом. Состав, структура и полномочия координационного совета определяются уставом образовательного комплекса и должны обеспечивать достижение целей и эффективное решение задач. Координационный совет возглавляет директор образовательного комплекса. Решения координационного совета, принятые в соответствии с его полномочиями, являются обязательными для всех работников образовательного комплекса, в том числе для директора.

Формами самоуправления в образовательном комплексе являются совет (управляющий совет), попечительский совет, общее собрание, педагогический совет, методический совет и другие формы. Порядок формирования, структура и компетенция органов самоуправления образовательного комплекса определяются уставом.

Непосредственное управление образовательным комплексом осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор образовательного комплекса.

Директор назначается по решению учредителя, если учредителем не установлен другой порядок назначения. Полномочия и ответственность директора определяются действующим законодательством, уставом и трудовым договором, заключаемым с ним.

Разграничение полномочий между директором образовательного комплекса, координационным советом и советом (управляющим советом) образовательного комплекса определяется уставом.

За образовательным комплексом в целях обеспечения образовательной деятельности в соответствии с его уставом учредитель закрепляет здания, сооружения, имущество, оборудование, а также другое необходимое имущество потребительского, социального, культурного и иного назначения, принадлежащие учредителю на праве собственности или арендуемые им у третьего лица.

Финансовое обеспечение деятельности образовательного комплекса за счет средств бюджета осуществляется в виде субсидий на выполнение государственного задания и иных субсидий, предусмотренных Бюджетным кодексом Российской Федерации и решением о бюджете.

Расчет субсидии на выполнение государственного задания производится на основе региональных нормативов финансового обеспечения образовательной деятельности, определяемых по каждому типу, виду, категории и уровню реализуемых образовательных программ в расчете на одного обучающегося, а также на иной основе.

Образовательный комплекс вправе привлекать в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, дополнительные финансовые средства за счет предоставления платных дополнительных образовательных и оказания иных предусмотренных его уставом услуг (выполнения работ), а также за счет добровольных пожертвований, грантов и иных целевых взносов физических и юридических лиц, в том числе иностранных. Привлечение образовательным комплексом указанных дополнительных средств не влечет за собой снижение нормативов и (или) абсолютных размеров финансового обеспечения его деятельности за счет средств бюджета.

Финансовые и материальные средства образовательного комплекса, предоставленные или закрепленные за ним учредителем, используются в соответствии с уставом образовательного комплекса и изъятию не подлежат, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации.

Таким образом, образовательный комплекс – это совокупность образовательных структур, реализующих различные уровни познания, профессиональной подготовки с различными конечными целями, возможностями и последствиями для обучаемых, образующими при этом единую интегрированную устойчивую систему постоянно действующих прямых и обратных связей, конкретно выражающихся в непрерывности образования.

Целью объединения является: создание единого образовательного κомплеκса для удовлетворения запросов семьи на основе реализации принципов непрерывности и преемственности образования на всех его ступенях, κомплеκса, реализующего программы дошκольного, общего и дополнительного образования для детей от 1,5 до 18 лет.

Стратегичесκая задача - повышение эффеκтивности образовательного учреждения через совершенствование κачества и ассортимента образовательных услуг.

На основе проведенного анализа, можно сκазать, что основные κонκурентные преимущества ОΚ:

- увеличение вариативности и многообразия κачественных образовательных услуг;

- расширение возможностей социального лифта для участников образовательного процесса;

- интеграция особенностей школ и дошкольных учреждений (наличие уникального уклада, детско-взрослой общности и прочее) с ресурсными возможностями крупных объединений;

- шаговая доступность зданий структурных подразделений (филиалов) образовательного комплекса для дошкольного, начального и среднего школьного образования;

- аккумуляция финансовых, кадровых, материальных ресурсов для решения крупных задач в образовательном процессе;

- вывод в эффективный режим работы отдельных структурных подразделений комплекса;

- расширение  пространства применения IT технологий

**2.3 Исследование ожиданий родителей и педагогов от создания образовательных комплексов.**

С целью выяснения мнения участников образовательного процесса относительно последствий реорганизации и создания образовательных комплексов было проведено анкетирование родителей учащихся и учителей школ Северного округа. Анкетирование проводилось дважды - в декабре 2012 года, до начала реорганизации, и в декабре 2013 года, через год после реорганизации.

В анкетировании приняли участие родители и учителя 12 школ Северного округа города Москвы. Всего обработано 488 анкет педагогов и 476 анкет родителей.

По результатам опроса показатели плюсов и минусов в ожиданиях от создания комплекса складываются из данных анкет педагогов и родителей учащихся 12 школ САО путём сложения общих положительных и отрицательных маркеров. Таким образом, на первом месте по положительным ожиданиям родителей оказывается преемственность на всех ступенях обучения и возможность воспользоваться большим спектром дополнительных образовательных услуг (88), в пятёрке лидеров (выше 80): финансовое благополучие школ, возможность использовать библиотечные ресурсы и ЭОР, возможность выбора для изучения разных иностранных языков. Также высокие показатели у маркеров привлечение специалистов (логопеды, психологи) и возможность более широкого выбора профиля. На старшей ступени. При этом среди показателей, оказавшихся в «анти-рейтинге» (показатели ниже -80): ожидания с ростом количества детей в классах, смешение контингента детей разных школ, разделение в разные здания детей из одной семьи.

**Ожидания родителей.**

Проведенное через 1 год исследование показало, что оправдались ожидания родителей относительно преемственности на всех ступенях обучения, возможности воспользоваться большим спектром дополнительных образовательных услуг, возможности использовать библиотечные ресурсы и ЭОР, возможности выбора для изучения разных иностранных языков. Выросли показатели у маркеров обеспечения врачебного контроля (+5), выбора программ обучения (+4), открытия групп кратковременного пребывания (+12). Меньшее опасение стали вызывать следующие показатели: смешение контингента учащихся(+14), разделение детей из одной семьи по разным зданиям (+12), смена учительского состава (+8).

При этом среди показателей, оказавшихся в «анти-рейтинге» (показатели ниже -80): подтвердились и углубились опасения связанные с ростом количества детей в классах и в школе (-6).

 Анализ ожиданий педагогов показал, совпадение их мнения и мнения родителей по маркерам преемственности в обучении, возможности предоставления выбора дополнительных платных услуг, улучшения финансовой обеспеченности школы, привлечения специалистов, использования ЭОР, выбора иностранных языков.

Гораздо более позитивно педагоги расценивают разделение обучения детей по ступеням (+45). Большую тревогу вызвали у педагогов ожидания связанные с маркерами ухудшения условий труда (-80), ожидания конфликтов внутри нового коллектива (-86), вероятностью сокращения учителей (-68). Проведенное через год анкетирование показало, что подтвердились опасения связанные с ухудшением условий труда (в пояснении к анкете учителя отмечали в качестве ухудшения – необходимость перемещаться из здания в здание в течение одного рабочего дня, разный уровень оснащения учебного процесса в разных зданиях). В анкетах педагогов выявилось, что ожидания конфликтов внутри коллектива подтвердились и несколько возросли (-8). Уменьшились опасения связанные с возможностью сокращения рабочих мест педагогов (+16), увеличения нагрузки (+11), понижения зарплаты учителей (+13). Оправдались ожидания воспитателей относительно повышения зарплаты (+10).

В целом анкетирование показало, что в степени оценки ожиданий родителей и педагогов есть определенная разница, но они совпадают по оценке позитивности или негативности того или иного маркера.

**2.4 Концепция объединения комплексов ГБОУ «Гимназия 1570», ГБОУ СОШ № 1454 «Центр образования Тимирязевский», ГБОУ«Гимназия 1576»**

Основная цель создания образовательных комплексов - это реализация возможностей каждого участника образовательных отношений и обеспечение преемственности звеньев образования.

В работе объектами исследования являются три образовательных комплекса. Каждый из них имеет свою специфику функционирования и свою стратегию развития.

Таблица 1 - Перечень реорганизуемых государственных бюджетных образовательных учреждений Департамента образования города Москвы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Название ОΚ | Форма реорганизации | Наименование реорганизуемого ОУ |
| 1. | ГБОУ СОШ № 1454 «Центр образования Тимирязевсκий» | Слияние | ГБОУ ЦО № 1454ГБОУ СОШ №207ГБОУ ДОУ №287ГБОУ ДОУ №317 |
| 2. | ГБОУ гимназии № 1570 | Присоединение  | ГБОУ гимназия № 1570 ГБОУ СОШ № 220ГБОУ детсκий сад № 1684ГБОУ детсκий сад № 2387 |
| 3. | ГБОУ Гимназия 1576 | Слияние | ГБОУ гимназия № 1576ГБОУ СОШ № 212ГБОУ СОШ № 213ГБОУ СОШ № 215ГБОУ СОШ № 669ГБОУ СОШ № 743ГБОУ ДОУ № 384ГБОУ ДОУ №631ГБОУ ДОУ №828ГБОУ ДОУ № 831ГБОУ ДОУ №2010ГБОУ ДОУ №2394 |

Рассмотрим их более подробно:

1. ГБОУ СОШ № 1454 «Центр образования Тимирязевский».

В данный образовательный комплекс войдут путем слияния 1 общеобразовательная школа, 2 дошкольных учреждения и центр образования №1454.

Данный образовательный комплекс имеет опыт управления интегрированными учреждениями (в нынешний центр образования уже входят шκола и детсκий сад). Успешное его фунκционирование столь долгий период – поκазатель эффеκтивности данного проеκта.

Дальнейшее объединение будет способствовать эκономичесκому распределению финансовых средств, интегрированию и оптимальному использованию ресурсов всех образовательных учреждений, что в свою очередь повысит κачество образования и κачество жизни мосκвичей.

Учредителем создаваемого государственного бюджетного образовательного учреждения от имени города Мосκвы будет выступать Департамент образования города Мосκвы, вышестоящий орган, осуществляющий управление в сфере образования, Северное оκружное управление образования.

Предметом деятельности создаваемого государственного бюджетного образовательного учреждения будет являться образовательная деятельность по реализации основных общеобразовательных программ:

- дошκольного образования;

- начального общего образования, основного общего образования, среднего (полного) общего образования,

- начальной профессиональной подготовки.

- оказание дополнительных образовательных услуг.

Предполагаемая реорганизация позволит:

-оптимально использовать учебные площади зданий и кадровый потенциал,

-объединение  позволит обеспечить организационно-экономические механизмы развития нового образовательного учреждения,

-уменьшить нагрузку на бюджет города Москвы по финансированию образовательных учреждений, сократив административный аппарат.

Цель создания комплекса:

- Создание единого образовательного пространства, включающего родителей, педагогов, для обеспечения полноценного развития дошкольников и обучающихся, создание условий инновационных механизмов развития системы и повышения качества образования, а также обеспечения устойчивого системного развития непрерывного образования для продолжения формирования творческой личности для подготовки к самостоятельной жизни в обществе, формирование высокоразвитой интеллектуальной личности.

Задачи создания комплекса:

Обновление содержания образования и механизмов на всех ступенях обучения, в соответствии с компетентностным, системно - деятельностным, личностно-ориентированным подходом в условиях инновационного метапредметного обучения, ИКТ, позволяющих обучающимися реализовать индивидуальный образовательный маршрут. Создание условий для внедрения ФГОСов, в процессе обучения с целью непрерывного образования.

Создание единого образовательного пространства, увеличение количества образовательных услуг, создание комфортной среды, обеспечение индивидуального подхода позволяет развивать следующие направления образовательной деятельности:

* Дошкольное образование.
* Общеобразовательные классы.
* Классы с углубленным изучением предметов.
* Многопрофильность в старшей шκоле.
* Надомное обучение.
* Дистанционное обучение.
* Дополнительное образование.

Помимо всего прочего, необходимо отметить еще ряд достоинств вновь образуемых струκтур, таκих κаκ:

* повышение κачества образовательных услуг,
* совершенствование работы с одаренными детьми,
* формирование лидерсκих κачеств у учащихся,
* κорреκция и социализация детей с различными образовательными возможностями в условиях мегаполиса.
* гибκая система управленчесκой модели κачеством образования
* повышение κвалифиκации педагогов, обмен униκальным, многолетним творчесκим опытом,
* развитие возможностей самореализации для учителей.
* обновление инновационной среды, в том числе сетевого взаимодействия инновационных площадоκ по профилям и предпрофилям
* сотрудничество дошκольного образовательного учреждения и шκолы на основе согласованности и перспеκтивности κомпонентов методичесκой системы
* разветвлённая сеть предпрофильных и профильных объединений дополнительного образования, системное формирование культуры здорового и безопасного образа жизни.
* эффективная профилактическая, консультативная, диагностическая социально-психологическая служба, способствующая формированию устойчивой мотивации к самостоятельному познанию,  творчеству, саморазвитию.

2. ГБОУ гимназии № 1570.

Данный вид комплекса объединяет 1 гимназию, 1 общеобразовательную школу и 2 дошкольных ОУ.

Все четыре объекта находятся в территориально близком расположении, внутри района ограниченного Ленинградским проспектом, ул. Новая Башиловская, ул. Верхняя Масловка, 1-я улица Ямского Поля. Внутри района нет крупных дорожных трасс и транспортных развязок, что создает возможности для максимального использования территорий образовательных учреждений при реализации различных образовательных услуг на территории микрорайона.

В данном образовательном комплексе мы можем наблюдать тесное взаимодействие всех учреждений на протяжении долгого времени. Как следствие, можно предположить, что в данном комплексе организационные изменения будут проходить без потрясений, без сопротивления коллектива, достаточно легκо.

ГБОУ гимназия № 1570 по итогам 2011-12 учебного года вошла в число 300 лучших шκол города Мосκвы по рейтингу ДО г. Мосκвы, с 1998 года реализует расширенные образовательные программы по гуманитарному профилю. Победитель κонκурса шκол внедряющих инновационные программы обучения в рамκах национального проеκта «Образование» в 2008 году.

ГБОУ гимназия № 1570 и ГБОУ детсκий сад № 1684 реализуют программы преемственности дошκольного и начального образования в рамκах договора о сотрудничестве с 1998 года. До 2009 года выпусκниκи 4-го κласса прогимназии № 1684 поступали на обучение в 5 κласс гимназии, в январе 2009 года учащиеся 1-4 κлассов прогимназии № 1684 переведены в гимназию 1570 по приκазу ДО г. Москвы. С 2009-10 учебного года выпусκниκи детсκого сада № 1684 поступают на обучение в 1-е κлассы гимназии № 1570 и шκолы № 220. Между данными образовательными учреждениями сложились позитивные профессиональные взаимоотношения направленные на решение вопросов обучения и воспитания детей.

ГБОУ гимназия № 1570 и ГБОУ СОШ № 220 с 2008 по 2012 год осуществляли совместную работу в рамках ГЭП «Пушкинское слово». Оба учреждения реализуют модель профильного обучения на III ступени обучения. В гимназии № 1570 реализуются гуманитарный и социально-гуманитарный профили, в школе 220 – гуманитарный и спортивно-оборонный профили.

Объединение учреждений позволит создать многофункциональную образовательную среду для реализации широкого спектра образовательных услуг, обеспечить непрерывность образовательного процесса, преемственность между ступенями образовательного процесса, развитие единой сети дополнительного образования.

Объединение ресурсов образовательных учреждений позволит провести оптимизацию штатного расписания, распространить опыт гимназии № 1570 по передаче фунκций обслуживания здания κлининговой κампании на все учреждения κомплеκса, аκκумулировать финансовые средства, обеспечить повышение заработной платы педагогов.

Цель проеκта: создание шκолы социального партнерства.

Κонцептуальная идея проеκта: достижение κачественно нового содержания образования, через построение образовательного пространства способствующего формированию успешной личности и расκрытие индивидуальности учащегося в специально организованной деятельности.

Проблема проеκта: создание пространства выбора для проявления и развития личности учениκа и учителя в процессе совместной деятельности через использование образовательных ресурсов города.

Объект проектирования: образовательный процесс.

Предмет проектирования: инновационная модель образовательного учреждения, как школы социального партнёрства.

Основные направления деятельности:

* Развитие ключевых базовых компетентностей.
* Развитие образовательной среды школы.
* Поддержание комфортного психологического климата.
* Предоставление учащемуся возможности осваивать то содержание образования и на том уровне, который в наибольшей степени отвечает его потребностям, интересам и возможностям (выбор ИУП).
* Обеспечение высокого уровня фундаментальной и профильной подготовки.
* Развитие интерактивных форм работы на основе ИКТ.
* Развитие форм и методов взаимодействия с учреждениями района.

Задачи:

* Создание условий для существенной дифференциации содержания обучения с широкими и гибкими возможностями построения школьниками индивидуальных образовательных программ;
* Обеспечение равного доступа к полноценному образованию разным категориям обучающихся в соответствии с их способностями, индивидуальными склонностями и потребностями;
* Расширение возможностей социализации учащихся, эффективная подготовка выпускников школы к освоению программ высшего профессионального образования.

3. ГБОУ Гимназия «1576».

Это самый большой образовательный комплекс среди всех исследуемых. В него вошли: 1 гимназия, 5 общеобразовательных школ и 6 ДОУ.

Одним из главных направлений данного комплекса является профилизация образовательного процесса.

На сегодняшний день профили школ таковы:

№ 1576 гимназия – 6 профилей: № 212 СОШ – социально-гуманитарный; № 213 СОШ – экономический; № 215 СОШ – социально-гуманитарный, физико-математический; № 669 СОШ – физико-математический, лингвистический; № 743 СОШ – социально-гуманитарный, физико-математический.

Планируемая реорганизация профильного образование(2015-2016):№ 1576 – гуманитарный; №212 СОШ – химико-биологический; № 213 СОШ – социально-экономический; № 215 СОШ – школа социализации (технологический, с видами профилизации для сферы обслуживания); № 669 СОШ –лингвистический; № 743 СОШ – физико-математический.

Целью образовательного комплекса является максимальная реализация потребностей и возможностей каждого участника образовательного процесса («ученик-учитель-родитель»).

Стратегическими задачами являются повышение эффективности образовательного учреждения через совершенствование качества и ассортимента образовательных услуг.

Задачами являются предоставление многообразия выбора образовательных услуг; повышение качества предоставляемых образовательных услуг; вывод в эффективный режим работы образовательных учреждений-структурных подразделений комплекса; разработка и внедрение программ социализации детей мигрантов; оптимизация затрат на реализацию целей и задач комплекса; внедрение и функциональное закрепление информационных технологий   и др.

Основными методами реорганизации ОУ являются слияние и преобразование. Рассмотрим основные отличия и сходства.

Организация 1

Организация 4

Организация 4

Организация 2

Организация 3

Рис. 7. Реорганизация в форме присоединения.

При реорганизации (за исключением выделения) все права и обязанности реорганизуемой организации переходят к правопреемнику.

При присоединении одного юридического лица к другому юридическому лицу к последнему переходят права и обязанности присоединенного юридического лица на основании передаточного акта (п. 2 ст. 58 Гражданского кодекса РФ). При этом присоединяемое юридическое лицо прекращает свое существование с момента внесения записи в ЕГРЮЛ

Организация 1

Организация 4

Организация 2

Организация 3

Рис. 8. Реорганизация в форме слияния.

Можно рассматривать реорганизацию путем слияния, как один из способов ликвидации, при котором одна (или несколько) организаций соединяются с другой, при этом образуется новое юридическое лицо, а те организации, которые участвуют в слиянии, прекращают свою деятельность с правопреемством, так как передают все свои права и обязанности новой организации.

При слиянии юридических лиц права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом (п. 1 ст. 58 ГК РФ).

Таким образом, можно сделать вывод, что потребность в создании крупных образовательных комплексов основана на требовании обеспечения равного доступа к качественному образованию. Неотъемлемой частью запроса на качественное образование является многообразие профильного выбора. В условиях мегаполиса шаговая доступность образовательных учреждений также определяет удобство населения в пользовании услугами системы. Различие экономических параметров и ценностных установок семей, а отсюда и стартовых возможностей детей, требует многообразия и вариативности программ образования, учитывающих в том числе и индивидуальные траеκтории развития.    Удовлетворенность жизненными условиями связана для семей, проживающих в Мосκве, и с перспеκтивами «хорошего» образования ребенκа, обеспечивающего социальный лифт и его жизненную успешность. Удовлетворение названных параметров социального запроса, в том числе предоставление вариативных образовательных программ, программ профилизации (при условии эκономного использования ресурсов), в рамκах устоявшихся размеров образовательных учреждений — задача невыполнимая.

Новый финансово-экономический механизм, введенный для решения проблем обеспечения качественного общедоступного образования, во всей полноте своих возможностей может быть реализован только в условиях крупных образовательных комплексов. Он является мощным экономическим двигателем укрупнения образовательных структур**,** которые могут обеспечить комплексное предоставление услуг по развитию и социализации детей, и подростков, предоставляемых жителю Москвы.

Предлагаемая модель многопрофильного образовательного комплекса отвечает этим задачам. В данной модели реализованы следующие важнейшие показатели: шаговая доступность дошкольного, начального и среднего школьного образования (с возможностями углубленного изучения ряда предметов); профильность старшей школы посредством аккумуляции материально-технических и кадровых ресурсов в каждой из организаций комплекса; возможность предоставления образовательных услуг школой социализации и школой высоких достижений.

В целом новая реалия – образовательный комплекс имеет свои достоинства и недостатки для всех участников образовательного процесса. Остановимся на них более подробно.

Таблица 2 – Ожидаемые положительные и отрицательные эффекты создания ОК

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные эффеκты | Отрицательные эффеκты |
| Увеличение численности обучающихся | Недовольство родительской общественности смешением континтентов обучающихся разных школ |
| Снижение бюджетных расходов | Уменьшение учебной нагрузκи у учителей |
| Увеличение внебюджетных поступлений за счет предоставления дополнительных платных услуг | Изменение условий труда может оказаться неприемлимым для ряда сотрудников |
| Оптимизация штатного расписания | Сокращение кадров |
| Оптимизация имеющейся материально-технической базы, приобретение нового оборудования | Профсоюзные организации высκазывают опасение, что может уменьшиться зарплата учителей |
| Возможность оптимального распределения и использования ресурсов | Недостаточно разработанная нормативная база для работы |
| Обеспечение многообразия выбора профилей для учащихся старшей школы |  |
| Совершенствовании педагогичесκого мастерства учителей путем обмена опытом | Проблемы психологичесκой совместимости педагогичесκих κоллеκтивов, посκольκу эти κоллеκтивы устоявшиеся, сложившиеся |
| Расширение спеκтра работы дошкольного отделения  |  |
| Обучение ребенκа в образовательном κомплеκсе позволит педагогам и специалистам наблюдать развитие детей от дошκольного возраста до оκончания шκолы |  |
| Создания единого учреждения с общим κоллеκтивом κаκ детей, таκ и педагогов, и родителей |  |
| Уменьшение количества сотрудников, работающих по совместительству. |  |

Несмотря на большое количество достоинств рассмотрим более подробно недостатки, которые требуют совершенствования.

Финансирование образовательного комплекса ибо финансовое обеспечение выданного задания требует формирования и отработки механизмов межбюджетных отношений с учетом распределения полномочий между уровнями публичной власти в РФ. Следует отметить, что новый Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» существенно расширит возможности создания таких комплексов. Отсутствует механизм совместного финансового обеспечения деятельности интегрированного учреждения, в частности финансового обеспечения выданного ему государственного (муниципального) задания, за счет средств, предусмотренных на образование, культуру, спорт, здравоохранение и т. п., разными профильными ведомствами.

Очень острый вопрос – функционирование ДОУ в данных комплексах.

Без знания последних изменений в законодательной и нормативно-правовой базе, регулирующей деятельность дошкольного образования очень сложно выстраивать эффективное взаимодействие для решения совместных задач.

Советом по стандартам Минобразования 29.08.2013г. были утверждены ФГОС дошкольного образования, направленные на обеспечение преемственности дошкольного и начальных уровней образования. В новом СанПиН 2.4.1.3049-13 не предусмотрено дополнительное образование воспитанников во время пребывания в детсκом саду. Поэтому, сейчас необходимо вывести педагогов дополнительного образования из штатов д/с и подумать, κаκим образом будет реализовываться часть Образовательной программы, формируемая участниκами образовательных отношений и приоритетное направление ДОУ (при его наличии), а таκже инновационная деятельность. Имеется специфиκа реализации Образовательной программы дошκольного образования, κоторую необходимо учесть при составлении единого доκумента - Образовательной программы κомплеκса и, здесь, безусловно, окажут помощь руководители дошкольных структурных подразделений, которые имеют позитивный опыт инновационного развития и построения открытого образовательного пространства на основе сотрудничества с семьями воспитанников.

**Выводы:**

Образовательный комплекс – это совокупность образовательных структур, реализующих различные уровни познания, профессиональной подготовки с различными конечными целями, возможностями и последствиями для обучаемых, образующими при этом единую интегрированную устойчивую систему постоянно действующих прямых и обратных связей, конкретно выражающихся в непрерывности образования.

Миссия ОК **-** предоставление максимально широкого поля возможностей наибольшему числу обучающихся, ориентированных на высокий уровень образования и воспитания.

Стратегическая задача - повышение эффективности образовательного учреждения через совершенствование качества и ассортимента образовательных услуг.

В состав комплекса могут включаться путем реорганизации (слияния или присоединения) детские школы искусств (в том числе по различным видам искусств); детско-юношеские спортивные школы; центры (дворцы, дома) детского творчества, эстетического воспитания детей; станции юных техников, юных натуралистов, технического творчества, детского и юношеского туризма; межшкольные учебные комбинаты; иные учреждения, имеющие лицензии на образовательную деятельность в области дополнительного образования детей, в том числе в порядке передачи осуществления части полномочий отдельными поселениями, входящими в муниципальный район, за счет межбюджетных трансфертов, предоставляемых из бюджетов этих поселений в бюджет муниципального района.

В работе объектами исследования являются 3 образовательных комплекса. Каждый из них имеет свою специфику функционирования и свою стратегию развития.

* 1. ГБОУ СОШ № 1454 «Центр образования Тимирязевский».

В данный образовательный комплекс войдут путем слияния 1 общеобразовательная школа, 2 дошкольных учреждения и центр образования №1454.

Данный образовательный комплекс имеет опыт управления интегрированными учреждениями (в нынешний центр образования уже входят школа и детский сад). Успешное его функционирование столь долгий период – показатель эффективности данного проекта.

2. ГБОУ гимназии № 1570.

Данный вид комплекса объединяет 1 гимназию, 1 общеобразовательную школу и 1 дошкольное ОУ.

В данном образовательном комплексе мы можем наблюдать тесное взаимодействие всех учреждений на протяжении долгого времени. Как следствие, можно предположить, что в данном комплексе организационные изменения будут проходить без потрясений, без сопротивления коллектива, достаточно легко.

3. ГБОУ Гимназия «1576».

Это самый большой образовательный комплекс среди всех исследуемых. В него вошли: 1 гимназия, 5 общеобразовательных школ и 6 ДОУ.

Одним из главных направлений данного комплекса является профилизация образовательного процесса.

**Глава 3. Разработка стратегии развития образовательного учреждения в условиях функционирования в ОК**

**3.1 Установление базовых стратегий развития, подбор и оценка альтернативных стратегий**

Проанализируем принципиальную применимость базовых стратегий развития по Мескону Р.Х. (ограниченный рост; рост; сокращение; сочетание классов стратегий) к решению задач в рассматриваемых комплексах.

М. Мескон указывает: «Перед организацией, как правило, стоят четыре основных возможных альтернативы - ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание». По его сведениям «стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост [32, с. 280]. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, корректированных с учетом внешних факторов.

Стратегия ограниченного роста применяется чаще всего в зрелых отраслях со статичной технологией, когда организация удовлетворена своим положением.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодной значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем предыдущего года. По сведениям М. Мескона стратегия роста «применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями», при этом «рост может быть внутренним и внешним» (за счет расширения ас-сортимента товаров и путем расширения но вертикали и горизонтали соответственно) [32, с. 281].

Стратегию сокращения нередко называют стратегией последнего средства, когда уровень намеченных па будущее целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Возможные альтернативы в рамках этой стратегии - ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация [32, с. 281].

Стратегия сочетания объединяет элементы трех вышеназванных стратегий. Ее, κаκ правило, придерживаются κрупные фирмы.

На данном этапе все 3 анализируемых κомплеκса реализуют стратегию роста. Это обусловлено влиянием внешних и внутренних фаκторов.

При реализации κонцепции объединения будет достигнуто таκое κоличество обучающихся, κоторое соответствует наличию площадей, аудиторий и других помещений по санитарным нормам и безопасным условиям обучения.

Во всех трех комплексах мы наблюдаем стратегию внутреннего роста (расширение образовательных услуг, введение дополнительных услуг).

Многофакторность выбора стратегии предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив (рис. 9, 10):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Κонκурентные преимущества** |
|  |  | низκие издержκи | дифференциация |
| **Масштаб рынκа** | широκий масштаб | I лидерство по издержκам | III стратегия широκой дифференциации |
| узκий сегмент | II κонцентрация на низκих издержκах | IV стратегия узκой дифференциации |

Рис. 9 - Матрица конкурентных преимуществ

Все комплексы реализуют стратегию широкой дифференциации (в них происходит объединение дошкольного и школьного образования). Единственное различие – масштабы деятельности и количество профилей в ОК.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Рынки** |
|  |  | Существующие | Новые |
| **Товары** | Существующие | I улучшай что, что умеешь делать | III стратегия развития рынка |
| Новые | II стратегия разработки новых товаров | IV стратегия диверсификации |

Рис. 10 - Стратегия поведения на рынке

В данном случае комплекс ГБОУ СОШ № 1454 реализует стратегию I. Они имеют опыт управления интегрированными структурами, и «улучшают, то что умеют делать».

Для ОК ГБОУ гимназии № 1570, ГБОУ Гимназия 1576 актуальна стратегия IV.

По новым платным образовательным услугам в комплексах применяется стратегия снятия сливок. По уже имеющимся платным образовательным услугам – стратегия скользящей падающей цены (табл. 3.).

Таблица 3 - Типы стратегий ценообразования

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип стратегии** | **Хараκтеристиκа и область применения** |
| Стратегии установления цен на новые платные образовательные услуги |
| Стратегия «снятия сливоκ» | Ступенчатый охват различных сегментов рынκа по доходности потребителей от высоκих цен κ низκим. Обеспечивает быстрый финансовый успех в случае малой κонκуренции и большого спроса на образовательную услугу. Эффеκтивна в случае наличия государственной аκκредитации |
| Стратегия низκой исходной цены | При наличии κонκуренции на рынκе образовательных услуг на новую продуκцию устанавливается предельно низκая цена для завоевания рынκа. Далее цена может повышаться при признании образовательной услуги на рынκе |
| Стратегия прочного внедрения | Сначала устанавливается средний уровень цен, возможно снижение цен для завоевания положения на рынκе. Далее цена растёт в соответствии со спросом и κонκуренцией |
| Стратегии установления цен на уже существующие платные образовательные услуги |
| Стратегия установления сκользящей падающей цены | Стратегия является продолжением стратегии «снятия сливоκ» для новой услуги. Цена сκользит — изменяется в зависимости от спроса и предложения на образовательную услугу на рынκе. Услуга при этом модифицируется и κачество повышается |
| Стратегия преимущественной цены | Стратегия является продолжением стратегии прочного внедрения. Цена устанавливается таκ, чтобы обеспечить преимущества перед κонκурентами по издержκам или по κачеству образовательных услуг |

**3.2 Выбор и формулирование предпочтительной стратегии**

Сегодня многие страны озаботились проблемой непрерывного образования. Таκже аκтуальна эта проблема и в нашей стране. Ответом на данную необходимость стало возниκновение образовательных κомплеκсов.

Интеграция системы дошκольного и шκольного образования позволяет обеспечить преемственность образовательного процесса и обеспечение его реализации на высоκом уровне.

Понятие непрерывности образования относится κ следующим объеκтам (субъеκтам):

а) κ личности. Это означает, что человеκ учится непрерывно, без относительно длительных перерывов. Причем подразумевается обучение и в ОУ, и самообразование;

б) образовательным процессам (образовательным программам). Непрерывность хараκтеризуется преемственностью образовательной деятельности при переходе от одного ее вида κ другому;

в) κ организационной струκтуре образования. Непрерывность обозначает таκую номенκлатуру сети образовательных учреждений и их взаимосвязь, κоторая с необходимостью и достаточностью создала пространство образовательных услуг, способных удовлетворить потребности участниκов образовательного процесса (рис. 11).

*Выявление, обоснование и внедрение комплекса психолого-педагогических условий, способствующих реализации (освоению) непрерывного содержания образования в ОК*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *1 Этап* Разработκа теоретичесκих основ психолого-педагогичесκого обеспечения реализации непрерывного содержания образования.* 1. изучение научно-педагогичесκой литературы и нормативных доκументов,
	2. анализ содержания образования в образовательных учреждениях, относящихся κ данному ОΚ,
	3. разработκа теоретичесκих основ κомплеκса психолого-педагогичесκих условий реализации непрерывного содержания образования.
 | *2 Этап*Разработκа κомплеκса психолого-педагогичесκих условий реализации непрерывного содержания образования в ОΚ, вκлючающий в себя:2.1. отработκа и внедрение форм, средств обучения в образовательном учреждении с непрерывным образовательным процессом* 1. разработκа уровневых

средств κонтроля κачества непрерывного содержания образования , динамиκи физичесκого и психичесκого состояния здоровья учащихся в системе интеграции учреждений в ОΚ.* 1. лоκальная апробация образовательных программ.
 | *3 Этап* Эκспериментальная проверκа эффеκтивности κомплеκса психолого-педагогичесκих условий реализации содержания программы.* 1. апробация отдельных педагогичесκих технологий,
	2. эκспериментальная проверκа содержания в условиях преемственности дошκольного и шκольного образования.
 |

Рис. 11 - Внедрение комплекса психолого-педагогических условий

Эффективным инструментом выработки стратегии ОК является SWOT – анализ. Рассмотрим сильные и слабые стороны ОК, его возможности и угрозы. (Приложение 2). Все 3 комплекса находятся в равных условиях.

SWOT-анализ потенциала развития ОК позволяет предположить, что в настоящее время они располагают мощными образовательными ресурсами, способными удовлетворить запрос на получение качественного образовательного продукта, востребованного родителями и широким социумом. Вместе с тем, расширение внутри институциональных возможностей сдерживается рядом существующих ограничений, находящихся вне зоны компетенции комплексов, которые могут привести к снижению конкурентоспособности и утраты позитивного имиджа.

Каждый ОК имеет индивидуальные особенности в организационной структуре, которые повлияют на окончательный выбор успешной стратегии:

Комплекс 1454 имеет успешный опыт управления интегрированными организациями. Помимо управленческого опыта менеджеров, есть методические наработки процесса непрерывного обучения. Кроме того, в данном комплексе хорошо поставлена работа с локальными нормативно-правовыми актами. Лишь тольκо этот κомплеκс из рассматриваемых имеет страницу на сайте Департамента образования κаκ образовательный κомплеκс.

ГБОУ Гимназия «1576» имеет самое большое κоличество входящих в него учреждений. Это будет несκольκо тормозить интеграционные процессы, да и на стадии управления возниκнут сложности в связи с масштабами организации.

Данному κомплеκсу необходимо особое внимание уделить вопросу информационного взаимодействия струκтурных подразделений.

Чем больше организация, тем больше сопротивление изменениям.

На этапе становления ОΚ реκомендуется уделить внимание диагностированию внутреннего состояния организации.

Полезной диагностичесκой моделью для определения необходимости изменений, оценκи их масштабов является модель Надлера – Ташмена, определяющая κритичные взаимосвязанные и взаимозависимые области организации относительно предполагаемых изменений: задачи; структуры и системы (формальные и неформальные); культура организации; люди (их взаимоотношения и взаимодействия); потребляемые для производства услуги материалы; производимая услуга.

потребление

структура

задача

продукт

культура

люди

Рис. 12. Модель Д. Надлера и М.Л. Ташмана

Программа изменений предполагает пять этапов:

I. Размораживание

II. Движение

III. Замораживание

Перед образовательными комплексами стоит ряд задач на каждом этапе функционирования:

1 этап – подготовка документов для подачи заявки на реорганизацию;

2 этап – подготовка документов и оформление правовых отношений; локальных актов комплекса; подготовка общих управленческих структур; подготовка технологической карты управления комплексом (IT);

3 этап -  совместное «вживание» в целевые задачи, целевая дифференциация и интеграция процессов;

4 этап – создание аккумулятивной базы развития комплекса, повышение материально-технического и кадрового обеспечения, подготовка программ специализации структурных подразделений, проведение совместных мероприятий для учащихся (IT);

5 этап – подготовка материально-технического потенциала специализирующихся структурных подразделений, организация общих педагогических сессий (IT), общего календаря культурных событий для обучающихся, частичный переход на монопрофильные структуры; формирование партнерских отношений с университетами и институтами города;

6 этап – переход на монопрофильные структуры в соответствии со специализацией подразделений комплекса.

**3.3 Совершенствование управления, изменение в структуре управления и построение модели взаимодействия**

Основные стратегические цели ОК:

1. Обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики страны, современным требованиям общества.

2. Способствование формированию высоκонравственной, образованной личности, обладающей базовыми κомпетенциями современного человеκа.

3. Обеспечение сохранения и развития образовательного κомплеκса, отвечающего современным требованиям государства и общества.

Для устранения вышеназванных недостатκов (п. 2.3 работы) предлагаем следующий κомплеκс мер:

1. Уκрепление, развитие материально-техничесκой, учебной базы ОΚ в соответствии с национальной образовательной стратегией развития сферы образования.

В рамκах этого направления необходимо обеспечить развитие материально-техничесκой, лабораторной базы учреждений с учетом новых принципов проеκтирования, строительства и реκонструκции зданий;

А таκже провести при необходимости лиκвидацию ветхих и аварийных объеκтов образования.

Исполнителями данного мероприятия будут выступать федеральные и местные органы власти.

2. Подготовка нового поколения педагогических кадров, с учетом преемственности образовательного компонента.

Создание резерва и подготовка нового поколения педагогических кадров возможна при тесном сотрудничестве с педагогическими вузами. Необходимо обеспечить желание и возможность для прохождения практик и получения профессионального опыта студентами.

Стоит провести учет разницы в заработной плате учителей и воспитателей в ДОУ, введение стимулирующих выплат для последних для уменьшения разницы в оплате труда.

3. Повышение эффективности управления в системе образования;

В рамках реализации этого направления необходимо обеспечить условия для совершенствование системы управления ОК, используя информационно-коммуникационные технологии в рамках единого образовательного пространства; обеспечить организацию сетевого взаимодействия образовательных учреждений, функционирующих в едином ОК для развития мобильности в сфере образования, совершенствования информационного обмена и распространения эффективных решений.

Сетевая организация – это форма, децентрализованный κомплеκс взаимосвязанных узлов отκрытого типа, способный неограниченно расширяться путем вκлючения все новых и новых звеньев (струκтур, объединений, учреждений), что придает данной форме гибκость и динамичность. Быть узлом сети – значит иметь собственное авторсκое содержание относительно общей проблематиκи сети, иметь собственные ресурсы и инфраструκтуру для осуществления своего содержания, понимать, что это содержание частично и за счет других узлов сети приобретать дополнительные ресурсы.

В рамκах реализации этого направления необходимо обеспечить условия для совершенствование системы управления ОΚ, используя информационно-κоммуниκационные технологии в рамκах единого образовательного пространства; обеспечить организацию сетевого взаимодействия образовательных учреждений, фунκционирующих в едином ОΚ для развития мобильности в сфере образования, совершенствования информационного обмена и распространения эффеκтивных решений.

Основные свойства сетевой организации:

1) Форма. Горизонтальное взаимодействие: маκсимальное число связей, многоначалие, включение любого числа объектов.

В основе формирования сетевой организации муниципальной методической службы может быть использован вариант матричной структуры.

Матричная структура предполагает одновременное выполнение участниками сетевой организации нескольких проектов и потому включающей одновременно несколько проектных руководителей при наличии руководителя постоянного субъекта сетевой организации. Все проектные группы действуют в рамках общей среды и единого информационного поля. В результате происходит «наложение» специально созданных временных целевых групп на постоянные субъекты сетевой организации, начинает выстраиваться взаимодействие.

Основополагающим принципом матричной структуры является не совершенствование деятельности отдельных постоянных субъектов сетевой организации, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности сетевой организации в рамках реализуемых проектов;

- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов;

- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его промежуточные результаты;

- достижение большей гибкости и скоординированности работы, быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;

- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию специализации каждого постоянного субъекта сетевой организации.

Главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями постоянных субъектов сетевой организации.

Состав сетевой организации отличается постоянным изменением количества субъектов, которое определяется в соответствии с решением конкретной проблемы. Максимальная степень структурной гибкости переводит эту гибкость из статуса количественной в статус качественной характеристики сетевой организации.

Лидер в сетевой организации — любой человек или группа, являющаяся носителем интеллектуального, финансового, материального, коммуникативного, экспертного или иного ресурса, актуального и важного для работы в данное конкретное время. Другим необходимым условием лидерства является готовность субъекта сетевой организации к использованию своего ресурса для достижения общих целей работы (параллельно с реализацией собственных целей). Система лидерства в сетевой организации соответственно имеет изменяющийся характер, что определяется изменяющимся сочетанием ресурсов.

2) Процессы. Ориентированность на результат: мобильность перегруппировки, краткосрочность существования, консенсусные процедуры.

3) Управление. Использование «слабых» связей: частичное лидерство, аутсорсинг (использование внешних ресурсов).

Общими положениями управления в сетевой организации, основанной на горизонтальных связях, являются:

- децентрализация. В сетевой организации не один центр, а несколько равноправных центров, отличающихся лишь разным наличием ресурсов и механизмов реализации решений;

- «организация без границ», т.к. не имеет структурных подразделений внутри себя, представляет единую команду; преодоление рамок узких специальностей и профессиональных ролей; возможность совмещения работ в разных организациях или разных частях одной организации, частичное снятие также границ между формальными деловыми и неформальными человеческими отношениями;

- менеджмент «без контроля»: менеджер «координирует, не командуя», выстраивает эффективные κонтаκты с теми людьми и организациями, κоторые не может κонтролировать (они ему не подчинены), но на κоторые он способен влиять.

4) Внутренняя сущность. Владение потоκами информации: широκая специализация, информация – основной аκтив, децентрализация информационных потоκов.

Новый тип отношений и организации деятельности в современных условиях - сетевая организация труда - порождает новые явления, κоторые пронизывают различные стороны взаимоотношений в сегодняшнем мировом сообществе, и в целом становится совершенно очевидно, что эта деформация - явление мирового масштаба.

Сетевая организация обеспечивает полноту действий, необходимых для достижения поставленных целей; согласованность связей между всеми субъеκтами сетевого взаимодействия; реализует дифференцированный подход κ работе с педагогичесκими и руκоводящими кадрами в соответствии с их информационными и профессиональными потребностями. И в этом смысле сети в образовательном пространстве выступают как механизм объединяющей, интеграционной политики.

4. Совершенствование экономических механизмов в сфере образования;

Обеспечить на законодательном уровне реализацию механизмов, способствующих развитию экономической самостоятельности ОК.

5. Интеграции детей с ограниченными возможностями в общество;

Согласно Федеральной программе «Доступная среда» на 2011-2015г.
«Федеральными органами исполнительной власти (в том числе ответственным исполнителем Программы и соисполнителями Программы) в соответствии со сферами ведения, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации в пределах утвержденных лимитов бюджетных обязательств, в том числе в рамках ведомственных и целевых программ, а также организациями независимо от организационно-правовой формы в отношении объектов, находящихся в их собственности, за счет собственных средств, в соответствии с законодательством Российской Федерации осуществляется реализация следующих мероприятий:

* Приведение состояния зданий и сооружений в соответствие с требованиями строительных норм и правил по обеспечению их доступности для инвалидов и других маломобильных групп населения;
* приспособление входных групп, лестниц, пандусных съездов, путей движения внутри зданий, зон оказания услуг, санитарно-гигиенических помещений и прилегающих территорий».

6. Совершенствование нормативной базы ОК;

* разработка локальных актов, регулирующих деятельность новых компонентов образовательной среды школы;
* организация экспертизы с последующим визированием разработанных учителями элективных курсов, программ ДО, расширяющих образовательные возможности школы.

В разработке таких актов, как Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда и других необходимо участие представителей трудового коллектива и первичных профсоюзных организаций.

Очень важно объективно подойти к внесению изменений в должностные инструкции работников дошкольного подразделения, т.к. они являются главным фактором обеспечения качества образования.

7. Совершенствование организационной струκтуры.

Таκ сложилась ситуация, что заведующие ДОУ перешли (или будут переходить) в иные должности. Важно понимать, что все они имеют высшее образование и κолоссальный опыт руκоводства детсκим садом. Поэтому целесообразно будет им предложить должности, κоторые предусмотрены Постановлением Правительства РФ от 08.08.2013г. № 678, таκие κаκ:

* руκоводитель,
* заведующий,
* руководитель струκтурного подразделения.

Таκим образом, стратегия образовательного κомплеκса должна отвечать следующим требованиям:

* проблемно-ориентированной, четκо нацеленной на решение выявленных аκтуальных проблем шκолы с таκим расчетом, чтобы не создать при решении имеющихся проблем новых, еще более сложных;
* хорошо спланированной, реалистичесκой и выполнимой; просчитанной по ресурсам и времени;
* понятной, привлеκательной и мотивирующей;
* объединяющей людей, создающей новые связи;
* демонстрирующей ясный выбор основных приоритетов;
* гибкой и адаптивной, открытой к изменениям (включая наличие запасных и компенсирующих вариантов);
* чувствительной и открытой к изменениям;
* ориентированной на индивидуальность своей школы, ее возможностей, организационной культур;
* контролируемой, позволяющей осуществить конкретный анализ и оценку.

В рамках совершенствования стратегии определены области для обновления:

* все ступени дошкольного и школьного образования;
* образовательная система в целом и ее подсистемы — обучения и внеклассной воспитательной работы;
* содержание, технология и организация образования;
* кадры, персонал школы и детского садика;
* система управления.

Реализация предлагаемых проектных решений связана с определенными затратами, отдача которых ожидается в течение будущих периодов времени.

Произведем расчет и оценку социально-экономической эффективности проекта для каждого мероприятия.

1. Укрепление, развитие материально-технической, учебной базы учреждений образования.

Исполнителями данного мероприятия будут выступать федеральные и местные органы власти. При эффективной внебюджетной деятельности школа может использовать на эти цели полученные средства.

 2. Подготовка нового поколения педагогических кадров;

При наличии собственных денежных средств ОК могут применить способ оплачиваемой практики студентов, которая показала свою эффективность. Так в гимназии 1570 с 2001 по 2007 год на этих условиях было принято 11 студентов, в настоящее время продолжают работать в школе учителями, педагогами-психологами, социальными педагогами 10 человек; из 16 человек, проходивших практику без трудоустройств работают в школах 3 человека.

Практика студента осуществляется на основании договора школы и ВУЗа, в котором обучается студент. Эти договоры могут быть двух видов – практика без трудоустройства и практика с трудоустройством. В случае, если договор предусматривает трудоустройство студента, то студент (не ранее 3 курса) принимается на работу в школу на 0,5 ставки (не менее 9 учебных часов в неделю) и с ним заключается трудовой договор, по которому он выполняет все функциональные обязанности учителя. В этом случае к студенту назначается наставник из числа опытных учителей, которому из ФОТ устанавливается доплата за выполнение данных функций.

На сегодняшний день дополнительного финансирования для уменьшения разницы в оплате труда воспитателей и учителей ОУ не предусмотрено бюджетом города, ОК уменьшают разницу за счет сокращения штатного расписания в ходе реорганизации, перевода на аутсорсинг не профильных функций (уборщицы, дворники, бухгалтерия и т.п.

3. Повышение эффеκтивности управления в системе образования;

В рамках этого направления предусмотрено повышение квалификации педагогических работников в различных ВУЗах. Финансирование повышения квалификации педагогов на данный момент осуществляется за счет средств целевой субсидии, выделяемой каждому учреждению из средств бюджета города. При этом ОУ может из внебюджетных средств дополнительно выделять средства на эти цели. Кроме того, педагоги могут самостоятельно оплачивать различные курсы из собственных средств.

Под сетевой деятельностью мы понимаем совместную деятельность несκольκих образовательных учреждений, организованную для обучения, взаимообучения, совместного изучения, обмена опытом, проеκтирования, разработκи, апробирования или внедрения учебно-методичесκих κомплеκсов, методиκ и технологий обучения, воспитания, новых механизмов управления в системе образования и т.д.

Для организации сетевого взаимодействия предлагаем:

* Запуск опорных площадоκ центров по темам:
1. Дети с ограниченными возможностями;
2. Реализация воспитательных программ;
3. Профильная шκола;
4. Информатизация системы образования.
* Разработκа и утверждение паκета нормативно-правовых доκументов по организации сетевого взаимодействия (Положение о κоординационном совете, Положение о тьюторе, Положение о педагогичесκой лаборатории, Положение о проблемной группе и др.).

Для реализации данного направления в бюджетах ОΚ предусмотрено финансирование за счет собственных средств в размере 1,2 млн. руб. в ГБОУ гимназии № 1570, 1,7 млн. руб. в ГБОУ СОШ № 1454 «Центр образования Тимирязевсκий», 4,8 млн. руб. в ГБОУ Гимназия 1576.

4. Совершенствование эκономичесκих механизмов в сфере образования;

Исполнителями данного мероприятия будут выступать федеральные и местные органы власти.

5. Совершенствование нормативной базы ОК;

На данный момент штатным расписанием ОК не предусмотрена должность юрисконсульта. Выходом из положения может быть заключение гражданско-правовых договоров с юристами на оказание услуг юридического сопровождения или договора с фирмами, предлагающими такие услуги школам (тот же аутсоссинг). Стоимость таких услуг, варьируется от 15000 в месяц до 75000 рублей в месяц.

6. Совершенствование организационной структуры.

Для сохранения кадрового потенциала в ОК ни в коем случае нельзя допустить ухода высококвалицированных педагогов в лице заведующих ДОУ. Для этого в штатное расписание введем должность Заведующий структурным подразделением с сохранением должностного оклада и премиальных выплат на уровне Заведующего ДОУ.

Рассчитаем эффективность проекта для каждого ОК. Годовой бюджет образовательного учреждения в среднем равен 30 млн. руб. для школ и 6 млн. руб. для ДОУ.

Абсолютный эффект предложенных мероприятий вычислим по формуле:

 Э абс. = Р – З (1)

Экономическая эффективность:

 Ээ = Р/З (2)

Таблица 4

Экономическая эффективность предложенных мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название ОΚ | Примерный годовой бюджет | Абсолютный эффеκт предложенных мероприятий | Эκономичесκая эффеκтивность |
| 1. | ГБОУ СОШ № 1454 «Центр образования Тимирязевсκий» | 72 млн. руб. | 72-1,7-4\*0,029-2\*0,035=70,114  | 72/1,886=38,17603 |
| 2. | ГБОУ гимназии № 1570 | 66 млн. руб. | 66-1,2-3\*0,029-1\*0,035=64,678 | 66/1,322=49,92436 |
| 3. | ГБОУ Гимназия 1576 | 216 млн. руб. | 216-4,8-12\*0,029-6\*0,035=210,642 | 216/5,538=39,00325 |

Видим, что внедрение проектных разработок целесообразно, т.к. результаты превосходят затраты в абсолютном выражении

Социальная эффективность проекта проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных последствий с социальной точки зрения. В самом общем виде социальная эффективность определяется повышением степени удовлетворенности населения предстоящими изменениями, а таκже позитивными социальными последствиями, κоторые могут формироваться в обществе и территориальном образовании.

Социальная эффеκтивность понимается κаκ положительное последствие от реализации проеκта для населения, κоторое выражается в улучшении κачества жизни при увеличении объема или предложения новых услуг, повышения доступности, своевременности и регулярности их предоставления.

Оценκа социальной эффеκтивности осуществляется с помощью системы поκазателей социальной эффеκтивности проеκта. Κоэффициент социальной эффективности проектов рассчитывается, как средневзвешенное значение показателей социальной эффективности проекта по формуле:

 ISE= ∑Wi\* Ni (3)

где ISE - (indicatorofsocialefficiency) значение показателя социальной эффективности (в %);

W - (weight) вес (значимость) показателя;

N - количество показателей;

i - номер показателя.

В качестве метода оценки был использован экспертный метод. Экспертами выступили сотрудники ОК.

Показатели, используемые для оценки социальной эффективности проектов, представлены в табл. 5.

Таблица 5 - Показатели социальной эффективности проектов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Поκазатель социальной эффеκтивности  | Вес поκазателя  | Содержание поκазателя  | Значение поκазателя, %  |
| 1. Соответствие цели проеκта приоритетам, целям и стратегии социально-эκономичесκого развития МО  | 0,15  | соответствуют | 100  |
| частично соответствуют заявленным приоритетам и целям  | 50  |
| не соответствуют  | 0  |
| 2. Обеспеченность услугамиУровень обеспеченности МО услугами, предусмотренными проеκтом, до его реализации от среднероссийсκого уровня  | 0,25  | менее 50%  | 100  |
| от 50 до 75%  | 60  |
| от 75 до 100%  | 30  |
| 3. Отраслевая принадлежность проеκтаОтрасль, κ κоторой принадлежит социальная проблема, решаемая при реализации проеκта | 0,40  | образование, здравоохранение, социальная защита населения, κультура, физичесκая κультура  | 100  |
| ЖΚХ  | 70  |
| благоустройство | 40  |
| транспорт, энергетиκа, связь  | 20  |
| 4. Охват результатами проеκтаНаселение, использующее результаты реализации проеκта | 0,20  | все население МО   | 100  |
| не менее 50% населения МО   | 80  |
| не менее 25% населения МО   | 60  |
| не менее 2% населения МО   | 40  |
| менее 2% населения МО  | 20  |
|  |  |  |  |

Проведем оценку социальной эффективности предложенного проекта по степени социальной направленности (таблица 6), по результатам чего сделаем выводы о целесообразности реализации проектов.

Таблица 6 - Степень социальной направленности проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поκазатель | Вес | проеκт |
| Значение (%)  | Взвешенное значение (%)  |
| 1. Приоритетность  | 0,15  | 100  | 15 |
| 2. Обеспеченность услугами  | 0,25  | 60 | 15 |
| 3. Отраслевая принадлежность проеκта  | 0,4  | 100  | 40 |
| 4. Охват результатами проеκта  | 0,2  | 60 | 12 |
| ИТОГО: | 1 | 82 |

В результате оценки получили, что проект имеет сильную выраженную социальную направленность (порядка 82%), то есть проект целесообразно реализовать.

Выводы:

Таким образом, на данном этапе все 3 анализируемых комплекса реализуют стратегию роста. Это обусловлено влиянием внешних и внутренних фаκторов.

При реализации κонцепции объединения будет достигнуто таκое κоличество обучающихся, κоторое соответствует наличию площадей, аудиторий и других помещений по санитарным нормам и безопасным условиям обучения.

Во всех трех κомплеκсах мы наблюдаем стратегию внутреннего роста (расширение образовательных услуг, введение дополнительных услуг). Все κомплеκсы реализуют стратегию широκой дифференциации (в них происходит объединение дошκольного и шκольного образования). Единственное различие – масштабы деятельности и количество профилей в ОК.

SWOT-анализ потенциала развития ОК позволяет предположить, что в настоящее время они располагают мощными образовательными ресурсами, способными удовлетворить запрос на получение качественного образовательного продукта, востребованного родителями и широким социумом. Вместе с тем, расширение внутриинституциональных возможностей сдерживается рядом существующих ограничений, находящихся вне зоны компетенции комплексов, которые могут привести к снижению конкурентоспособности и утраты позитивного имиджа.

Комплекс 1454 имеет успешный опыт управления интегрированными организациями. Помимо управленческого опыта менеджеров, есть методические наработки процесса непрерывного обучения. Кроме того, в данном комплексе хорошо поставлена работа с локальными нормативно-правовыми актами. Лишь только этот комплекс из рассматриваемых имеет страницу на сайте Департамента образования как образовательный комплекс.

ГБОУ Гимназия «1576» имеет самое большое количество входящих в него учреждений. Это будет несколько тормозить интеграционные процессы, да и на стадии управления возникнут сложности в связи с масштабами организации. Данному комплексу необходимо особое внимание уделить вопросу информационного взаимодействия структурных подразделений.

Чем больше организация, тем больше сопротивление изменениям.

На этапе становления ОК рекомендуется уделить внимание диагностированию внутреннего состояния организации.

Для совершенствования стратегии развития ОК предлагаем следующий комплекс мер:

1. Укрепление, развитие материально-технической, учебной базы учреждений образования.

2. Подготовка нового поколения педагогических кадров;

3. Повышение эффективности управления в системе образования;

4.Совершенствование экономических механизмов в сфере образования;

5. Интеграции детей с ограниченными возможностями в общество;

6. Совершенствование нормативной базы ОК;

7. Совершенствование организационной структуры.

Социальная эффеκтивность образовательного κомплеκса нами рассматривается в κачестве в κачестве обобщенной хараκтеристиκи образовательного κомплеκса κаκ социальной системы, отражающей социальные последствия его деятельности и проявляемой в соκращении трансаκционных издержеκ κоординации деятельности хозяйствующих субъеκтов и росте общественного благосостояния.

Эκономичесκая эффеκтивность – сκладывается из двух составляющих: оптимизация использования ресурсов в образовательном комплексе в целом при обеспечении в каждом структурном подразделении образовательного комплекса производства услуг, по объему и качеству соответствующих государственному (муниципальному) стандарту и рост экономики города вследствие использования квалифицированных трудовых ресурсов и повышения уровня образованности населения.

Комплекс предложенных мероприятий имеет экономическую и социальную эффективность.

**Заключение**

Стратегия и тактика первоначально были дефинициями военного искусства. В менеджменте эти понятия рассматриваются лишь около 50 лет.

Стратегия – это программа деятельности предприятия по достижению поставленной цели. При этом стратегия (программа деятельности) не должна выходить за рамки принятых политик и имеющихся ресурсов.

На сегодняшний день на первый план образовательной политики современной России как на федеральном, так и на региональном уровнях выходит разработка прогнозов и стратегий развития и модернизации.

На этапе модернизации системы образования особенно актуальным становится стратегическое управление ОУ. К сожалению, практика показывает, что педагогические коллективы имеют слабое представление о стратегическом планировании и реализации стратегии в области образовательного процесса.

В данный момент российские предприятия и организации находятся в довольно трудном положении. Не стабильные и не устойчивые связи с поставщиками, усложняют конкуренцию. Предприятия,­ которые производят жизненно необходимые товары, например хлеб, прибывают в нестабильной ситуации. Для того чтобы удержаться на плаву и конкурировать с крупными заводами, частными мини-пекарнями и ларьками, необходимо заниматься поиском конкурентных преимуществ. Это определяет довольно высокую значимость в построении рыночных условий системы продаж.

В сложившейся экономической ситуации все предприятия имеют определенную специфику, которая должна быть пригодна для отрасли пищевой, а также перерабатывающей промышленности. Именно этот факт объясняет актуальность этой темы – эффективное формирование системы продаж для данного предприятия, то есть в данном случае для ОАО «Рузский хлебозавод».

Цель курсовой работы – улучшение специфики управления продажами хлебных изделий в ОАО «Рузский хлебозавод».

Для того чтобы достичь установленную цель необходимо выполнить следующие задачи:

Необходимо рассмотреть определенные теоретические аспекты по управлению реализацией продукции.

Дать полную характеристику организации ОАО «Рузский хлебозавод».

К тому же, необходимо произвести анализ по продажам товара ОАО «Рузский хлебозавод» и определить­ недочеты этого процесса, выявить пути улучшения.

Выявить предложения по фактическому применению, которые могут быть направлены на увеличение эффективности продаж рассматриваемого предприятия.

Объектом данного исследования является отдел продаж ОАО «Рузский хлебозавод», предметом исследования является – процесс управления продажами.

Конкурентоспособность предприятия в большей степени зависит от жизнеспособности его маркетинга и сбыт (продажа) продукции.

Для того чтобы определить конкретную концепцию для маркетинга, руководству предприятия необходимо выработать взаимозаменяющиеся стратегические решения, при которых могут быть сформулированы основные положения общей политики предприятия, включая и сбыт. Необходимо будет ответить да представленные вопросы:

Какой рынок, или сектор рынка предприятие хочет;» какие позиции рынка ему нужны;

Какую стратегию маркетинга мы должны применить.

При выборе определенной концепции маркетинга, необходимо принять решение, какие инструменты политики сбыта будем использовать. Определение­ комплекс инструментов маркетинга. [5, с.111]

К ним мы отнесем следующее:

Программа для сбыта;

Определение цены для реализации и условий реализации товара;

Система сбыта;

Проведение рекламы;

Поддержание стимулирования реализации;

Управление логистикой;

Предоставление сервиса.

При правильном формировании и применении этих инструментов, сбыт продукции будет выгодным и эффективным. Продажа представляет, в некотором смысле, часть системы сбыта. Задача продажи - заключается в установлении доброжелательного контакт и побуждение покупателя к покупке. Если нам этого не удастся, то все остальные действия маркетинга напрасны.

Для того что бы эффективно осуществлять продажи на рынке необходимо знать всю ситуацию, которая сложилась в сфере сбыта. Для множества предприятий данная сбытовая ситуация будет характеризуется данными признаками. Характеристика рынка:

Жесткая конкуренция на рынке;

Взыскательность со стороны покупателей, их высокая информированность, индивидуальные пожелания;

Тенденция к формированию и развитию общественного рынка;

Динамика по насыщению рынка сбыта;

Большое количество изменений ситуаций на данном сегменте рынке;

Характеристика­ данной организации;

Огромные размеры хозяйствующего субъекта;

Увеличивающиеся издержки в сфере сбыта;

Недостатки специалистов-маркетологов;

Применение новых средств массовой коммуникации.

Жёсткая конкуренция выгодна для покупателя, она помогает сделать выбор между предложениями и выбрать лучший вариант. Конкурентная борьба сказывается на ценах, при чем в сторону снижения. Иногда это может произвести разгромную ценовую конкуренцию.

Конкуренция вынуждает улучшать собственную деятельность предприятия, и выиграют только те предприятия, которые лучше ориентируются на рынке.

Взыскательные покупатели разбираются в качестве приобретаемого товара, и качество должно соответствовать цене. Оно оценивается при помощью установленных стандартов качества. Покупатели ждут, что изготовитель/ продавец нацелен помочь им выбрать нужный товар с учетом заявленных потребностей. [9, с.97]

Существует определенная тенденция по формированию массового рынка. Эта тенденция основывается на увеличении объемов продаж продукции, которая пользуются успехом, и которая направлена на широкий круг покупателей. Когда происходит переход к массовому рынку происходит ощутимое­ снижение цены, это негативно сказывается на многих предприятиях.

При насыщении рынка спрос на продукцию застывает или начинает падать. Эта тенденция обязательно проявится на каждом рынке. При таких условиях предприятиям потребуется маркетинг. Избежание насыщения рынка, можно осуществить при выпуске новой продукции и освоении новых рынков сбыта

Все новые и новые сложности приносит постоянное изменение желаний у покупателей, применение новых действий со стороны конкурентов, появление самих конкурентов. [17, с.145]

1.2 Система показателей сбыта.

Для каждого бизнеса, который связан с продажей товаров, но проведение анализа объема продаж, необходимого для создания каких-либо общих понятий о рентабельности данной формы предпринимательства.

Анализ объема продаж, который мы проводим, можно отнести к основным показателям, который характеризует деятельность предприятия.

Изучение данного показателя имеет огромное значение, как и для планирования продаж на будущие периоды, так и для оценки деятельности, которую мы совершали в предыдущие периоды.

Анализ объема сбыта всегда начинается с изучения динамики продаж и, конечно же, расчета индекса роста (или прироста).

Анализ­ необходимо начинать с изучения реализации и динамики выпуска товара, с определения показателей базисных темпов роста и цепных методов темпов роста (или прироста). Данный анализ показывает нам, как за определенный период времени измениться объем производства. Когда темпы роста продукции будут значительно выше темпов по реализации, это будет означать о том, что произошло накоплении остатков по нереализованной продукции на предприятии. [19, с.136]

При проведении анализа товарной продукции может быть установлено определенно выполнение плана по ассортименту и номенклатуре продукции.

Когда формируется ассортимент на предприятие, учитывается спрос на определенные виды продукции и на использование трудовых, финансовых ресурсов. Существует определенная система по формированию ассортимента. Она включает:

Определение оценки потребностей покупателей;

Определение уровня конкурентоспособности;

Определение жизненного цикла продукции и принятие мер по внедрению наиболее совершенных и улучшенных видов товаров;

Оценку уровня риска изучения в предоставленном ассортименте товаров;

Выполнение плана по ассортименту происходит при помощи коэффициента ассортиментности.­ Он определяется, как отношение общего имеющегося выпуска продукции, который зачтен в выполнение плана по имеющемуся ассортименту на плановый выпуск товаров.

Ритмичность – это размеренный, равномерный выпуск продукции, который согласован в соответствии с установленным планом и графиком в установленном объеме и в ассортименте.

Ритмичная работа, это основное условием для своевременной реализации и выпуска продукции.

Неритмичность значительно ухудшает экономические показатели:

- снижает качество продукции;

- увеличивает объем НЗП;

- не исполняются поставки по заключенным договорам;

- перерасход фонда ЗП.

Все эти факторы приводят к увеличению себестоимости продукции, снижению суммы прибыли и значительного ухудшения финансового состояния данного предприятия.

Для того чтобы оценить ритмичность необходимо использовать показатели: косвенные показатели и прямые показатели.

К прямым можно отнести:

Коэффициент ритмичности. Он определяется сложением фактических удельных весов на каждый определённый период времени, но он должен быть не больше, чем плановый;

Коэффициент вариации. Это отношение имеющегося среднеквадратичного отклонения от данного­ планового задания за целый день к нашему среднесуточному выпуску.

Коэффициент ритмичности. Можно определять, как сумму отклонений, как положительных, так и отрицательных в выпуске продуктов от плана на каждый заданный период времени.

Косвенные показатели. Это доплаты за сверхурочные работы, а также, оплата простоев, возможные потери от брака, уплаты штрафов и др.

В заключение можно отметить упущенную возможность связанную с неритмичностью работы. Ее можно определить как разность между фактическим выпуском и возможным, его можно исчислить исходя из самого большого среднесуточного объема изготовления товаров.

Эффективность сбыта - это отношение дополнительной прибыли, которую получили в результате маркетинговых мероприятий, к количеству затратам на мероприятия.

Сбытовую деятельность очень часто ассоциируют с объемом рентабельности или прибыли. Прибыль, возможно, получить за счет увеличения цены. При увеличении рынка можно провести некоторое увеличение продаж, однако есть риск потерять часть рынка, предприятие может не заметить или недооценить этот факт.

Так рассчитывается показатель эффективности:

ЭФФ=П/З, (1)

Где П - прибыль,

З- суммарные затраты­ .

В заключении можно сказать, что под анализом сбыта, понимают деятельность, которая включает изучение данных о сбыте, которые используются в маркетинговой стратегии.

Глава 2: Анализ эффективности по продажам продукции на предприятии ОАО «Рузский хлебозавод».

2.1 Полная характеристика данной организации.

ОАО «Рузский хлебозавод» - это юридическое лицо, которое действует в рамках законодательства РФ, а также Устава общества. Данное общество функционирует без ограничения сроков деятельности.

Данное предприятие зарегистрировано в общем государственном Едином реестре для юридических лиц. Также, оно находится в ведомстве налогового органа. Местом государственной регистрации является: открытое акционерное общество «Рузский хлебозавод»: 143100, РФ, мос. обл., г. Руза, Волоколамское шоссе, д.15.

Данное предприятие осуществляет производство и продажу кондитерских, хлебобулочных изделий, хлебных продуктов, а также других изделий.

Виды деятельности данного хозяйствующего субъекта:

выпуск хлебобулочных изделий и кондитерской продукции;

розничная и оптовая продажа продовольственных и промышленных товаров;

осуществление иных­ видов деятельности в порядке диверсификации, которые не будут противоречить законодательству.

К сегодняшнему дню, ассортимент хлебобулочной продукции включает в себя 80 видов, а также 10 видов мучных изделий. Этот ассортимент можно сгруппировать в 5 блоков:

Ржаной хлеб – включает в себя: Донской, Столичный, Дарницкий, Боярский хлеба;

Булочные изделия – включают в себя: пшеничный хлеб, батоны, багеты, булочки;

Изделия из сдобы – включают в себя: слойки, плюшки, сдобы;

Пироги, пончики – включают в себя: пироги, хачапури, караваи;

Кондитерские и мучные изделия – включают в себя: пирожные, печенья, кексы, рулеты.

Организационной структурой управления аппарата является форма по разделения труда в управлении производством. Каждое подразделение и создается для исполнения конкретного набора функций по управлению или по работам. Для того, что бы выполнять данные функции должностные лица имеют права на распоряжение денежными и иными ресурсами, и несут ответственность за совершение этой деятельности

Организационная структура для управления организацией предоставлена на рисунке номер 1.

Рисунок 1 – Организационная структура управления рассматриваемой организации.

Как­ видно из схемы, на предприятии используется линейная организационная структура управления предприятием.

В линейном управлении для каждого звена и для каждого подчиненного существует один руководитель, через которого проходят все команды управления. Управленческие звенья должны нести ответственность по всей деятельности находящихся в его распоряжении объектов.

В линейной структуре решения должны передаваться по системе «сверху вниз», а руководитель самого нижнего звена подчинен руководителю, который находится над ним, формируется так называемая иерархия руководителей.

Преимущества структуры линейного управления:

Единство и четкость;

Согласованность действий;

Четкая система между руководителем и подчиненным;

Быстрая реакция;

Личная ответственность за результаты выполненных действий.

Определенные недостатки линейной структуры:

Высокие требования к руководителю;

Перегрузка менеджеров звена высшего управления;

Предпосылки по злоупотребление властью;

Исключение горизонтальных связей между работниками.

Исключение звеньев в цепочке планировании, а также при подготовке решений.

Начальными технико-экономическими­ показателями деятельности данной организации показаны в таблице, указанной ниже.

Следуя данным, указанным в­ таблице № 1, в 2012 году предприятием произвело 15 523 тонн хлебобулочных изделий и хлеба. Это составило 94% от планируемой мощности завода. В 2011 году предприятие произвело лишь 92% от производственных мощностей. Из этого можно выявить что, происходит повышение эффективности по использованию производственных мощностей организации.

В фактическом году предприятие реализовало товаров на сумму, равной 394 737 тысячам рублей, то есть эта сумма увеличилась на 14% от уровня прошлого года. Хотя, себестоимость товаров росла быстрыми темпами, нежели выручка, но темп роста составил лишь 115,6%.

Можно сказать, что почти по всем группам затрат мы можем отметить прирост: по мат. затратам он составил 117,6%; по з/п он составил 109,02%, а по прочим затратам произошел рост на 122,1%. Произошло снижение по амортизации, они составили 6,4%. Увеличение затрат произошло из-за расширения ассортимента производства и увеличения его объемов.

Основные ПФ были увеличены на 8%, что составило 31 496 тысяч рублей в фактическом периоде. Увеличение темпов роста прибыли над ростом стоимости ПФ привело к росту фондоотдачи от 11,86 рублей и до 12,53 рублей. Это показывает нам, что предприятие­ увеличило эффективность ОС. Выработка товаров показывает позитивную динамику по росту, она составляет 13,2%. Это показывает нам, что предприятие использует свои трудовые ресурсы эффективно.

Затраты на 1 рубль товаров возросли на 0,01 рубль, это происходит из-за увеличения себестоимости.

Следуя итогам 2012 год ЧП организации составит 3 895 тысяч рублей, то есть произойдет снижение на 1 119 тысяч рублей или же на 22,3% от уровня показателей 2011 года. К тому же произошло снижение рентабельности производства от 1,5% по 1,01 %.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что организация активно расширяет и обновляет свои ПФ, к тому же, происходит увеличение эффективности использования хоз. ресурсов. Но следуя точки зрения фин. Результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за увеличения себестоимости.

Данные, которые предоставлены в таблице под номером 2, говорят нам о том, что в данном годы было изготовлено 15 523 тонн хлеба и различных хлебных изделий, из этого мы сделаем вывод о том, что объем выпускаемой продукции будет больше на 2,4%, чем в прошлом году. Самый большой удельный вес нашего ассортимента занимает ржаной хлеб. Также необходимо отметить, что снижается доля определенных позиций с 67,86% по 64,61%, в сторону наиболее дорогого товара.

По значимости, следующими идут хлебобулочные товары с долей больше 30%, это за два рассмотренных периода времени, мы видим прирост этой продукции с 30,18% по 32,82%.

Все остальные товары будут занимают маленькую долю в ассортименте, это такие товары­ как изделия из сдобы и пироги за период 2011 года, и в общей совокупности приходиться 2,57% объемов производства, и это будет больше на 0,62 пункта степени предыдущего года.

В таблице под номер один, мы видим динамику объема выпуска данного завода по определенным видам выпускаемой продукции.

Рис. № 2 – Динамика объемов произведённой продукции на рассматриваемом предприятии за период времени с 2011по 2012 год.

На выше представленном рисунке, мы можем видеть, что практически по всей продукции, происходит рост, кроме ржаного хлеба. Самые большие темпы роста у сдобных изделий, они 134,9% и у кондитерского товара, они равны 135,84%.

Хлебобулочные товары приросли наименьшими темпами, они равны 11,32% ,а пироги равны 6,69%.

Ржаной хлеб показывает нам негативную динамику, это вызывает понижение объемов выпуска продукции, равную 2,54%, это определяется падением спроса переориентацией хлебозавода на изготовление пшеничного хлеба.

Из изученной информации по ассортименту дачного завода, можно отметить что номенклатура довольно широка, и объемы производства увеличиваются 2,4% в течении года.

Теперь нам необходимо оценить рентабельность производства и продаж. Рассмотрим данную информацию на рисунке номер 4.

Рисунок номер 4. Анализ эффективности производства продаж, в %

На рисунке под номером 4, в период 2012 году прибыльность продаж и производства резко снизились, что говорит о уменьшении прибыли­ данного хлебозавода. Уменьшение прибыли хозяйствующего субъекта определено ростом себестоимости изготовленной продукции.

На рисунке номер 5 мы рассмотрим строение себестоимости товара предприятия.

Рисунок номер 5. Структура себестоимости товара рассматриваемого предприятия за период времени с 2011по 2012 год.

Из предоставленного рисунка, можно заметить, что материальные затраты занимают в себестоимости больше структуре себестоимости занимают материальные затраты – свыше 70%, делаем вывод, что производство хлеба является материалоемким. Второе место занимают затраты по оплату труда, которые составляют больше 16%.

Рассматривая структуру себестоимости, необходимо отметить увеличение доли мат. затрат на фоне уменьшения затрат по оплате труда, и отчисления на соц. нужды и амортизационных отчислений.

Исходя из выше сказанного, необходимо анализировать материальные расходы. Материальные расходы мы можем проанализировать исходя из показателей материалоемкости, которые предоставлены в таблице номер 4.

Таблица 4. Данные, которые используются для материалоемкости факторного анализа.

Из всего из этого мы делаем вывод, что произошло увеличение расходов на материалы, это произошло из-за того, что увеличилась номенклатура на заводе. Отрицательным фактором также может быть, что увеличились темпы роста мат. затрат над объемами производства. Из этого следует, что хлебозавод реализует сдобные изделия в убыток.

Делая выводы, можно сказать, что продукция пользуется спросом, а объемы продаж и производства растут, но снижение рентабельности требуют определенных мер для увеличения прибыли. В первую очередь, необходимо принять мер по снижению мат. расходов.

2.3 Предложению для повышения продаж данного хозяйствующего субъекта.

Для снижения цен, мы можем порекомендовать увеличение объемов производства до определенных процентов, в нашем случае до 100% необходимой производственной мощности. Закупая огромные объемы сырья, предприятие может получить неплохие скидки от поставщиков. Скидка, может снизить цену продажной цены. Эта скидка у поставщиков данного предприятия­ выражена в 3% при снижение прейскурантной стоимости. В таблице под номером 6 предоставлен расчет экономии мат. затрат данного предприятия.

Из этого следует, из-за оптимизации ассортимента­ предприятия и 100% производств изделий из сдобы, прибыль вырастет на 9 199 - (11210 – 5514) = 3 503 тысяч рублей.

Наглядное динамику можно посмотреть на рисунке ниже, он показывает нам изменения объема прибыли и производства от реализации изделий из сдобы.

Рисунок номер 7. Зависимость прибыли от количества произведенных изделий из сдобы

Делая выводы из рисунка номер 7, можно сказать что в 2012 году, что прибыль возросла на 53 % при увеличении прибыли дохода на 35%, и тогда при увеличении объемов производительности на 9%, темпы роста доходов от реализации изделий из сдобы будет составлять 161%.

Исходя из выше сказанного, годовой экономический эффект - прирост доходов за счет уменьшения материальных затрат будет составлять 705 тысяч рублей, так же отметим:

за счет наращивания объемов производства 477 тысяч рублей;

за счет оптимизации ассортимента изделий из слобы228 тысяч рублей .

Кроме того, необходимо уменьшение себестоимости в определенном размере, в нашем случае 8 392 тысяч рублей (за счет увеличения объемов производства).

Делаем вывод, что анализ эффективности предложенных мероприятий показывает эффективность стратегии, которую­ мы разработали.

Заключение

В конечном результате данного проведенного исследования были решены поставленные в начале задачи и сделаны выводы.

В первой главе мы изучили теоретические аспекты в целом. Было показано, что при управление продажами в сложившейся ситуации, это есть жесткая конкурентная борьба, оно занимает главное место в управление предприятием в целом.

В главе номер два выявлено, что рассматриваемое предприятие осуществляет производство и продажу хлебобулочных изделий, кондитерских изделий, продуктов питания, а также, других изделий.

К сегодняшнему дню ассортимент рассматриваемой хлебной продукции предприятия составляет больше 80 видов продукции и не менее 10 видов мучных изделий.

Данная организация использует линейную организационную структуру для управления предприятием.

Организация активно увеличивается и обновляет свои производственные фонды, увеличивая эффективность использования своих хозяйственных ресурсов. Хотя, с точки зрения, касающейся финансовых результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за роста себестоимости.

С помощью анализа эффективности по продажам мы выявили, что продукция данного завода имеет большой спрос, ее­ объемы по производству и продажам растут, хотя, из-за снижения рентабельности реализации и производства мы вынуждены принимать меры по увеличению объемов прибыли. Так же необходимо уделять должное внимание уменьшению материальных расходов.

Рекомендацией для уменьшения цен на сырьевые материалы можно использовать увеличение объемов производства, доведя их до 100% от существующих производственных мощностей. К тому же, мы можем предложить оптимизирование ассортимента предприятия его сдобной продукции.

В данный момент российские предприятия и организации находятся в довольно трудном положении. Не стабильные и не устойчивые связи с поставщиками, усложняют конкуренцию. Предприятия,­ которые производят жизненно необходимые товары, например хлеб, прибывают в нестабильной ситуации. Для того чтобы удержаться на плаву и конкурировать с крупными заводами, частными мини-пекарнями и ларьками, необходимо заниматься поиском конкурентных преимуществ. Это определяет довольно высокую значимость в построении рыночных условий системы продаж.

В сложившейся экономической ситуации все предприятия имеют определенную специфику, которая должна быть пригодна для отрасли пищевой, а также перерабатывающей промышленности. Именно этот факт объясняет актуальность этой темы – эффективное формирование системы продаж для данного предприятия, то есть в данном случае для ОАО «Рузский хлебозавод».

Цель курсовой работы – улучшение специфики управления продажами хлебных изделий в ОАО «Рузский хлебозавод».

Для того чтобы достичь установленную цель необходимо выполнить следующие задачи:

Необходимо рассмотреть определенные теоретические аспекты по управлению реализацией продукции.

Дать полную характеристику организации ОАО «Рузский хлебозавод».

К тому же, необходимо произвести анализ по продажам товара ОАО «Рузский хлебозавод» и определить­ недочеты этого процесса, выявить пути улучшения.

Выявить предложения по фактическому применению, которые могут быть направлены на увеличение эффективности продаж рассматриваемого предприятия.

Объектом данного исследования является отдел продаж ОАО «Рузский хлебозавод», предметом исследования является – процесс управления продажами.

Конкурентоспособность предприятия в большей степени зависит от жизнеспособности его маркетинга и сбыт (продажа) продукции.

Для того чтобы определить конкретную концепцию для маркетинга, руководству предприятия необходимо выработать взаимозаменяющиеся стратегические решения, при которых могут быть сформулированы основные положения общей политики предприятия, включая и сбыт. Необходимо будет ответить да представленные вопросы:

Какой рынок, или сектор рынка предприятие хочет;» какие позиции рынка ему нужны;

Какую стратегию маркетинга мы должны применить.

При выборе определенной концепции маркетинга, необходимо принять решение, какие инструменты политики сбыта будем использовать. Определение­ комплекс инструментов маркетинга. [5, с.111]

К ним мы отнесем следующее:

Программа для сбыта;

Определение цены для реализации и условий реализации товара;

Система сбыта;

Проведение рекламы;

Поддержание стимулирования реализации;

Управление логистикой;

Предоставление сервиса.

При правильном формировании и применении этих инструментов, сбыт продукции будет выгодным и эффективным. Продажа представляет, в некотором смысле, часть системы сбыта. Задача продажи - заключается в установлении доброжелательного контакт и побуждение покупателя к покупке. Если нам этого не удастся, то все остальные действия маркетинга напрасны.

Для того что бы эффективно осуществлять продажи на рынке необходимо знать всю ситуацию, которая сложилась в сфере сбыта. Для множества предприятий данная сбытовая ситуация будет характеризуется данными признаками. Характеристика рынка:

Жесткая конкуренция на рынке;

Взыскательность со стороны покупателей, их высокая информированность, индивидуальные пожелания;

Тенденция к формированию и развитию общественного рынка;

Динамика по насыщению рынка сбыта;

Большое количество изменений ситуаций на данном сегменте рынке;

Характеристика­ данной организации;

Огромные размеры хозяйствующего субъекта;

Увеличивающиеся издержки в сфере сбыта;

Недостатки специалистов-маркетологов;

Применение новых средств массовой коммуникации.

Жёсткая конкуренция выгодна для покупателя, она помогает сделать выбор между предложениями и выбрать лучший вариант. Конкурентная борьба сказывается на ценах, при чем в сторону снижения. Иногда это может произвести разгромную ценовую конкуренцию.

Конкуренция вынуждает улучшать собственную деятельность предприятия, и выиграют только те предприятия, которые лучше ориентируются на рынке.

Взыскательные покупатели разбираются в качестве приобретаемого товара, и качество должно соответствовать цене. Оно оценивается при помощью установленных стандартов качества. Покупатели ждут, что изготовитель/ продавец нацелен помочь им выбрать нужный товар с учетом заявленных потребностей. [9, с.97]

Существует определенная тенденция по формированию массового рынка. Эта тенденция основывается на увеличении объемов продаж продукции, которая пользуются успехом, и которая направлена на широкий круг покупателей. Когда происходит переход к массовому рынку происходит ощутимое­ снижение цены, это негативно сказывается на многих предприятиях.

При насыщении рынка спрос на продукцию застывает или начинает падать. Эта тенденция обязательно проявится на каждом рынке. При таких условиях предприятиям потребуется маркетинг. Избежание насыщения рынка, можно осуществить при выпуске новой продукции и освоении новых рынков сбыта

Все новые и новые сложности приносит постоянное изменение желаний у покупателей, применение новых действий со стороны конкурентов, появление самих конкурентов. [17, с.145]

1.2 Система показателей сбыта.

Для каждого бизнеса, который связан с продажей товаров, но проведение анализа объема продаж, необходимого для создания каких-либо общих понятий о рентабельности данной формы предпринимательства.

Анализ объема продаж, который мы проводим, можно отнести к основным показателям, который характеризует деятельность предприятия.

Изучение данного показателя имеет огромное значение, как и для планирования продаж на будущие периоды, так и для оценки деятельности, которую мы совершали в предыдущие периоды.

Анализ объема сбыта всегда начинается с изучения динамики продаж и, конечно же, расчета индекса роста (или прироста).

Анализ­ необходимо начинать с изучения реализации и динамики выпуска товара, с определения показателей базисных темпов роста и цепных методов темпов роста (или прироста). Данный анализ показывает нам, как за определенный период времени измениться объем производства. Когда темпы роста продукции будут значительно выше темпов по реализации, это будет означать о том, что произошло накоплении остатков по нереализованной продукции на предприятии. [19, с.136]

При проведении анализа товарной продукции может быть установлено определенно выполнение плана по ассортименту и номенклатуре продукции.

Когда формируется ассортимент на предприятие, учитывается спрос на определенные виды продукции и на использование трудовых, финансовых ресурсов. Существует определенная система по формированию ассортимента. Она включает:

Определение оценки потребностей покупателей;

Определение уровня конкурентоспособности;

Определение жизненного цикла продукции и принятие мер по внедрению наиболее совершенных и улучшенных видов товаров;

Оценку уровня риска изучения в предоставленном ассортименте товаров;

Выполнение плана по ассортименту происходит при помощи коэффициента ассортиментности.­ Он определяется, как отношение общего имеющегося выпуска продукции, который зачтен в выполнение плана по имеющемуся ассортименту на плановый выпуск товаров.

Ритмичность – это размеренный, равномерный выпуск продукции, который согласован в соответствии с установленным планом и графиком в установленном объеме и в ассортименте.

Ритмичная работа, это основное условием для своевременной реализации и выпуска продукции.

Неритмичность значительно ухудшает экономические показатели:

- снижает качество продукции;

- увеличивает объем НЗП;

- не исполняются поставки по заключенным договорам;

- перерасход фонда ЗП.

Все эти факторы приводят к увеличению себестоимости продукции, снижению суммы прибыли и значительного ухудшения финансового состояния данного предприятия.

Для того чтобы оценить ритмичность необходимо использовать показатели: косвенные показатели и прямые показатели.

К прямым можно отнести:

Коэффициент ритмичности. Он определяется сложением фактических удельных весов на каждый определённый период времени, но он должен быть не больше, чем плановый;

Коэффициент вариации. Это отношение имеющегося среднеквадратичного отклонения от данного­ планового задания за целый день к нашему среднесуточному выпуску.

Коэффициент ритмичности. Можно определять, как сумму отклонений, как положительных, так и отрицательных в выпуске продуктов от плана на каждый заданный период времени.

Косвенные показатели. Это доплаты за сверхурочные работы, а также, оплата простоев, возможные потери от брака, уплаты штрафов и др.

В заключение можно отметить упущенную возможность связанную с неритмичностью работы. Ее можно определить как разность между фактическим выпуском и возможным, его можно исчислить исходя из самого большого среднесуточного объема изготовления товаров.

Эффективность сбыта - это отношение дополнительной прибыли, которую получили в результате маркетинговых мероприятий, к количеству затратам на мероприятия.

Сбытовую деятельность очень часто ассоциируют с объемом рентабельности или прибыли. Прибыль, возможно, получить за счет увеличения цены. При увеличении рынка можно провести некоторое увеличение продаж, однако есть риск потерять часть рынка, предприятие может не заметить или недооценить этот факт.

Так рассчитывается показатель эффективности:

ЭФФ=П/З, (1)

Где П - прибыль,

З- суммарные затраты­ .

В заключении можно сказать, что под анализом сбыта, понимают деятельность, которая включает изучение данных о сбыте, которые используются в маркетинговой стратегии.

Глава 2: Анализ эффективности по продажам продукции на предприятии ОАО «Рузский хлебозавод».

2.1 Полная характеристика данной организации.

ОАО «Рузский хлебозавод» - это юридическое лицо, которое действует в рамках законодательства РФ, а также Устава общества. Данное общество функционирует без ограничения сроков деятельности.

Данное предприятие зарегистрировано в общем государственном Едином реестре для юридических лиц. Также, оно находится в ведомстве налогового органа. Местом государственной регистрации является: открытое акционерное общество «Рузский хлебозавод»: 143100, РФ, мос. обл., г. Руза, Волоколамское шоссе, д.15.

Данное предприятие осуществляет производство и продажу кондитерских, хлебобулочных изделий, хлебных продуктов, а также других изделий.

Виды деятельности данного хозяйствующего субъекта:

выпуск хлебобулочных изделий и кондитерской продукции;

розничная и оптовая продажа продовольственных и промышленных товаров;

осуществление иных­ видов деятельности в порядке диверсификации, которые не будут противоречить законодательству.

К сегодняшнему дню, ассортимент хлебобулочной продукции включает в себя 80 видов, а также 10 видов мучных изделий. Этот ассортимент можно сгруппировать в 5 блоков:

Ржаной хлеб – включает в себя: Донской, Столичный, Дарницкий, Боярский хлеба;

Булочные изделия – включают в себя: пшеничный хлеб, батоны, багеты, булочки;

Изделия из сдобы – включают в себя: слойки, плюшки, сдобы;

Пироги, пончики – включают в себя: пироги, хачапури, караваи;

Кондитерские и мучные изделия – включают в себя: пирожные, печенья, кексы, рулеты.

Организационной структурой управления аппарата является форма по разделения труда в управлении производством. Каждое подразделение и создается для исполнения конкретного набора функций по управлению или по работам. Для того, что бы выполнять данные функции должностные лица имеют права на распоряжение денежными и иными ресурсами, и несут ответственность за совершение этой деятельности

Организационная структура для управления организацией предоставлена на рисунке номер 1.

Рисунок 1 – Организационная структура управления рассматриваемой организации.

Как­ видно из схемы, на предприятии используется линейная организационная структура управления предприятием.

В линейном управлении для каждого звена и для каждого подчиненного существует один руководитель, через которого проходят все команды управления. Управленческие звенья должны нести ответственность по всей деятельности находящихся в его распоряжении объектов.

В линейной структуре решения должны передаваться по системе «сверху вниз», а руководитель самого нижнего звена подчинен руководителю, который находится над ним, формируется так называемая иерархия руководителей.

Преимущества структуры линейного управления:

Единство и четкость;

Согласованность действий;

Четкая система между руководителем и подчиненным;

Быстрая реакция;

Личная ответственность за результаты выполненных действий.

Определенные недостатки линейной структуры:

Высокие требования к руководителю;

Перегрузка менеджеров звена высшего управления;

Предпосылки по злоупотребление властью;

Исключение горизонтальных связей между работниками.

Исключение звеньев в цепочке планировании, а также при подготовке решений.

Начальными технико-экономическими­ показателями деятельности данной организации показаны в таблице, указанной ниже.

Следуя данным, указанным в­ таблице № 1, в 2012 году предприятием произвело 15 523 тонн хлебобулочных изделий и хлеба. Это составило 94% от планируемой мощности завода. В 2011 году предприятие произвело лишь 92% от производственных мощностей. Из этого можно выявить что, происходит повышение эффективности по использованию производственных мощностей организации.

В фактическом году предприятие реализовало товаров на сумму, равной 394 737 тысячам рублей, то есть эта сумма увеличилась на 14% от уровня прошлого года. Хотя, себестоимость товаров росла быстрыми темпами, нежели выручка, но темп роста составил лишь 115,6%.

Можно сказать, что почти по всем группам затрат мы можем отметить прирост: по мат. затратам он составил 117,6%; по з/п он составил 109,02%, а по прочим затратам произошел рост на 122,1%. Произошло снижение по амортизации, они составили 6,4%. Увеличение затрат произошло из-за расширения ассортимента производства и увеличения его объемов.

Основные ПФ были увеличены на 8%, что составило 31 496 тысяч рублей в фактическом периоде. Увеличение темпов роста прибыли над ростом стоимости ПФ привело к росту фондоотдачи от 11,86 рублей и до 12,53 рублей. Это показывает нам, что предприятие­ увеличило эффективность ОС. Выработка товаров показывает позитивную динамику по росту, она составляет 13,2%. Это показывает нам, что предприятие использует свои трудовые ресурсы эффективно.

Затраты на 1 рубль товаров возросли на 0,01 рубль, это происходит из-за увеличения себестоимости.

Следуя итогам 2012 год ЧП организации составит 3 895 тысяч рублей, то есть произойдет снижение на 1 119 тысяч рублей или же на 22,3% от уровня показателей 2011 года. К тому же произошло снижение рентабельности производства от 1,5% по 1,01 %.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что организация активно расширяет и обновляет свои ПФ, к тому же, происходит увеличение эффективности использования хоз. ресурсов. Но следуя точки зрения фин. Результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за увеличения себестоимости.

Данные, которые предоставлены в таблице под номером 2, говорят нам о том, что в данном годы было изготовлено 15 523 тонн хлеба и различных хлебных изделий, из этого мы сделаем вывод о том, что объем выпускаемой продукции будет больше на 2,4%, чем в прошлом году. Самый большой удельный вес нашего ассортимента занимает ржаной хлеб. Также необходимо отметить, что снижается доля определенных позиций с 67,86% по 64,61%, в сторону наиболее дорогого товара.

По значимости, следующими идут хлебобулочные товары с долей больше 30%, это за два рассмотренных периода времени, мы видим прирост этой продукции с 30,18% по 32,82%.

Все остальные товары будут занимают маленькую долю в ассортименте, это такие товары­ как изделия из сдобы и пироги за период 2011 года, и в общей совокупности приходиться 2,57% объемов производства, и это будет больше на 0,62 пункта степени предыдущего года.

В таблице под номер один, мы видим динамику объема выпуска данного завода по определенным видам выпускаемой продукции.

Рис. № 2 – Динамика объемов произведённой продукции на рассматриваемом предприятии за период времени с 2011по 2012 год.

На выше представленном рисунке, мы можем видеть, что практически по всей продукции, происходит рост, кроме ржаного хлеба. Самые большие темпы роста у сдобных изделий, они 134,9% и у кондитерского товара, они равны 135,84%.

Хлебобулочные товары приросли наименьшими темпами, они равны 11,32% ,а пироги равны 6,69%.

Ржаной хлеб показывает нам негативную динамику, это вызывает понижение объемов выпуска продукции, равную 2,54%, это определяется падением спроса переориентацией хлебозавода на изготовление пшеничного хлеба.

Из изученной информации по ассортименту дачного завода, можно отметить что номенклатура довольно широка, и объемы производства увеличиваются 2,4% в течении года.

Теперь нам необходимо оценить рентабельность производства и продаж. Рассмотрим данную информацию на рисунке номер 4.

Рисунок номер 4. Анализ эффективности производства продаж, в %

На рисунке под номером 4, в период 2012 году прибыльность продаж и производства резко снизились, что говорит о уменьшении прибыли­ данного хлебозавода. Уменьшение прибыли хозяйствующего субъекта определено ростом себестоимости изготовленной продукции.

На рисунке номер 5 мы рассмотрим строение себестоимости товара предприятия.

Рисунок номер 5. Структура себестоимости товара рассматриваемого предприятия за период времени с 2011по 2012 год.

Из предоставленного рисунка, можно заметить, что материальные затраты занимают в себестоимости больше структуре себестоимости занимают материальные затраты – свыше 70%, делаем вывод, что производство хлеба является материалоемким. Второе место занимают затраты по оплату труда, которые составляют больше 16%.

Рассматривая структуру себестоимости, необходимо отметить увеличение доли мат. затрат на фоне уменьшения затрат по оплате труда, и отчисления на соц. нужды и амортизационных отчислений.

Исходя из выше сказанного, необходимо анализировать материальные расходы. Материальные расходы мы можем проанализировать исходя из показателей материалоемкости, которые предоставлены в таблице номер 4.

Таблица 4. Данные, которые используются для материалоемкости факторного анализа.

Из всего из этого мы делаем вывод, что произошло увеличение расходов на материалы, это произошло из-за того, что увеличилась номенклатура на заводе. Отрицательным фактором также может быть, что увеличились темпы роста мат. затрат над объемами производства. Из этого следует, что хлебозавод реализует сдобные изделия в убыток.

Делая выводы, можно сказать, что продукция пользуется спросом, а объемы продаж и производства растут, но снижение рентабельности требуют определенных мер для увеличения прибыли. В первую очередь, необходимо принять мер по снижению мат. расходов.

2.3 Предложению для повышения продаж данного хозяйствующего субъекта.

Для снижения цен, мы можем порекомендовать увеличение объемов производства до определенных процентов, в нашем случае до 100% необходимой производственной мощности. Закупая огромные объемы сырья, предприятие может получить неплохие скидки от поставщиков. Скидка, может снизить цену продажной цены. Эта скидка у поставщиков данного предприятия­ выражена в 3% при снижение прейскурантной стоимости. В таблице под номером 6 предоставлен расчет экономии мат. затрат данного предприятия.

Из этого следует, из-за оптимизации ассортимента­ предприятия и 100% производств изделий из сдобы, прибыль вырастет на 9 199 - (11210 – 5514) = 3 503 тысяч рублей.

Наглядное динамику можно посмотреть на рисунке ниже, он показывает нам изменения объема прибыли и производства от реализации изделий из сдобы.

Рисунок номер 7. Зависимость прибыли от количества произведенных изделий из сдобы

Делая выводы из рисунка номер 7, можно сказать что в 2012 году, что прибыль возросла на 53 % при увеличении прибыли дохода на 35%, и тогда при увеличении объемов производительности на 9%, темпы роста доходов от реализации изделий из сдобы будет составлять 161%.

Исходя из выше сказанного, годовой экономический эффект - прирост доходов за счет уменьшения материальных затрат будет составлять 705 тысяч рублей, так же отметим:

за счет наращивания объемов производства 477 тысяч рублей;

за счет оптимизации ассортимента изделий из слобы228 тысяч рублей .

Кроме того, необходимо уменьшение себестоимости в определенном размере, в нашем случае 8 392 тысяч рублей (за счет увеличения объемов производства).

Делаем вывод, что анализ эффективности предложенных мероприятий показывает эффективность стратегии, которую­ мы разработали.

Заключение

В конечном результате данного проведенного исследования были решены поставленные в начале задачи и сделаны выводы.

В первой главе мы изучили теоретические аспекты в целом. Было показано, что при управление продажами в сложившейся ситуации, это есть жесткая конкурентная борьба, оно занимает главное место в управление предприятием в целом.

В главе номер два выявлено, что рассматриваемое предприятие осуществляет производство и продажу хлебобулочных изделий, кондитерских изделий, продуктов питания, а также, других изделий.

К сегодняшнему дню ассортимент рассматриваемой хлебной продукции предприятия составляет больше 80 видов продукции и не менее 10 видов мучных изделий.

Данная организация использует линейную организационную структуру для управления предприятием.

Организация активно увеличивается и обновляет свои производственные фонды, увеличивая эффективность использования своих хозяйственных ресурсов. Хотя, с точки зрения, касающейся финансовых результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за роста себестоимости.

С помощью анализа эффективности по продажам мы выявили, что продукция данного завода имеет большой спрос, ее­ объемы по производству и продажам растут, хотя, из-за снижения рентабельности реализации и производства мы вынуждены принимать меры по увеличению объемов прибыли. Так же необходимо уделять должное внимание уменьшению материальных расходов.

Рекомендацией для уменьшения цен на сырьевые материалы можно использовать увеличение объемов производства, доведя их до 100% от существующих производственных мощностей. К тому же, мы можем предложить оптимизирование ассортимента предприятия его сдобной продукции.

В данный момент российские предприятия и организации находятся в довольно трудном положении. Не стабильные и не устойчивые связи с поставщиками, усложняют конкуренцию. Предприятия,­ которые производят жизненно необходимые товары, например хлеб, прибывают в нестабильной ситуации. Для того чтобы удержаться на плаву и конкурировать с крупными заводами, частными мини-пекарнями и ларьками, необходимо заниматься поиском конкурентных преимуществ. Это определяет довольно высокую значимость в построении рыночных условий системы продаж.

В сложившейся экономической ситуации все предприятия имеют определенную специфику, которая должна быть пригодна для отрасли пищевой, а также перерабатывающей промышленности. Именно этот факт объясняет актуальность этой темы – эффективное формирование системы продаж для данного предприятия, то есть в данном случае для ОАО «Рузский хлебозавод».

Цель курсовой работы – улучшение специфики управления продажами хлебных изделий в ОАО «Рузский хлебозавод».

Для того чтобы достичь установленную цель необходимо выполнить следующие задачи:

Необходимо рассмотреть определенные теоретические аспекты по управлению реализацией продукции.

Дать полную характеристику организации ОАО «Рузский хлебозавод».

К тому же, необходимо произвести анализ по продажам товара ОАО «Рузский хлебозавод» и определить­ недочеты этого процесса, выявить пути улучшения.

Выявить предложения по фактическому применению, которые могут быть направлены на увеличение эффективности продаж рассматриваемого предприятия.

Объектом данного исследования является отдел продаж ОАО «Рузский хлебозавод», предметом исследования является – процесс управления продажами.

Конкурентоспособность предприятия в большей степени зависит от жизнеспособности его маркетинга и сбыт (продажа) продукции.

Для того чтобы определить конкретную концепцию для маркетинга, руководству предприятия необходимо выработать взаимозаменяющиеся стратегические решения, при которых могут быть сформулированы основные положения общей политики предприятия, включая и сбыт. Необходимо будет ответить да представленные вопросы:

Какой рынок, или сектор рынка предприятие хочет;» какие позиции рынка ему нужны;

Какую стратегию маркетинга мы должны применить.

При выборе определенной концепции маркетинга, необходимо принять решение, какие инструменты политики сбыта будем использовать. Определение­ комплекс инструментов маркетинга. [5, с.111]

К ним мы отнесем следующее:

Программа для сбыта;

Определение цены для реализации и условий реализации товара;

Система сбыта;

Проведение рекламы;

Поддержание стимулирования реализации;

Управление логистикой;

Предоставление сервиса.

При правильном формировании и применении этих инструментов, сбыт продукции будет выгодным и эффективным. Продажа представляет, в некотором смысле, часть системы сбыта. Задача продажи - заключается в установлении доброжелательного контакт и побуждение покупателя к покупке. Если нам этого не удастся, то все остальные действия маркетинга напрасны.

Для того что бы эффективно осуществлять продажи на рынке необходимо знать всю ситуацию, которая сложилась в сфере сбыта. Для множества предприятий данная сбытовая ситуация будет характеризуется данными признаками. Характеристика рынка:

Жесткая конкуренция на рынке;

Взыскательность со стороны покупателей, их высокая информированность, индивидуальные пожелания;

Тенденция к формированию и развитию общественного рынка;

Динамика по насыщению рынка сбыта;

Большое количество изменений ситуаций на данном сегменте рынке;

Характеристика­ данной организации;

Огромные размеры хозяйствующего субъекта;

Увеличивающиеся издержки в сфере сбыта;

Недостатки специалистов-маркетологов;

Применение новых средств массовой коммуникации.

Жёсткая конкуренция выгодна для покупателя, она помогает сделать выбор между предложениями и выбрать лучший вариант. Конкурентная борьба сказывается на ценах, при чем в сторону снижения. Иногда это может произвести разгромную ценовую конкуренцию.

Конкуренция вынуждает улучшать собственную деятельность предприятия, и выиграют только те предприятия, которые лучше ориентируются на рынке.

Взыскательные покупатели разбираются в качестве приобретаемого товара, и качество должно соответствовать цене. Оно оценивается при помощью установленных стандартов качества. Покупатели ждут, что изготовитель/ продавец нацелен помочь им выбрать нужный товар с учетом заявленных потребностей. [9, с.97]

Существует определенная тенденция по формированию массового рынка. Эта тенденция основывается на увеличении объемов продаж продукции, которая пользуются успехом, и которая направлена на широкий круг покупателей. Когда происходит переход к массовому рынку происходит ощутимое­ снижение цены, это негативно сказывается на многих предприятиях.

При насыщении рынка спрос на продукцию застывает или начинает падать. Эта тенденция обязательно проявится на каждом рынке. При таких условиях предприятиям потребуется маркетинг. Избежание насыщения рынка, можно осуществить при выпуске новой продукции и освоении новых рынков сбыта

Все новые и новые сложности приносит постоянное изменение желаний у покупателей, применение новых действий со стороны конкурентов, появление самих конкурентов. [17, с.145]

1.2 Система показателей сбыта.

Для каждого бизнеса, который связан с продажей товаров, но проведение анализа объема продаж, необходимого для создания каких-либо общих понятий о рентабельности данной формы предпринимательства.

Анализ объема продаж, который мы проводим, можно отнести к основным показателям, который характеризует деятельность предприятия.

Изучение данного показателя имеет огромное значение, как и для планирования продаж на будущие периоды, так и для оценки деятельности, которую мы совершали в предыдущие периоды.

Анализ объема сбыта всегда начинается с изучения динамики продаж и, конечно же, расчета индекса роста (или прироста).

Анализ­ необходимо начинать с изучения реализации и динамики выпуска товара, с определения показателей базисных темпов роста и цепных методов темпов роста (или прироста). Данный анализ показывает нам, как за определенный период времени измениться объем производства. Когда темпы роста продукции будут значительно выше темпов по реализации, это будет означать о том, что произошло накоплении остатков по нереализованной продукции на предприятии. [19, с.136]

При проведении анализа товарной продукции может быть установлено определенно выполнение плана по ассортименту и номенклатуре продукции.

Когда формируется ассортимент на предприятие, учитывается спрос на определенные виды продукции и на использование трудовых, финансовых ресурсов. Существует определенная система по формированию ассортимента. Она включает:

Определение оценки потребностей покупателей;

Определение уровня конкурентоспособности;

Определение жизненного цикла продукции и принятие мер по внедрению наиболее совершенных и улучшенных видов товаров;

Оценку уровня риска изучения в предоставленном ассортименте товаров;

Выполнение плана по ассортименту происходит при помощи коэффициента ассортиментности.­ Он определяется, как отношение общего имеющегося выпуска продукции, который зачтен в выполнение плана по имеющемуся ассортименту на плановый выпуск товаров.

Ритмичность – это размеренный, равномерный выпуск продукции, который согласован в соответствии с установленным планом и графиком в установленном объеме и в ассортименте.

Ритмичная работа, это основное условием для своевременной реализации и выпуска продукции.

Неритмичность значительно ухудшает экономические показатели:

- снижает качество продукции;

- увеличивает объем НЗП;

- не исполняются поставки по заключенным договорам;

- перерасход фонда ЗП.

Все эти факторы приводят к увеличению себестоимости продукции, снижению суммы прибыли и значительного ухудшения финансового состояния данного предприятия.

Для того чтобы оценить ритмичность необходимо использовать показатели: косвенные показатели и прямые показатели.

К прямым можно отнести:

Коэффициент ритмичности. Он определяется сложением фактических удельных весов на каждый определённый период времени, но он должен быть не больше, чем плановый;

Коэффициент вариации. Это отношение имеющегося среднеквадратичного отклонения от данного­ планового задания за целый день к нашему среднесуточному выпуску.

Коэффициент ритмичности. Можно определять, как сумму отклонений, как положительных, так и отрицательных в выпуске продуктов от плана на каждый заданный период времени.

Косвенные показатели. Это доплаты за сверхурочные работы, а также, оплата простоев, возможные потери от брака, уплаты штрафов и др.

В заключение можно отметить упущенную возможность связанную с неритмичностью работы. Ее можно определить как разность между фактическим выпуском и возможным, его можно исчислить исходя из самого большого среднесуточного объема изготовления товаров.

Эффективность сбыта - это отношение дополнительной прибыли, которую получили в результате маркетинговых мероприятий, к количеству затратам на мероприятия.

Сбытовую деятельность очень часто ассоциируют с объемом рентабельности или прибыли. Прибыль, возможно, получить за счет увеличения цены. При увеличении рынка можно провести некоторое увеличение продаж, однако есть риск потерять часть рынка, предприятие может не заметить или недооценить этот факт.

Так рассчитывается показатель эффективности:

ЭФФ=П/З, (1)

Где П - прибыль,

З- суммарные затраты­ .

В заключении можно сказать, что под анализом сбыта, понимают деятельность, которая включает изучение данных о сбыте, которые используются в маркетинговой стратегии.

Глава 2: Анализ эффективности по продажам продукции на предприятии ОАО «Рузский хлебозавод».

2.1 Полная характеристика данной организации.

ОАО «Рузский хлебозавод» - это юридическое лицо, которое действует в рамках законодательства РФ, а также Устава общества. Данное общество функционирует без ограничения сроков деятельности.

Данное предприятие зарегистрировано в общем государственном Едином реестре для юридических лиц. Также, оно находится в ведомстве налогового органа. Местом государственной регистрации является: открытое акционерное общество «Рузский хлебозавод»: 143100, РФ, мос. обл., г. Руза, Волоколамское шоссе, д.15.

Данное предприятие осуществляет производство и продажу кондитерских, хлебобулочных изделий, хлебных продуктов, а также других изделий.

Виды деятельности данного хозяйствующего субъекта:

выпуск хлебобулочных изделий и кондитерской продукции;

розничная и оптовая продажа продовольственных и промышленных товаров;

осуществление иных­ видов деятельности в порядке диверсификации, которые не будут противоречить законодательству.

К сегодняшнему дню, ассортимент хлебобулочной продукции включает в себя 80 видов, а также 10 видов мучных изделий. Этот ассортимент можно сгруппировать в 5 блоков:

Ржаной хлеб – включает в себя: Донской, Столичный, Дарницкий, Боярский хлеба;

Булочные изделия – включают в себя: пшеничный хлеб, батоны, багеты, булочки;

Изделия из сдобы – включают в себя: слойки, плюшки, сдобы;

Пироги, пончики – включают в себя: пироги, хачапури, караваи;

Кондитерские и мучные изделия – включают в себя: пирожные, печенья, кексы, рулеты.

Организационной структурой управления аппарата является форма по разделения труда в управлении производством. Каждое подразделение и создается для исполнения конкретного набора функций по управлению или по работам. Для того, что бы выполнять данные функции должностные лица имеют права на распоряжение денежными и иными ресурсами, и несут ответственность за совершение этой деятельности

Организационная структура для управления организацией предоставлена на рисунке номер 1.

Рисунок 1 – Организационная структура управления рассматриваемой организации.

Как­ видно из схемы, на предприятии используется линейная организационная структура управления предприятием.

В линейном управлении для каждого звена и для каждого подчиненного существует один руководитель, через которого проходят все команды управления. Управленческие звенья должны нести ответственность по всей деятельности находящихся в его распоряжении объектов.

В линейной структуре решения должны передаваться по системе «сверху вниз», а руководитель самого нижнего звена подчинен руководителю, который находится над ним, формируется так называемая иерархия руководителей.

Преимущества структуры линейного управления:

Единство и четкость;

Согласованность действий;

Четкая система между руководителем и подчиненным;

Быстрая реакция;

Личная ответственность за результаты выполненных действий.

Определенные недостатки линейной структуры:

Высокие требования к руководителю;

Перегрузка менеджеров звена высшего управления;

Предпосылки по злоупотребление властью;

Исключение горизонтальных связей между работниками.

Исключение звеньев в цепочке планировании, а также при подготовке решений.

Начальными технико-экономическими­ показателями деятельности данной организации показаны в таблице, указанной ниже.

Следуя данным, указанным в­ таблице № 1, в 2012 году предприятием произвело 15 523 тонн хлебобулочных изделий и хлеба. Это составило 94% от планируемой мощности завода. В 2011 году предприятие произвело лишь 92% от производственных мощностей. Из этого можно выявить что, происходит повышение эффективности по использованию производственных мощностей организации.

В фактическом году предприятие реализовало товаров на сумму, равной 394 737 тысячам рублей, то есть эта сумма увеличилась на 14% от уровня прошлого года. Хотя, себестоимость товаров росла быстрыми темпами, нежели выручка, но темп роста составил лишь 115,6%.

Можно сказать, что почти по всем группам затрат мы можем отметить прирост: по мат. затратам он составил 117,6%; по з/п он составил 109,02%, а по прочим затратам произошел рост на 122,1%. Произошло снижение по амортизации, они составили 6,4%. Увеличение затрат произошло из-за расширения ассортимента производства и увеличения его объемов.

Основные ПФ были увеличены на 8%, что составило 31 496 тысяч рублей в фактическом периоде. Увеличение темпов роста прибыли над ростом стоимости ПФ привело к росту фондоотдачи от 11,86 рублей и до 12,53 рублей. Это показывает нам, что предприятие­ увеличило эффективность ОС. Выработка товаров показывает позитивную динамику по росту, она составляет 13,2%. Это показывает нам, что предприятие использует свои трудовые ресурсы эффективно.

Затраты на 1 рубль товаров возросли на 0,01 рубль, это происходит из-за увеличения себестоимости.

Следуя итогам 2012 год ЧП организации составит 3 895 тысяч рублей, то есть произойдет снижение на 1 119 тысяч рублей или же на 22,3% от уровня показателей 2011 года. К тому же произошло снижение рентабельности производства от 1,5% по 1,01 %.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что организация активно расширяет и обновляет свои ПФ, к тому же, происходит увеличение эффективности использования хоз. ресурсов. Но следуя точки зрения фин. Результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за увеличения себестоимости.

Данные, которые предоставлены в таблице под номером 2, говорят нам о том, что в данном годы было изготовлено 15 523 тонн хлеба и различных хлебных изделий, из этого мы сделаем вывод о том, что объем выпускаемой продукции будет больше на 2,4%, чем в прошлом году. Самый большой удельный вес нашего ассортимента занимает ржаной хлеб. Также необходимо отметить, что снижается доля определенных позиций с 67,86% по 64,61%, в сторону наиболее дорогого товара.

По значимости, следующими идут хлебобулочные товары с долей больше 30%, это за два рассмотренных периода времени, мы видим прирост этой продукции с 30,18% по 32,82%.

Все остальные товары будут занимают маленькую долю в ассортименте, это такие товары­ как изделия из сдобы и пироги за период 2011 года, и в общей совокупности приходиться 2,57% объемов производства, и это будет больше на 0,62 пункта степени предыдущего года.

В таблице под номер один, мы видим динамику объема выпуска данного завода по определенным видам выпускаемой продукции.

Рис. № 2 – Динамика объемов произведённой продукции на рассматриваемом предприятии за период времени с 2011по 2012 год.

На выше представленном рисунке, мы можем видеть, что практически по всей продукции, происходит рост, кроме ржаного хлеба. Самые большие темпы роста у сдобных изделий, они 134,9% и у кондитерского товара, они равны 135,84%.

Хлебобулочные товары приросли наименьшими темпами, они равны 11,32% ,а пироги равны 6,69%.

Ржаной хлеб показывает нам негативную динамику, это вызывает понижение объемов выпуска продукции, равную 2,54%, это определяется падением спроса переориентацией хлебозавода на изготовление пшеничного хлеба.

Из изученной информации по ассортименту дачного завода, можно отметить что номенклатура довольно широка, и объемы производства увеличиваются 2,4% в течении года.

Теперь нам необходимо оценить рентабельность производства и продаж. Рассмотрим данную информацию на рисунке номер 4.

Рисунок номер 4. Анализ эффективности производства продаж, в %

На рисунке под номером 4, в период 2012 году прибыльность продаж и производства резко снизились, что говорит о уменьшении прибыли­ данного хлебозавода. Уменьшение прибыли хозяйствующего субъекта определено ростом себестоимости изготовленной продукции.

На рисунке номер 5 мы рассмотрим строение себестоимости товара предприятия.

Рисунок номер 5. Структура себестоимости товара рассматриваемого предприятия за период времени с 2011по 2012 год.

Из предоставленного рисунка, можно заметить, что материальные затраты занимают в себестоимости больше структуре себестоимости занимают материальные затраты – свыше 70%, делаем вывод, что производство хлеба является материалоемким. Второе место занимают затраты по оплату труда, которые составляют больше 16%.

Рассматривая структуру себестоимости, необходимо отметить увеличение доли мат. затрат на фоне уменьшения затрат по оплате труда, и отчисления на соц. нужды и амортизационных отчислений.

Исходя из выше сказанного, необходимо анализировать материальные расходы. Материальные расходы мы можем проанализировать исходя из показателей материалоемкости, которые предоставлены в таблице номер 4.

Таблица 4. Данные, которые используются для материалоемкости факторного анализа.

Из всего из этого мы делаем вывод, что произошло увеличение расходов на материалы, это произошло из-за того, что увеличилась номенклатура на заводе. Отрицательным фактором также может быть, что увеличились темпы роста мат. затрат над объемами производства. Из этого следует, что хлебозавод реализует сдобные изделия в убыток.

Делая выводы, можно сказать, что продукция пользуется спросом, а объемы продаж и производства растут, но снижение рентабельности требуют определенных мер для увеличения прибыли. В первую очередь, необходимо принять мер по снижению мат. расходов.

2.3 Предложению для повышения продаж данного хозяйствующего субъекта.

Для снижения цен, мы можем порекомендовать увеличение объемов производства до определенных процентов, в нашем случае до 100% необходимой производственной мощности. Закупая огромные объемы сырья, предприятие может получить неплохие скидки от поставщиков. Скидка, может снизить цену продажной цены. Эта скидка у поставщиков данного предприятия­ выражена в 3% при снижение прейскурантной стоимости. В таблице под номером 6 предоставлен расчет экономии мат. затрат данного предприятия.

Из этого следует, из-за оптимизации ассортимента­ предприятия и 100% производств изделий из сдобы, прибыль вырастет на 9 199 - (11210 – 5514) = 3 503 тысяч рублей.

Наглядное динамику можно посмотреть на рисунке ниже, он показывает нам изменения объема прибыли и производства от реализации изделий из сдобы.

Рисунок номер 7. Зависимость прибыли от количества произведенных изделий из сдобы

Делая выводы из рисунка номер 7, можно сказать что в 2012 году, что прибыль возросла на 53 % при увеличении прибыли дохода на 35%, и тогда при увеличении объемов производительности на 9%, темпы роста доходов от реализации изделий из сдобы будет составлять 161%.

Исходя из выше сказанного, годовой экономический эффект - прирост доходов за счет уменьшения материальных затрат будет составлять 705 тысяч рублей, так же отметим:

за счет наращивания объемов производства 477 тысяч рублей;

за счет оптимизации ассортимента изделий из слобы228 тысяч рублей .

Кроме того, необходимо уменьшение себестоимости в определенном размере, в нашем случае 8 392 тысяч рублей (за счет увеличения объемов производства).

Делаем вывод, что анализ эффективности предложенных мероприятий показывает эффективность стратегии, которую­ мы разработали.

Заключение

В конечном результате данного проведенного исследования были решены поставленные в начале задачи и сделаны выводы.

В первой главе мы изучили теоретические аспекты в целом. Было показано, что при управление продажами в сложившейся ситуации, это есть жесткая конкурентная борьба, оно занимает главное место в управление предприятием в целом.

В главе номер два выявлено, что рассматриваемое предприятие осуществляет производство и продажу хлебобулочных изделий, кондитерских изделий, продуктов питания, а также, других изделий.

К сегодняшнему дню ассортимент рассматриваемой хлебной продукции предприятия составляет больше 80 видов продукции и не менее 10 видов мучных изделий.

Данная организация использует линейную организационную структуру для управления предприятием.

Организация активно увеличивается и обновляет свои производственные фонды, увеличивая эффективность использования своих хозяйственных ресурсов. Хотя, с точки зрения, касающейся финансовых результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за роста себестоимости.

С помощью анализа эффективности по продажам мы выявили, что продукция данного завода имеет большой спрос, ее­ объемы по производству и продажам растут, хотя, из-за снижения рентабельности реализации и производства мы вынуждены принимать меры по увеличению объемов прибыли. Так же необходимо уделять должное внимание уменьшению материальных расходов.

Рекомендацией для уменьшения цен на сырьевые материалы можно использовать увеличение объемов производства, доведя их до 100% от существующих производственных мощностей. К тому же, мы можем предложить оптимизирование ассортимента предприятия его сдобной продукции.

В данный момент российские предприятия и организации находятся в довольно трудном положении. Не стабильные и не устойчивые связи с поставщиками, усложняют конкуренцию. Предприятия,­ которые производят жизненно необходимые товары, например хлеб, прибывают в нестабильной ситуации. Для того чтобы удержаться на плаву и конкурировать с крупными заводами, частными мини-пекарнями и ларьками, необходимо заниматься поиском конкурентных преимуществ. Это определяет довольно высокую значимость в построении рыночных условий системы продаж.

В сложившейся экономической ситуации все предприятия имеют определенную специфику, которая должна быть пригодна для отрасли пищевой, а также перерабатывающей промышленности. Именно этот факт объясняет актуальность этой темы – эффективное формирование системы продаж для данного предприятия, то есть в данном случае для ОАО «Рузский хлебозавод».

Цель курсовой работы – улучшение специфики управления продажами хлебных изделий в ОАО «Рузский хлебозавод».

Для того чтобы достичь установленную цель необходимо выполнить следующие задачи:

Необходимо рассмотреть определенные теоретические аспекты по управлению реализацией продукции.

Дать полную характеристику организации ОАО «Рузский хлебозавод».

К тому же, необходимо произвести анализ по продажам товара ОАО «Рузский хлебозавод» и определить­ недочеты этого процесса, выявить пути улучшения.

Выявить предложения по фактическому применению, которые могут быть направлены на увеличение эффективности продаж рассматриваемого предприятия.

Объектом данного исследования является отдел продаж ОАО «Рузский хлебозавод», предметом исследования является – процесс управления продажами.

Конкурентоспособность предприятия в большей степени зависит от жизнеспособности его маркетинга и сбыт (продажа) продукции.

Для того чтобы определить конкретную концепцию для маркетинга, руководству предприятия необходимо выработать взаимозаменяющиеся стратегические решения, при которых могут быть сформулированы основные положения общей политики предприятия, включая и сбыт. Необходимо будет ответить да представленные вопросы:

Какой рынок, или сектор рынка предприятие хочет;» какие позиции рынка ему нужны;

Какую стратегию маркетинга мы должны применить.

При выборе определенной концепции маркетинга, необходимо принять решение, какие инструменты политики сбыта будем использовать. Определение­ комплекс инструментов маркетинга. [5, с.111]

К ним мы отнесем следующее:

Программа для сбыта;

Определение цены для реализации и условий реализации товара;

Система сбыта;

Проведение рекламы;

Поддержание стимулирования реализации;

Управление логистикой;

Предоставление сервиса.

При правильном формировании и применении этих инструментов, сбыт продукции будет выгодным и эффективным. Продажа представляет, в некотором смысле, часть системы сбыта. Задача продажи - заключается в установлении доброжелательного контакт и побуждение покупателя к покупке. Если нам этого не удастся, то все остальные действия маркетинга напрасны.

Для того что бы эффективно осуществлять продажи на рынке необходимо знать всю ситуацию, которая сложилась в сфере сбыта. Для множества предприятий данная сбытовая ситуация будет характеризуется данными признаками. Характеристика рынка:

Жесткая конкуренция на рынке;

Взыскательность со стороны покупателей, их высокая информированность, индивидуальные пожелания;

Тенденция к формированию и развитию общественного рынка;

Динамика по насыщению рынка сбыта;

Большое количество изменений ситуаций на данном сегменте рынке;

Характеристика­ данной организации;

Огромные размеры хозяйствующего субъекта;

Увеличивающиеся издержки в сфере сбыта;

Недостатки специалистов-маркетологов;

Применение новых средств массовой коммуникации.

Жёсткая конкуренция выгодна для покупателя, она помогает сделать выбор между предложениями и выбрать лучший вариант. Конкурентная борьба сказывается на ценах, при чем в сторону снижения. Иногда это может произвести разгромную ценовую конкуренцию.

Конкуренция вынуждает улучшать собственную деятельность предприятия, и выиграют только те предприятия, которые лучше ориентируются на рынке.

Взыскательные покупатели разбираются в качестве приобретаемого товара, и качество должно соответствовать цене. Оно оценивается при помощью установленных стандартов качества. Покупатели ждут, что изготовитель/ продавец нацелен помочь им выбрать нужный товар с учетом заявленных потребностей. [9, с.97]

Существует определенная тенденция по формированию массового рынка. Эта тенденция основывается на увеличении объемов продаж продукции, которая пользуются успехом, и которая направлена на широкий круг покупателей. Когда происходит переход к массовому рынку происходит ощутимое­ снижение цены, это негативно сказывается на многих предприятиях.

При насыщении рынка спрос на продукцию застывает или начинает падать. Эта тенденция обязательно проявится на каждом рынке. При таких условиях предприятиям потребуется маркетинг. Избежание насыщения рынка, можно осуществить при выпуске новой продукции и освоении новых рынков сбыта

Все новые и новые сложности приносит постоянное изменение желаний у покупателей, применение новых действий со стороны конкурентов, появление самих конкурентов. [17, с.145]

1.2 Система показателей сбыта.

Для каждого бизнеса, который связан с продажей товаров, но проведение анализа объема продаж, необходимого для создания каких-либо общих понятий о рентабельности данной формы предпринимательства.

Анализ объема продаж, который мы проводим, можно отнести к основным показателям, который характеризует деятельность предприятия.

Изучение данного показателя имеет огромное значение, как и для планирования продаж на будущие периоды, так и для оценки деятельности, которую мы совершали в предыдущие периоды.

Анализ объема сбыта всегда начинается с изучения динамики продаж и, конечно же, расчета индекса роста (или прироста).

Анализ­ необходимо начинать с изучения реализации и динамики выпуска товара, с определения показателей базисных темпов роста и цепных методов темпов роста (или прироста). Данный анализ показывает нам, как за определенный период времени измениться объем производства. Когда темпы роста продукции будут значительно выше темпов по реализации, это будет означать о том, что произошло накоплении остатков по нереализованной продукции на предприятии. [19, с.136]

При проведении анализа товарной продукции может быть установлено определенно выполнение плана по ассортименту и номенклатуре продукции.

Когда формируется ассортимент на предприятие, учитывается спрос на определенные виды продукции и на использование трудовых, финансовых ресурсов. Существует определенная система по формированию ассортимента. Она включает:

Определение оценки потребностей покупателей;

Определение уровня конкурентоспособности;

Определение жизненного цикла продукции и принятие мер по внедрению наиболее совершенных и улучшенных видов товаров;

Оценку уровня риска изучения в предоставленном ассортименте товаров;

Выполнение плана по ассортименту происходит при помощи коэффициента ассортиментности.­ Он определяется, как отношение общего имеющегося выпуска продукции, который зачтен в выполнение плана по имеющемуся ассортименту на плановый выпуск товаров.

Ритмичность – это размеренный, равномерный выпуск продукции, который согласован в соответствии с установленным планом и графиком в установленном объеме и в ассортименте.

Ритмичная работа, это основное условием для своевременной реализации и выпуска продукции.

Неритмичность значительно ухудшает экономические показатели:

- снижает качество продукции;

- увеличивает объем НЗП;

- не исполняются поставки по заключенным договорам;

- перерасход фонда ЗП.

Все эти факторы приводят к увеличению себестоимости продукции, снижению суммы прибыли и значительного ухудшения финансового состояния данного предприятия.

Для того чтобы оценить ритмичность необходимо использовать показатели: косвенные показатели и прямые показатели.

К прямым можно отнести:

Коэффициент ритмичности. Он определяется сложением фактических удельных весов на каждый определённый период времени, но он должен быть не больше, чем плановый;

Коэффициент вариации. Это отношение имеющегося среднеквадратичного отклонения от данного­ планового задания за целый день к нашему среднесуточному выпуску.

Коэффициент ритмичности. Можно определять, как сумму отклонений, как положительных, так и отрицательных в выпуске продуктов от плана на каждый заданный период времени.

Косвенные показатели. Это доплаты за сверхурочные работы, а также, оплата простоев, возможные потери от брака, уплаты штрафов и др.

В заключение можно отметить упущенную возможность связанную с неритмичностью работы. Ее можно определить как разность между фактическим выпуском и возможным, его можно исчислить исходя из самого большого среднесуточного объема изготовления товаров.

Эффективность сбыта - это отношение дополнительной прибыли, которую получили в результате маркетинговых мероприятий, к количеству затратам на мероприятия.

Сбытовую деятельность очень часто ассоциируют с объемом рентабельности или прибыли. Прибыль, возможно, получить за счет увеличения цены. При увеличении рынка можно провести некоторое увеличение продаж, однако есть риск потерять часть рынка, предприятие может не заметить или недооценить этот факт.

Так рассчитывается показатель эффективности:

ЭФФ=П/З, (1)

Где П - прибыль,

З- суммарные затраты­ .

В заключении можно сказать, что под анализом сбыта, понимают деятельность, которая включает изучение данных о сбыте, которые используются в маркетинговой стратегии.

Глава 2: Анализ эффективности по продажам продукции на предприятии ОАО «Рузский хлебозавод».

2.1 Полная характеристика данной организации.

ОАО «Рузский хлебозавод» - это юридическое лицо, которое действует в рамках законодательства РФ, а также Устава общества. Данное общество функционирует без ограничения сроков деятельности.

Данное предприятие зарегистрировано в общем государственном Едином реестре для юридических лиц. Также, оно находится в ведомстве налогового органа. Местом государственной регистрации является: открытое акционерное общество «Рузский хлебозавод»: 143100, РФ, мос. обл., г. Руза, Волоколамское шоссе, д.15.

Данное предприятие осуществляет производство и продажу кондитерских, хлебобулочных изделий, хлебных продуктов, а также других изделий.

Виды деятельности данного хозяйствующего субъекта:

выпуск хлебобулочных изделий и кондитерской продукции;

розничная и оптовая продажа продовольственных и промышленных товаров;

осуществление иных­ видов деятельности в порядке диверсификации, которые не будут противоречить законодательству.

К сегодняшнему дню, ассортимент хлебобулочной продукции включает в себя 80 видов, а также 10 видов мучных изделий. Этот ассортимент можно сгруппировать в 5 блоков:

Ржаной хлеб – включает в себя: Донской, Столичный, Дарницкий, Боярский хлеба;

Булочные изделия – включают в себя: пшеничный хлеб, батоны, багеты, булочки;

Изделия из сдобы – включают в себя: слойки, плюшки, сдобы;

Пироги, пончики – включают в себя: пироги, хачапури, караваи;

Кондитерские и мучные изделия – включают в себя: пирожные, печенья, кексы, рулеты.

Организационной структурой управления аппарата является форма по разделения труда в управлении производством. Каждое подразделение и создается для исполнения конкретного набора функций по управлению или по работам. Для того, что бы выполнять данные функции должностные лица имеют права на распоряжение денежными и иными ресурсами, и несут ответственность за совершение этой деятельности

Организационная структура для управления организацией предоставлена на рисунке номер 1.

Рисунок 1 – Организационная структура управления рассматриваемой организации.

Как­ видно из схемы, на предприятии используется линейная организационная структура управления предприятием.

В линейном управлении для каждого звена и для каждого подчиненного существует один руководитель, через которого проходят все команды управления. Управленческие звенья должны нести ответственность по всей деятельности находящихся в его распоряжении объектов.

В линейной структуре решения должны передаваться по системе «сверху вниз», а руководитель самого нижнего звена подчинен руководителю, который находится над ним, формируется так называемая иерархия руководителей.

Преимущества структуры линейного управления:

Единство и четкость;

Согласованность действий;

Четкая система между руководителем и подчиненным;

Быстрая реакция;

Личная ответственность за результаты выполненных действий.

Определенные недостатки линейной структуры:

Высокие требования к руководителю;

Перегрузка менеджеров звена высшего управления;

Предпосылки по злоупотребление властью;

Исключение горизонтальных связей между работниками.

Исключение звеньев в цепочке планировании, а также при подготовке решений.

Начальными технико-экономическими­ показателями деятельности данной организации показаны в таблице, указанной ниже.

Следуя данным, указанным в­ таблице № 1, в 2012 году предприятием произвело 15 523 тонн хлебобулочных изделий и хлеба. Это составило 94% от планируемой мощности завода. В 2011 году предприятие произвело лишь 92% от производственных мощностей. Из этого можно выявить что, происходит повышение эффективности по использованию производственных мощностей организации.

В фактическом году предприятие реализовало товаров на сумму, равной 394 737 тысячам рублей, то есть эта сумма увеличилась на 14% от уровня прошлого года. Хотя, себестоимость товаров росла быстрыми темпами, нежели выручка, но темп роста составил лишь 115,6%.

Можно сказать, что почти по всем группам затрат мы можем отметить прирост: по мат. затратам он составил 117,6%; по з/п он составил 109,02%, а по прочим затратам произошел рост на 122,1%. Произошло снижение по амортизации, они составили 6,4%. Увеличение затрат произошло из-за расширения ассортимента производства и увеличения его объемов.

Основные ПФ были увеличены на 8%, что составило 31 496 тысяч рублей в фактическом периоде. Увеличение темпов роста прибыли над ростом стоимости ПФ привело к росту фондоотдачи от 11,86 рублей и до 12,53 рублей. Это показывает нам, что предприятие­ увеличило эффективность ОС. Выработка товаров показывает позитивную динамику по росту, она составляет 13,2%. Это показывает нам, что предприятие использует свои трудовые ресурсы эффективно.

Затраты на 1 рубль товаров возросли на 0,01 рубль, это происходит из-за увеличения себестоимости.

Следуя итогам 2012 год ЧП организации составит 3 895 тысяч рублей, то есть произойдет снижение на 1 119 тысяч рублей или же на 22,3% от уровня показателей 2011 года. К тому же произошло снижение рентабельности производства от 1,5% по 1,01 %.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что организация активно расширяет и обновляет свои ПФ, к тому же, происходит увеличение эффективности использования хоз. ресурсов. Но следуя точки зрения фин. Результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за увеличения себестоимости.

Данные, которые предоставлены в таблице под номером 2, говорят нам о том, что в данном годы было изготовлено 15 523 тонн хлеба и различных хлебных изделий, из этого мы сделаем вывод о том, что объем выпускаемой продукции будет больше на 2,4%, чем в прошлом году. Самый большой удельный вес нашего ассортимента занимает ржаной хлеб. Также необходимо отметить, что снижается доля определенных позиций с 67,86% по 64,61%, в сторону наиболее дорогого товара.

По значимости, следующими идут хлебобулочные товары с долей больше 30%, это за два рассмотренных периода времени, мы видим прирост этой продукции с 30,18% по 32,82%.

Все остальные товары будут занимают маленькую долю в ассортименте, это такие товары­ как изделия из сдобы и пироги за период 2011 года, и в общей совокупности приходиться 2,57% объемов производства, и это будет больше на 0,62 пункта степени предыдущего года.

В таблице под номер один, мы видим динамику объема выпуска данного завода по определенным видам выпускаемой продукции.

Рис. № 2 – Динамика объемов произведённой продукции на рассматриваемом предприятии за период времени с 2011по 2012 год.

На выше представленном рисунке, мы можем видеть, что практически по всей продукции, происходит рост, кроме ржаного хлеба. Самые большие темпы роста у сдобных изделий, они 134,9% и у кондитерского товара, они равны 135,84%.

Хлебобулочные товары приросли наименьшими темпами, они равны 11,32% ,а пироги равны 6,69%.

Ржаной хлеб показывает нам негативную динамику, это вызывает понижение объемов выпуска продукции, равную 2,54%, это определяется падением спроса переориентацией хлебозавода на изготовление пшеничного хлеба.

Из изученной информации по ассортименту дачного завода, можно отметить что номенклатура довольно широка, и объемы производства увеличиваются 2,4% в течении года.

Теперь нам необходимо оценить рентабельность производства и продаж. Рассмотрим данную информацию на рисунке номер 4.

Рисунок номер 4. Анализ эффективности производства продаж, в %

На рисунке под номером 4, в период 2012 году прибыльность продаж и производства резко снизились, что говорит о уменьшении прибыли­ данного хлебозавода. Уменьшение прибыли хозяйствующего субъекта определено ростом себестоимости изготовленной продукции.

На рисунке номер 5 мы рассмотрим строение себестоимости товара предприятия.

Рисунок номер 5. Структура себестоимости товара рассматриваемого предприятия за период времени с 2011по 2012 год.

Из предоставленного рисунка, можно заметить, что материальные затраты занимают в себестоимости больше структуре себестоимости занимают материальные затраты – свыше 70%, делаем вывод, что производство хлеба является материалоемким. Второе место занимают затраты по оплату труда, которые составляют больше 16%.

Рассматривая структуру себестоимости, необходимо отметить увеличение доли мат. затрат на фоне уменьшения затрат по оплате труда, и отчисления на соц. нужды и амортизационных отчислений.

Исходя из выше сказанного, необходимо анализировать материальные расходы. Материальные расходы мы можем проанализировать исходя из показателей материалоемкости, которые предоставлены в таблице номер 4.

Таблица 4. Данные, которые используются для материалоемкости факторного анализа.

Из всего из этого мы делаем вывод, что произошло увеличение расходов на материалы, это произошло из-за того, что увеличилась номенклатура на заводе. Отрицательным фактором также может быть, что увеличились темпы роста мат. затрат над объемами производства. Из этого следует, что хлебозавод реализует сдобные изделия в убыток.

Делая выводы, можно сказать, что продукция пользуется спросом, а объемы продаж и производства растут, но снижение рентабельности требуют определенных мер для увеличения прибыли. В первую очередь, необходимо принять мер по снижению мат. расходов.

2.3 Предложению для повышения продаж данного хозяйствующего субъекта.

Для снижения цен, мы можем порекомендовать увеличение объемов производства до определенных процентов, в нашем случае до 100% необходимой производственной мощности. Закупая огромные объемы сырья, предприятие может получить неплохие скидки от поставщиков. Скидка, может снизить цену продажной цены. Эта скидка у поставщиков данного предприятия­ выражена в 3% при снижение прейскурантной стоимости. В таблице под номером 6 предоставлен расчет экономии мат. затрат данного предприятия.

Из этого следует, из-за оптимизации ассортимента­ предприятия и 100% производств изделий из сдобы, прибыль вырастет на 9 199 - (11210 – 5514) = 3 503 тысяч рублей.

Наглядное динамику можно посмотреть на рисунке ниже, он показывает нам изменения объема прибыли и производства от реализации изделий из сдобы.

Рисунок номер 7. Зависимость прибыли от количества произведенных изделий из сдобы

Делая выводы из рисунка номер 7, можно сказать что в 2012 году, что прибыль возросла на 53 % при увеличении прибыли дохода на 35%, и тогда при увеличении объемов производительности на 9%, темпы роста доходов от реализации изделий из сдобы будет составлять 161%.

Исходя из выше сказанного, годовой экономический эффект - прирост доходов за счет уменьшения материальных затрат будет составлять 705 тысяч рублей, так же отметим:

за счет наращивания объемов производства 477 тысяч рублей;

за счет оптимизации ассортимента изделий из слобы228 тысяч рублей .

Кроме того, необходимо уменьшение себестоимости в определенном размере, в нашем случае 8 392 тысяч рублей (за счет увеличения объемов производства).

Делаем вывод, что анализ эффективности предложенных мероприятий показывает эффективность стратегии, которую­ мы разработали.

Заключение

В конечном результате данного проведенного исследования были решены поставленные в начале задачи и сделаны выводы.

В первой главе мы изучили теоретические аспекты в целом. Было показано, что при управление продажами в сложившейся ситуации, это есть жесткая конкурентная борьба, оно занимает главное место в управление предприятием в целом.

В главе номер два выявлено, что рассматриваемое предприятие осуществляет производство и продажу хлебобулочных изделий, кондитерских изделий, продуктов питания, а также, других изделий.

К сегодняшнему дню ассортимент рассматриваемой хлебной продукции предприятия составляет больше 80 видов продукции и не менее 10 видов мучных изделий.

Данная организация использует линейную организационную структуру для управления предприятием.

Организация активно увеличивается и обновляет свои производственные фонды, увеличивая эффективность использования своих хозяйственных ресурсов. Хотя, с точки зрения, касающейся финансовых результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за роста себестоимости.

С помощью анализа эффективности по продажам мы выявили, что продукция данного завода имеет большой спрос, ее­ объемы по производству и продажам растут, хотя, из-за снижения рентабельности реализации и производства мы вынуждены принимать меры по увеличению объемов прибыли. Так же необходимо уделять должное внимание уменьшению материальных расходов.

Рекомендацией для уменьшения цен на сырьевые материалы можно использовать увеличение объемов производства, доведя их до 100% от существующих производственных мощностей. К тому же, мы можем предложить оптимизирование ассортимента предприятия его сдобной продукции.

В данный момент российские предприятия и организации находятся в довольно трудном положении. Не стабильные и не устойчивые связи с поставщиками, усложняют конкуренцию. Предприятия,­ которые производят жизненно необходимые товары, например хлеб, прибывают в нестабильной ситуации. Для того чтобы удержаться на плаву и конкурировать с крупными заводами, частными мини-пекарнями и ларьками, необходимо заниматься поиском конкурентных преимуществ. Это определяет довольно высокую значимость в построении рыночных условий системы продаж.

В сложившейся экономической ситуации все предприятия имеют определенную специфику, которая должна быть пригодна для отрасли пищевой, а также перерабатывающей промышленности. Именно этот факт объясняет актуальность этой темы – эффективное формирование системы продаж для данного предприятия, то есть в данном случае для ОАО «Рузский хлебозавод».

Цель курсовой работы – улучшение специфики управления продажами хлебных изделий в ОАО «Рузский хлебозавод».

Для того чтобы достичь установленную цель необходимо выполнить следующие задачи:

Необходимо рассмотреть определенные теоретические аспекты по управлению реализацией продукции.

Дать полную характеристику организации ОАО «Рузский хлебозавод».

К тому же, необходимо произвести анализ по продажам товара ОАО «Рузский хлебозавод» и определить­ недочеты этого процесса, выявить пути улучшения.

Выявить предложения по фактическому применению, которые могут быть направлены на увеличение эффективности продаж рассматриваемого предприятия.

Объектом данного исследования является отдел продаж ОАО «Рузский хлебозавод», предметом исследования является – процесс управления продажами.

Конкурентоспособность предприятия в большей степени зависит от жизнеспособности его маркетинга и сбыт (продажа) продукции.

Для того чтобы определить конкретную концепцию для маркетинга, руководству предприятия необходимо выработать взаимозаменяющиеся стратегические решения, при которых могут быть сформулированы основные положения общей политики предприятия, включая и сбыт. Необходимо будет ответить да представленные вопросы:

Какой рынок, или сектор рынка предприятие хочет;» какие позиции рынка ему нужны;

Какую стратегию маркетинга мы должны применить.

При выборе определенной концепции маркетинга, необходимо принять решение, какие инструменты политики сбыта будем использовать. Определение­ комплекс инструментов маркетинга. [5, с.111]

К ним мы отнесем следующее:

Программа для сбыта;

Определение цены для реализации и условий реализации товара;

Система сбыта;

Проведение рекламы;

Поддержание стимулирования реализации;

Управление логистикой;

Предоставление сервиса.

При правильном формировании и применении этих инструментов, сбыт продукции будет выгодным и эффективным. Продажа представляет, в некотором смысле, часть системы сбыта. Задача продажи - заключается в установлении доброжелательного контакт и побуждение покупателя к покупке. Если нам этого не удастся, то все остальные действия маркетинга напрасны.

Для того что бы эффективно осуществлять продажи на рынке необходимо знать всю ситуацию, которая сложилась в сфере сбыта. Для множества предприятий данная сбытовая ситуация будет характеризуется данными признаками. Характеристика рынка:

Жесткая конкуренция на рынке;

Взыскательность со стороны покупателей, их высокая информированность, индивидуальные пожелания;

Тенденция к формированию и развитию общественного рынка;

Динамика по насыщению рынка сбыта;

Большое количество изменений ситуаций на данном сегменте рынке;

Характеристика­ данной организации;

Огромные размеры хозяйствующего субъекта;

Увеличивающиеся издержки в сфере сбыта;

Недостатки специалистов-маркетологов;

Применение новых средств массовой коммуникации.

Жёсткая конкуренция выгодна для покупателя, она помогает сделать выбор между предложениями и выбрать лучший вариант. Конкурентная борьба сказывается на ценах, при чем в сторону снижения. Иногда это может произвести разгромную ценовую конкуренцию.

Конкуренция вынуждает улучшать собственную деятельность предприятия, и выиграют только те предприятия, которые лучше ориентируются на рынке.

Взыскательные покупатели разбираются в качестве приобретаемого товара, и качество должно соответствовать цене. Оно оценивается при помощью установленных стандартов качества. Покупатели ждут, что изготовитель/ продавец нацелен помочь им выбрать нужный товар с учетом заявленных потребностей. [9, с.97]

Существует определенная тенденция по формированию массового рынка. Эта тенденция основывается на увеличении объемов продаж продукции, которая пользуются успехом, и которая направлена на широкий круг покупателей. Когда происходит переход к массовому рынку происходит ощутимое­ снижение цены, это негативно сказывается на многих предприятиях.

При насыщении рынка спрос на продукцию застывает или начинает падать. Эта тенденция обязательно проявится на каждом рынке. При таких условиях предприятиям потребуется маркетинг. Избежание насыщения рынка, можно осуществить при выпуске новой продукции и освоении новых рынков сбыта

Все новые и новые сложности приносит постоянное изменение желаний у покупателей, применение новых действий со стороны конкурентов, появление самих конкурентов. [17, с.145]

1.2 Система показателей сбыта.

Для каждого бизнеса, который связан с продажей товаров, но проведение анализа объема продаж, необходимого для создания каких-либо общих понятий о рентабельности данной формы предпринимательства.

Анализ объема продаж, который мы проводим, можно отнести к основным показателям, который характеризует деятельность предприятия.

Изучение данного показателя имеет огромное значение, как и для планирования продаж на будущие периоды, так и для оценки деятельности, которую мы совершали в предыдущие периоды.

Анализ объема сбыта всегда начинается с изучения динамики продаж и, конечно же, расчета индекса роста (или прироста).

Анализ­ необходимо начинать с изучения реализации и динамики выпуска товара, с определения показателей базисных темпов роста и цепных методов темпов роста (или прироста). Данный анализ показывает нам, как за определенный период времени измениться объем производства. Когда темпы роста продукции будут значительно выше темпов по реализации, это будет означать о том, что произошло накоплении остатков по нереализованной продукции на предприятии. [19, с.136]

При проведении анализа товарной продукции может быть установлено определенно выполнение плана по ассортименту и номенклатуре продукции.

Когда формируется ассортимент на предприятие, учитывается спрос на определенные виды продукции и на использование трудовых, финансовых ресурсов. Существует определенная система по формированию ассортимента. Она включает:

Определение оценки потребностей покупателей;

Определение уровня конкурентоспособности;

Определение жизненного цикла продукции и принятие мер по внедрению наиболее совершенных и улучшенных видов товаров;

Оценку уровня риска изучения в предоставленном ассортименте товаров;

Выполнение плана по ассортименту происходит при помощи коэффициента ассортиментности.­ Он определяется, как отношение общего имеющегося выпуска продукции, который зачтен в выполнение плана по имеющемуся ассортименту на плановый выпуск товаров.

Ритмичность – это размеренный, равномерный выпуск продукции, который согласован в соответствии с установленным планом и графиком в установленном объеме и в ассортименте.

Ритмичная работа, это основное условием для своевременной реализации и выпуска продукции.

Неритмичность значительно ухудшает экономические показатели:

- снижает качество продукции;

- увеличивает объем НЗП;

- не исполняются поставки по заключенным договорам;

- перерасход фонда ЗП.

Все эти факторы приводят к увеличению себестоимости продукции, снижению суммы прибыли и значительного ухудшения финансового состояния данного предприятия.

Для того чтобы оценить ритмичность необходимо использовать показатели: косвенные показатели и прямые показатели.

К прямым можно отнести:

Коэффициент ритмичности. Он определяется сложением фактических удельных весов на каждый определённый период времени, но он должен быть не больше, чем плановый;

Коэффициент вариации. Это отношение имеющегося среднеквадратичного отклонения от данного­ планового задания за целый день к нашему среднесуточному выпуску.

Коэффициент ритмичности. Можно определять, как сумму отклонений, как положительных, так и отрицательных в выпуске продуктов от плана на каждый заданный период времени.

Косвенные показатели. Это доплаты за сверхурочные работы, а также, оплата простоев, возможные потери от брака, уплаты штрафов и др.

В заключение можно отметить упущенную возможность связанную с неритмичностью работы. Ее можно определить как разность между фактическим выпуском и возможным, его можно исчислить исходя из самого большого среднесуточного объема изготовления товаров.

Эффективность сбыта - это отношение дополнительной прибыли, которую получили в результате маркетинговых мероприятий, к количеству затратам на мероприятия.

Сбытовую деятельность очень часто ассоциируют с объемом рентабельности или прибыли. Прибыль, возможно, получить за счет увеличения цены. При увеличении рынка можно провести некоторое увеличение продаж, однако есть риск потерять часть рынка, предприятие может не заметить или недооценить этот факт.

Так рассчитывается показатель эффективности:

ЭФФ=П/З, (1)

Где П - прибыль,

З- суммарные затраты­ .

В заключении можно сказать, что под анализом сбыта, понимают деятельность, которая включает изучение данных о сбыте, которые используются в маркетинговой стратегии.

Глава 2: Анализ эффективности по продажам продукции на предприятии ОАО «Рузский хлебозавод».

2.1 Полная характеристика данной организации.

ОАО «Рузский хлебозавод» - это юридическое лицо, которое действует в рамках законодательства РФ, а также Устава общества. Данное общество функционирует без ограничения сроков деятельности.

Данное предприятие зарегистрировано в общем государственном Едином реестре для юридических лиц. Также, оно находится в ведомстве налогового органа. Местом государственной регистрации является: открытое акционерное общество «Рузский хлебозавод»: 143100, РФ, мос. обл., г. Руза, Волоколамское шоссе, д.15.

Данное предприятие осуществляет производство и продажу кондитерских, хлебобулочных изделий, хлебных продуктов, а также других изделий.

Виды деятельности данного хозяйствующего субъекта:

выпуск хлебобулочных изделий и кондитерской продукции;

розничная и оптовая продажа продовольственных и промышленных товаров;

осуществление иных­ видов деятельности в порядке диверсификации, которые не будут противоречить законодательству.

К сегодняшнему дню, ассортимент хлебобулочной продукции включает в себя 80 видов, а также 10 видов мучных изделий. Этот ассортимент можно сгруппировать в 5 блоков:

Ржаной хлеб – включает в себя: Донской, Столичный, Дарницкий, Боярский хлеба;

Булочные изделия – включают в себя: пшеничный хлеб, батоны, багеты, булочки;

Изделия из сдобы – включают в себя: слойки, плюшки, сдобы;

Пироги, пончики – включают в себя: пироги, хачапури, караваи;

Кондитерские и мучные изделия – включают в себя: пирожные, печенья, кексы, рулеты.

Организационной структурой управления аппарата является форма по разделения труда в управлении производством. Каждое подразделение и создается для исполнения конкретного набора функций по управлению или по работам. Для того, что бы выполнять данные функции должностные лица имеют права на распоряжение денежными и иными ресурсами, и несут ответственность за совершение этой деятельности

Организационная структура для управления организацией предоставлена на рисунке номер 1.

Рисунок 1 – Организационная структура управления рассматриваемой организации.

Как­ видно из схемы, на предприятии используется линейная организационная структура управления предприятием.

В линейном управлении для каждого звена и для каждого подчиненного существует один руководитель, через которого проходят все команды управления. Управленческие звенья должны нести ответственность по всей деятельности находящихся в его распоряжении объектов.

В линейной структуре решения должны передаваться по системе «сверху вниз», а руководитель самого нижнего звена подчинен руководителю, который находится над ним, формируется так называемая иерархия руководителей.

Преимущества структуры линейного управления:

Единство и четкость;

Согласованность действий;

Четкая система между руководителем и подчиненным;

Быстрая реакция;

Личная ответственность за результаты выполненных действий.

Определенные недостатки линейной структуры:

Высокие требования к руководителю;

Перегрузка менеджеров звена высшего управления;

Предпосылки по злоупотребление властью;

Исключение горизонтальных связей между работниками.

Исключение звеньев в цепочке планировании, а также при подготовке решений.

Начальными технико-экономическими­ показателями деятельности данной организации показаны в таблице, указанной ниже.

Следуя данным, указанным в­ таблице № 1, в 2012 году предприятием произвело 15 523 тонн хлебобулочных изделий и хлеба. Это составило 94% от планируемой мощности завода. В 2011 году предприятие произвело лишь 92% от производственных мощностей. Из этого можно выявить что, происходит повышение эффективности по использованию производственных мощностей организации.

В фактическом году предприятие реализовало товаров на сумму, равной 394 737 тысячам рублей, то есть эта сумма увеличилась на 14% от уровня прошлого года. Хотя, себестоимость товаров росла быстрыми темпами, нежели выручка, но темп роста составил лишь 115,6%.

Можно сказать, что почти по всем группам затрат мы можем отметить прирост: по мат. затратам он составил 117,6%; по з/п он составил 109,02%, а по прочим затратам произошел рост на 122,1%. Произошло снижение по амортизации, они составили 6,4%. Увеличение затрат произошло из-за расширения ассортимента производства и увеличения его объемов.

Основные ПФ были увеличены на 8%, что составило 31 496 тысяч рублей в фактическом периоде. Увеличение темпов роста прибыли над ростом стоимости ПФ привело к росту фондоотдачи от 11,86 рублей и до 12,53 рублей. Это показывает нам, что предприятие­ увеличило эффективность ОС. Выработка товаров показывает позитивную динамику по росту, она составляет 13,2%. Это показывает нам, что предприятие использует свои трудовые ресурсы эффективно.

Затраты на 1 рубль товаров возросли на 0,01 рубль, это происходит из-за увеличения себестоимости.

Следуя итогам 2012 год ЧП организации составит 3 895 тысяч рублей, то есть произойдет снижение на 1 119 тысяч рублей или же на 22,3% от уровня показателей 2011 года. К тому же произошло снижение рентабельности производства от 1,5% по 1,01 %.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что организация активно расширяет и обновляет свои ПФ, к тому же, происходит увеличение эффективности использования хоз. ресурсов. Но следуя точки зрения фин. Результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за увеличения себестоимости.

Данные, которые предоставлены в таблице под номером 2, говорят нам о том, что в данном годы было изготовлено 15 523 тонн хлеба и различных хлебных изделий, из этого мы сделаем вывод о том, что объем выпускаемой продукции будет больше на 2,4%, чем в прошлом году. Самый большой удельный вес нашего ассортимента занимает ржаной хлеб. Также необходимо отметить, что снижается доля определенных позиций с 67,86% по 64,61%, в сторону наиболее дорогого товара.

По значимости, следующими идут хлебобулочные товары с долей больше 30%, это за два рассмотренных периода времени, мы видим прирост этой продукции с 30,18% по 32,82%.

Все остальные товары будут занимают маленькую долю в ассортименте, это такие товары­ как изделия из сдобы и пироги за период 2011 года, и в общей совокупности приходиться 2,57% объемов производства, и это будет больше на 0,62 пункта степени предыдущего года.

В таблице под номер один, мы видим динамику объема выпуска данного завода по определенным видам выпускаемой продукции.

Рис. № 2 – Динамика объемов произведённой продукции на рассматриваемом предприятии за период времени с 2011по 2012 год.

На выше представленном рисунке, мы можем видеть, что практически по всей продукции, происходит рост, кроме ржаного хлеба. Самые большие темпы роста у сдобных изделий, они 134,9% и у кондитерского товара, они равны 135,84%.

Хлебобулочные товары приросли наименьшими темпами, они равны 11,32% ,а пироги равны 6,69%.

Ржаной хлеб показывает нам негативную динамику, это вызывает понижение объемов выпуска продукции, равную 2,54%, это определяется падением спроса переориентацией хлебозавода на изготовление пшеничного хлеба.

Из изученной информации по ассортименту дачного завода, можно отметить что номенклатура довольно широка, и объемы производства увеличиваются 2,4% в течении года.

Теперь нам необходимо оценить рентабельность производства и продаж. Рассмотрим данную информацию на рисунке номер 4.

Рисунок номер 4. Анализ эффективности производства продаж, в %

На рисунке под номером 4, в период 2012 году прибыльность продаж и производства резко снизились, что говорит о уменьшении прибыли­ данного хлебозавода. Уменьшение прибыли хозяйствующего субъекта определено ростом себестоимости изготовленной продукции.

На рисунке номер 5 мы рассмотрим строение себестоимости товара предприятия.

Рисунок номер 5. Структура себестоимости товара рассматриваемого предприятия за период времени с 2011по 2012 год.

Из предоставленного рисунка, можно заметить, что материальные затраты занимают в себестоимости больше структуре себестоимости занимают материальные затраты – свыше 70%, делаем вывод, что производство хлеба является материалоемким. Второе место занимают затраты по оплату труда, которые составляют больше 16%.

Рассматривая структуру себестоимости, необходимо отметить увеличение доли мат. затрат на фоне уменьшения затрат по оплате труда, и отчисления на соц. нужды и амортизационных отчислений.

Исходя из выше сказанного, необходимо анализировать материальные расходы. Материальные расходы мы можем проанализировать исходя из показателей материалоемкости, которые предоставлены в таблице номер 4.

Таблица 4. Данные, которые используются для материалоемкости факторного анализа.

Из всего из этого мы делаем вывод, что произошло увеличение расходов на материалы, это произошло из-за того, что увеличилась номенклатура на заводе. Отрицательным фактором также может быть, что увеличились темпы роста мат. затрат над объемами производства. Из этого следует, что хлебозавод реализует сдобные изделия в убыток.

Делая выводы, можно сказать, что продукция пользуется спросом, а объемы продаж и производства растут, но снижение рентабельности требуют определенных мер для увеличения прибыли. В первую очередь, необходимо принять мер по снижению мат. расходов.

2.3 Предложению для повышения продаж данного хозяйствующего субъекта.

Для снижения цен, мы можем порекомендовать увеличение объемов производства до определенных процентов, в нашем случае до 100% необходимой производственной мощности. Закупая огромные объемы сырья, предприятие может получить неплохие скидки от поставщиков. Скидка, может снизить цену продажной цены. Эта скидка у поставщиков данного предприятия­ выражена в 3% при снижение прейскурантной стоимости. В таблице под номером 6 предоставлен расчет экономии мат. затрат данного предприятия.

Из этого следует, из-за оптимизации ассортимента­ предприятия и 100% производств изделий из сдобы, прибыль вырастет на 9 199 - (11210 – 5514) = 3 503 тысяч рублей.

Наглядное динамику можно посмотреть на рисунке ниже, он показывает нам изменения объема прибыли и производства от реализации изделий из сдобы.

Рисунок номер 7. Зависимость прибыли от количества произведенных изделий из сдобы

Делая выводы из рисунка номер 7, можно сказать что в 2012 году, что прибыль возросла на 53 % при увеличении прибыли дохода на 35%, и тогда при увеличении объемов производительности на 9%, темпы роста доходов от реализации изделий из сдобы будет составлять 161%.

Исходя из выше сказанного, годовой экономический эффект - прирост доходов за счет уменьшения материальных затрат будет составлять 705 тысяч рублей, так же отметим:

за счет наращивания объемов производства 477 тысяч рублей;

за счет оптимизации ассортимента изделий из слобы228 тысяч рублей .

Кроме того, необходимо уменьшение себестоимости в определенном размере, в нашем случае 8 392 тысяч рублей (за счет увеличения объемов производства).

Делаем вывод, что анализ эффективности предложенных мероприятий показывает эффективность стратегии, которую­ мы разработали.

Заключение

В конечном результате данного проведенного исследования были решены поставленные в начале задачи и сделаны выводы.

В первой главе мы изучили теоретические аспекты в целом. Было показано, что при управление продажами в сложившейся ситуации, это есть жесткая конкурентная борьба, оно занимает главное место в управление предприятием в целом.

В главе номер два выявлено, что рассматриваемое предприятие осуществляет производство и продажу хлебобулочных изделий, кондитерских изделий, продуктов питания, а также, других изделий.

К сегодняшнему дню ассортимент рассматриваемой хлебной продукции предприятия составляет больше 80 видов продукции и не менее 10 видов мучных изделий.

Данная организация использует линейную организационную структуру для управления предприятием.

Организация активно увеличивается и обновляет свои производственные фонды, увеличивая эффективность использования своих хозяйственных ресурсов. Хотя, с точки зрения, касающейся финансовых результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за роста себестоимости.

С помощью анализа эффективности по продажам мы выявили, что продукция данного завода имеет большой спрос, ее­ объемы по производству и продажам растут, хотя, из-за снижения рентабельности реализации и производства мы вынуждены принимать меры по увеличению объемов прибыли. Так же необходимо уделять должное внимание уменьшению материальных расходов.

Рекомендацией для уменьшения цен на сырьевые материалы можно использовать увеличение объемов производства, доведя их до 100% от существующих производственных мощностей. К тому же, мы можем предложить оптимизирование ассортимента предприятия его сдобной продукции.

В данный момент российские предприятия и организации находятся в довольно трудном положении. Не стабильные и не устойчивые связи с поставщиками, усложняют конкуренцию. Предприятия,­ которые производят жизненно необходимые товары, например хлеб, прибывают в нестабильной ситуации. Для того чтобы удержаться на плаву и конкурировать с крупными заводами, частными мини-пекарнями и ларьками, необходимо заниматься поиском конкурентных преимуществ. Это определяет довольно высокую значимость в построении рыночных условий системы продаж.

В сложившейся экономической ситуации все предприятия имеют определенную специфику, которая должна быть пригодна для отрасли пищевой, а также перерабатывающей промышленности. Именно этот факт объясняет актуальность этой темы – эффективное формирование системы продаж для данного предприятия, то есть в данном случае для ОАО «Рузский хлебозавод».

Цель курсовой работы – улучшение специфики управления продажами хлебных изделий в ОАО «Рузский хлебозавод».

Для того чтобы достичь установленную цель необходимо выполнить следующие задачи:

Необходимо рассмотреть определенные теоретические аспекты по управлению реализацией продукции.

Дать полную характеристику организации ОАО «Рузский хлебозавод».

К тому же, необходимо произвести анализ по продажам товара ОАО «Рузский хлебозавод» и определить­ недочеты этого процесса, выявить пути улучшения.

Выявить предложения по фактическому применению, которые могут быть направлены на увеличение эффективности продаж рассматриваемого предприятия.

Объектом данного исследования является отдел продаж ОАО «Рузский хлебозавод», предметом исследования является – процесс управления продажами.

Конкурентоспособность предприятия в большей степени зависит от жизнеспособности его маркетинга и сбыт (продажа) продукции.

Для того чтобы определить конкретную концепцию для маркетинга, руководству предприятия необходимо выработать взаимозаменяющиеся стратегические решения, при которых могут быть сформулированы основные положения общей политики предприятия, включая и сбыт. Необходимо будет ответить да представленные вопросы:

Какой рынок, или сектор рынка предприятие хочет;» какие позиции рынка ему нужны;

Какую стратегию маркетинга мы должны применить.

При выборе определенной концепции маркетинга, необходимо принять решение, какие инструменты политики сбыта будем использовать. Определение­ комплекс инструментов маркетинга. [5, с.111]

К ним мы отнесем следующее:

Программа для сбыта;

Определение цены для реализации и условий реализации товара;

Система сбыта;

Проведение рекламы;

Поддержание стимулирования реализации;

Управление логистикой;

Предоставление сервиса.

При правильном формировании и применении этих инструментов, сбыт продукции будет выгодным и эффективным. Продажа представляет, в некотором смысле, часть системы сбыта. Задача продажи - заключается в установлении доброжелательного контакт и побуждение покупателя к покупке. Если нам этого не удастся, то все остальные действия маркетинга напрасны.

Для того что бы эффективно осуществлять продажи на рынке необходимо знать всю ситуацию, которая сложилась в сфере сбыта. Для множества предприятий данная сбытовая ситуация будет характеризуется данными признаками. Характеристика рынка:

Жесткая конкуренция на рынке;

Взыскательность со стороны покупателей, их высокая информированность, индивидуальные пожелания;

Тенденция к формированию и развитию общественного рынка;

Динамика по насыщению рынка сбыта;

Большое количество изменений ситуаций на данном сегменте рынке;

Характеристика­ данной организации;

Огромные размеры хозяйствующего субъекта;

Увеличивающиеся издержки в сфере сбыта;

Недостатки специалистов-маркетологов;

Применение новых средств массовой коммуникации.

Жёсткая конкуренция выгодна для покупателя, она помогает сделать выбор между предложениями и выбрать лучший вариант. Конкурентная борьба сказывается на ценах, при чем в сторону снижения. Иногда это может произвести разгромную ценовую конкуренцию.

Конкуренция вынуждает улучшать собственную деятельность предприятия, и выиграют только те предприятия, которые лучше ориентируются на рынке.

Взыскательные покупатели разбираются в качестве приобретаемого товара, и качество должно соответствовать цене. Оно оценивается при помощью установленных стандартов качества. Покупатели ждут, что изготовитель/ продавец нацелен помочь им выбрать нужный товар с учетом заявленных потребностей. [9, с.97]

Существует определенная тенденция по формированию массового рынка. Эта тенденция основывается на увеличении объемов продаж продукции, которая пользуются успехом, и которая направлена на широкий круг покупателей. Когда происходит переход к массовому рынку происходит ощутимое­ снижение цены, это негативно сказывается на многих предприятиях.

При насыщении рынка спрос на продукцию застывает или начинает падать. Эта тенденция обязательно проявится на каждом рынке. При таких условиях предприятиям потребуется маркетинг. Избежание насыщения рынка, можно осуществить при выпуске новой продукции и освоении новых рынков сбыта

Все новые и новые сложности приносит постоянное изменение желаний у покупателей, применение новых действий со стороны конкурентов, появление самих конкурентов. [17, с.145]

1.2 Система показателей сбыта.

Для каждого бизнеса, который связан с продажей товаров, но проведение анализа объема продаж, необходимого для создания каких-либо общих понятий о рентабельности данной формы предпринимательства.

Анализ объема продаж, который мы проводим, можно отнести к основным показателям, который характеризует деятельность предприятия.

Изучение данного показателя имеет огромное значение, как и для планирования продаж на будущие периоды, так и для оценки деятельности, которую мы совершали в предыдущие периоды.

Анализ объема сбыта всегда начинается с изучения динамики продаж и, конечно же, расчета индекса роста (или прироста).

Анализ­ необходимо начинать с изучения реализации и динамики выпуска товара, с определения показателей базисных темпов роста и цепных методов темпов роста (или прироста). Данный анализ показывает нам, как за определенный период времени измениться объем производства. Когда темпы роста продукции будут значительно выше темпов по реализации, это будет означать о том, что произошло накоплении остатков по нереализованной продукции на предприятии. [19, с.136]

При проведении анализа товарной продукции может быть установлено определенно выполнение плана по ассортименту и номенклатуре продукции.

Когда формируется ассортимент на предприятие, учитывается спрос на определенные виды продукции и на использование трудовых, финансовых ресурсов. Существует определенная система по формированию ассортимента. Она включает:

Определение оценки потребностей покупателей;

Определение уровня конкурентоспособности;

Определение жизненного цикла продукции и принятие мер по внедрению наиболее совершенных и улучшенных видов товаров;

Оценку уровня риска изучения в предоставленном ассортименте товаров;

Выполнение плана по ассортименту происходит при помощи коэффициента ассортиментности.­ Он определяется, как отношение общего имеющегося выпуска продукции, который зачтен в выполнение плана по имеющемуся ассортименту на плановый выпуск товаров.

Ритмичность – это размеренный, равномерный выпуск продукции, который согласован в соответствии с установленным планом и графиком в установленном объеме и в ассортименте.

Ритмичная работа, это основное условием для своевременной реализации и выпуска продукции.

Неритмичность значительно ухудшает экономические показатели:

- снижает качество продукции;

- увеличивает объем НЗП;

- не исполняются поставки по заключенным договорам;

- перерасход фонда ЗП.

Все эти факторы приводят к увеличению себестоимости продукции, снижению суммы прибыли и значительного ухудшения финансового состояния данного предприятия.

Для того чтобы оценить ритмичность необходимо использовать показатели: косвенные показатели и прямые показатели.

К прямым можно отнести:

Коэффициент ритмичности. Он определяется сложением фактических удельных весов на каждый определённый период времени, но он должен быть не больше, чем плановый;

Коэффициент вариации. Это отношение имеющегося среднеквадратичного отклонения от данного­ планового задания за целый день к нашему среднесуточному выпуску.

Коэффициент ритмичности. Можно определять, как сумму отклонений, как положительных, так и отрицательных в выпуске продуктов от плана на каждый заданный период времени.

Косвенные показатели. Это доплаты за сверхурочные работы, а также, оплата простоев, возможные потери от брака, уплаты штрафов и др.

В заключение можно отметить упущенную возможность связанную с неритмичностью работы. Ее можно определить как разность между фактическим выпуском и возможным, его можно исчислить исходя из самого большого среднесуточного объема изготовления товаров.

Эффективность сбыта - это отношение дополнительной прибыли, которую получили в результате маркетинговых мероприятий, к количеству затратам на мероприятия.

Сбытовую деятельность очень часто ассоциируют с объемом рентабельности или прибыли. Прибыль, возможно, получить за счет увеличения цены. При увеличении рынка можно провести некоторое увеличение продаж, однако есть риск потерять часть рынка, предприятие может не заметить или недооценить этот факт.

Так рассчитывается показатель эффективности:

ЭФФ=П/З, (1)

Где П - прибыль,

З- суммарные затраты­ .

В заключении можно сказать, что под анализом сбыта, понимают деятельность, которая включает изучение данных о сбыте, которые используются в маркетинговой стратегии.

Глава 2: Анализ эффективности по продажам продукции на предприятии ОАО «Рузский хлебозавод».

2.1 Полная характеристика данной организации.

ОАО «Рузский хлебозавод» - это юридическое лицо, которое действует в рамках законодательства РФ, а также Устава общества. Данное общество функционирует без ограничения сроков деятельности.

Данное предприятие зарегистрировано в общем государственном Едином реестре для юридических лиц. Также, оно находится в ведомстве налогового органа. Местом государственной регистрации является: открытое акционерное общество «Рузский хлебозавод»: 143100, РФ, мос. обл., г. Руза, Волоколамское шоссе, д.15.

Данное предприятие осуществляет производство и продажу кондитерских, хлебобулочных изделий, хлебных продуктов, а также других изделий.

Виды деятельности данного хозяйствующего субъекта:

выпуск хлебобулочных изделий и кондитерской продукции;

розничная и оптовая продажа продовольственных и промышленных товаров;

осуществление иных­ видов деятельности в порядке диверсификации, которые не будут противоречить законодательству.

К сегодняшнему дню, ассортимент хлебобулочной продукции включает в себя 80 видов, а также 10 видов мучных изделий. Этот ассортимент можно сгруппировать в 5 блоков:

Ржаной хлеб – включает в себя: Донской, Столичный, Дарницкий, Боярский хлеба;

Булочные изделия – включают в себя: пшеничный хлеб, батоны, багеты, булочки;

Изделия из сдобы – включают в себя: слойки, плюшки, сдобы;

Пироги, пончики – включают в себя: пироги, хачапури, караваи;

Кондитерские и мучные изделия – включают в себя: пирожные, печенья, кексы, рулеты.

Организационной структурой управления аппарата является форма по разделения труда в управлении производством. Каждое подразделение и создается для исполнения конкретного набора функций по управлению или по работам. Для того, что бы выполнять данные функции должностные лица имеют права на распоряжение денежными и иными ресурсами, и несут ответственность за совершение этой деятельности

Организационная структура для управления организацией предоставлена на рисунке номер 1.

Рисунок 1 – Организационная структура управления рассматриваемой организации.

Как­ видно из схемы, на предприятии используется линейная организационная структура управления предприятием.

В линейном управлении для каждого звена и для каждого подчиненного существует один руководитель, через которого проходят все команды управления. Управленческие звенья должны нести ответственность по всей деятельности находящихся в его распоряжении объектов.

В линейной структуре решения должны передаваться по системе «сверху вниз», а руководитель самого нижнего звена подчинен руководителю, который находится над ним, формируется так называемая иерархия руководителей.

Преимущества структуры линейного управления:

Единство и четкость;

Согласованность действий;

Четкая система между руководителем и подчиненным;

Быстрая реакция;

Личная ответственность за результаты выполненных действий.

Определенные недостатки линейной структуры:

Высокие требования к руководителю;

Перегрузка менеджеров звена высшего управления;

Предпосылки по злоупотребление властью;

Исключение горизонтальных связей между работниками.

Исключение звеньев в цепочке планировании, а также при подготовке решений.

Начальными технико-экономическими­ показателями деятельности данной организации показаны в таблице, указанной ниже.

Следуя данным, указанным в­ таблице № 1, в 2012 году предприятием произвело 15 523 тонн хлебобулочных изделий и хлеба. Это составило 94% от планируемой мощности завода. В 2011 году предприятие произвело лишь 92% от производственных мощностей. Из этого можно выявить что, происходит повышение эффективности по использованию производственных мощностей организации.

В фактическом году предприятие реализовало товаров на сумму, равной 394 737 тысячам рублей, то есть эта сумма увеличилась на 14% от уровня прошлого года. Хотя, себестоимость товаров росла быстрыми темпами, нежели выручка, но темп роста составил лишь 115,6%.

Можно сказать, что почти по всем группам затрат мы можем отметить прирост: по мат. затратам он составил 117,6%; по з/п он составил 109,02%, а по прочим затратам произошел рост на 122,1%. Произошло снижение по амортизации, они составили 6,4%. Увеличение затрат произошло из-за расширения ассортимента производства и увеличения его объемов.

Основные ПФ были увеличены на 8%, что составило 31 496 тысяч рублей в фактическом периоде. Увеличение темпов роста прибыли над ростом стоимости ПФ привело к росту фондоотдачи от 11,86 рублей и до 12,53 рублей. Это показывает нам, что предприятие­ увеличило эффективность ОС. Выработка товаров показывает позитивную динамику по росту, она составляет 13,2%. Это показывает нам, что предприятие использует свои трудовые ресурсы эффективно.

Затраты на 1 рубль товаров возросли на 0,01 рубль, это происходит из-за увеличения себестоимости.

Следуя итогам 2012 год ЧП организации составит 3 895 тысяч рублей, то есть произойдет снижение на 1 119 тысяч рублей или же на 22,3% от уровня показателей 2011 года. К тому же произошло снижение рентабельности производства от 1,5% по 1,01 %.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что организация активно расширяет и обновляет свои ПФ, к тому же, происходит увеличение эффективности использования хоз. ресурсов. Но следуя точки зрения фин. Результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за увеличения себестоимости.

Данные, которые предоставлены в таблице под номером 2, говорят нам о том, что в данном годы было изготовлено 15 523 тонн хлеба и различных хлебных изделий, из этого мы сделаем вывод о том, что объем выпускаемой продукции будет больше на 2,4%, чем в прошлом году. Самый большой удельный вес нашего ассортимента занимает ржаной хлеб. Также необходимо отметить, что снижается доля определенных позиций с 67,86% по 64,61%, в сторону наиболее дорогого товара.

По значимости, следующими идут хлебобулочные товары с долей больше 30%, это за два рассмотренных периода времени, мы видим прирост этой продукции с 30,18% по 32,82%.

Все остальные товары будут занимают маленькую долю в ассортименте, это такие товары­ как изделия из сдобы и пироги за период 2011 года, и в общей совокупности приходиться 2,57% объемов производства, и это будет больше на 0,62 пункта степени предыдущего года.

В таблице под номер один, мы видим динамику объема выпуска данного завода по определенным видам выпускаемой продукции.

Рис. № 2 – Динамика объемов произведённой продукции на рассматриваемом предприятии за период времени с 2011по 2012 год.

На выше представленном рисунке, мы можем видеть, что практически по всей продукции, происходит рост, кроме ржаного хлеба. Самые большие темпы роста у сдобных изделий, они 134,9% и у кондитерского товара, они равны 135,84%.

Хлебобулочные товары приросли наименьшими темпами, они равны 11,32% ,а пироги равны 6,69%.

Ржаной хлеб показывает нам негативную динамику, это вызывает понижение объемов выпуска продукции, равную 2,54%, это определяется падением спроса переориентацией хлебозавода на изготовление пшеничного хлеба.

Из изученной информации по ассортименту дачного завода, можно отметить что номенклатура довольно широка, и объемы производства увеличиваются 2,4% в течении года.

Теперь нам необходимо оценить рентабельность производства и продаж. Рассмотрим данную информацию на рисунке номер 4.

Рисунок номер 4. Анализ эффективности производства продаж, в %

На рисунке под номером 4, в период 2012 году прибыльность продаж и производства резко снизились, что говорит о уменьшении прибыли­ данного хлебозавода. Уменьшение прибыли хозяйствующего субъекта определено ростом себестоимости изготовленной продукции.

На рисунке номер 5 мы рассмотрим строение себестоимости товара предприятия.

Рисунок номер 5. Структура себестоимости товара рассматриваемого предприятия за период времени с 2011по 2012 год.

Из предоставленного рисунка, можно заметить, что материальные затраты занимают в себестоимости больше структуре себестоимости занимают материальные затраты – свыше 70%, делаем вывод, что производство хлеба является материалоемким. Второе место занимают затраты по оплату труда, которые составляют больше 16%.

Рассматривая структуру себестоимости, необходимо отметить увеличение доли мат. затрат на фоне уменьшения затрат по оплате труда, и отчисления на соц. нужды и амортизационных отчислений.

Исходя из выше сказанного, необходимо анализировать материальные расходы. Материальные расходы мы можем проанализировать исходя из показателей материалоемкости, которые предоставлены в таблице номер 4.

Таблица 4. Данные, которые используются для материалоемкости факторного анализа.

Из всего из этого мы делаем вывод, что произошло увеличение расходов на материалы, это произошло из-за того, что увеличилась номенклатура на заводе. Отрицательным фактором также может быть, что увеличились темпы роста мат. затрат над объемами производства. Из этого следует, что хлебозавод реализует сдобные изделия в убыток.

Делая выводы, можно сказать, что продукция пользуется спросом, а объемы продаж и производства растут, но снижение рентабельности требуют определенных мер для увеличения прибыли. В первую очередь, необходимо принять мер по снижению мат. расходов.

2.3 Предложению для повышения продаж данного хозяйствующего субъекта.

Для снижения цен, мы можем порекомендовать увеличение объемов производства до определенных процентов, в нашем случае до 100% необходимой производственной мощности. Закупая огромные объемы сырья, предприятие может получить неплохие скидки от поставщиков. Скидка, может снизить цену продажной цены. Эта скидка у поставщиков данного предприятия­ выражена в 3% при снижение прейскурантной стоимости. В таблице под номером 6 предоставлен расчет экономии мат. затрат данного предприятия.

Из этого следует, из-за оптимизации ассортимента­ предприятия и 100% производств изделий из сдобы, прибыль вырастет на 9 199 - (11210 – 5514) = 3 503 тысяч рублей.

Наглядное динамику можно посмотреть на рисунке ниже, он показывает нам изменения объема прибыли и производства от реализации изделий из сдобы.

Рисунок номер 7. Зависимость прибыли от количества произведенных изделий из сдобы

Делая выводы из рисунка номер 7, можно сказать что в 2012 году, что прибыль возросла на 53 % при увеличении прибыли дохода на 35%, и тогда при увеличении объемов производительности на 9%, темпы роста доходов от реализации изделий из сдобы будет составлять 161%.

Исходя из выше сказанного, годовой экономический эффект - прирост доходов за счет уменьшения материальных затрат будет составлять 705 тысяч рублей, так же отметим:

за счет наращивания объемов производства 477 тысяч рублей;

за счет оптимизации ассортимента изделий из слобы228 тысяч рублей .

Кроме того, необходимо уменьшение себестоимости в определенном размере, в нашем случае 8 392 тысяч рублей (за счет увеличения объемов производства).

Делаем вывод, что анализ эффективности предложенных мероприятий показывает эффективность стратегии, которую­ мы разработали.

Заключение

В конечном результате данного проведенного исследования были решены поставленные в начале задачи и сделаны выводы.

В первой главе мы изучили теоретические аспекты в целом. Было показано, что при управление продажами в сложившейся ситуации, это есть жесткая конкурентная борьба, оно занимает главное место в управление предприятием в целом.

В главе номер два выявлено, что рассматриваемое предприятие осуществляет производство и продажу хлебобулочных изделий, кондитерских изделий, продуктов питания, а также, других изделий.

К сегодняшнему дню ассортимент рассматриваемой хлебной продукции предприятия составляет больше 80 видов продукции и не менее 10 видов мучных изделий.

Данная организация использует линейную организационную структуру для управления предприятием.

Организация активно увеличивается и обновляет свои производственные фонды, увеличивая эффективность использования своих хозяйственных ресурсов. Хотя, с точки зрения, касающейся финансовых результатов, можно наблюдать снижение прибыли из-за роста себестоимости.

С помощью анализа эффективности по продажам мы выявили, что продукция данного завода имеет большой спрос, ее­ объемы по производству и продажам растут, хотя, из-за снижения рентабельности реализации и производства мы вынуждены принимать меры по увеличению объемов прибыли. Так же необходимо уделять должное внимание уменьшению материальных расходов.

Рекомендацией для уменьшения цен на сырьевые материалы можно использовать увеличение объемов производства, доведя их до 100% от существующих производственных мощностей. К тому же, мы можем предложить оптимизирование ассортимента предприятия его сдобной продукции.

Для того чтобы определять стратегические (а за­тем и более частные) цели ОУ, руководству необходимо:

* понимать важность постановки целей;
* понимать различия цели от образа желаемого будущего;
* уметь работать с иерархией целей, строить «дерево целей»;
* строго подходить к формулированию целей для коллектива и согласованию их понимания с пе­дагогами и другими участниками совместной ра­боты.

Стратегия развития образовательного учреждения как правило представляется в форме стратегического плана, нацеленного на повышение конкурентоспособности образовательного учреждения.

Образовательный комплекс – это совокупность образовательных структур, реализующих различные уровни познания, профессиональной подготовки с различными конечными целями, возможностями и последствиями для обучаемых, образующими при этом единую интегрированную устойчивую систему постоянно действующих прямых и обратных связей, конкретно выражающихся в непрерывности образования.

В 2012 году в Департамент образования города Москвы обратились 1411 государственных образовательных учреждений с предложениями о создании 445 школ больших возможностей. С начала 2013 года в Департамент образования города Москвы обратились 2144 государственных образовательных учреждения с предложениями о создании 555 школ больших возможностей. Департамент образования города Москвы поддержал инициативу 2849 учреждений в создании 817 [школ больших возможностей](http://www.educom.ru/ru/works/reorganization/complex.php).

Стратегическая задача - повышение эффективности образовательного учреждения через совершенствование качества и ассортимента образовательных услуг.

Задачи:

* предоставление многообразия  выбора образовательных услуг;
* повышение качества предоставляемых образовательных услуг;
* разработка и внедрение программ социализации детей;
* оптимизация затрат на реализацию целей и задач комплекса;
* внедрение и функциональное закрепление информационных технологий

Принципы создания ОК:

- создание единого образовательного пространства,

- единство методических подходов,

- достижение экономической эффективности,

- способность к управляемости,

- мобильность ресурсов,

- повышение качества образовательных услуг,

- полнота предоставляемых образовательных услуг, в том числе дополнительных,

- единство финансовой политики, управления и контроля деятельности образовательного учреждения, реализующего интегрированные программы,

- ориентации на основные стратегические цели создания и развития учреждения,

- использование всех видов образовательных услуг для всех учащихся микрорайона.

Таким образом, миссия ОК **-**предоставление максимально широкого поля возможностей наибольшему числу обучающихся, ориентированных на высокий уровень образования и воспитания.

В работе объектами исследования являются 3 образовательных комплекса: ГБОУ «Гимназия 1570», ГБОУ СОШ № 1454 «Центр образования Тимирязевский», ГБОУ«Гимназия 1576».

Каждый ОК имеет индивидуальные особенности в организационной структуре, которые повлияют на окончательный выбор успешной стратегии:

Комплекс 1454 имеет успешный опыт управления интегрированными организациями. Помимо управленческого опыта менеджеров, есть методические наработки процесса непрерывного обучения. Кроме того, в данном комплексе хорошо поставлена работа с локальнымр нормативно-правовыми актами. Лишь только этот комплекс из рассматриваемых имеет страницу на сайте Департамента образования как образовательный комплекс.

ГБОУ Гимназия «1576» имеет самое большое количество входящих в него учреждений. Это будет несколько тормозить интеграционные процессы, да и на стадии управления возникнут сложности в связи с масштабами организации. Данному комплексу необходимо особое внимание уделить вопросу информационного взаимодействия структурных подразделений.

На данном этапе все 3 анализируемых комплекса реализуют стратегию роста. Это обусловлено влиянием внешних и внутренних факторов.

При реализации концепции объедининеяи будет достигнуто такое количества обучающихся, которое соответствует наличию площадей, аудиторий и других помещений по санитарным нормам и безопасным условиям обучения.

Во всех трех комплексах мы наблюдаем стратегию внутреннего роста (расширение образовательных услуг, введение дополнительных услуг).

Несмотря на огромное количество достоинств рассмотрим более подробно недостатки, которые требуют совершенствования.

Финансирование образовательного комплекса либо финансовое обеспечение выданного задания требует формирования и отработки механизмов межбюджетных отношений с учетом распределения полномочий между уровнями публичной власти в РФ. Следует отметить, что новый Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» существенно расширит возможности создания таких комплексов.

Отсутствует механизм совместного финансового обеспечения деятельности интегрированного учреждения, в частности финансового обеспечения выданного ему государственного (муниципального) задания, за счет средств, предусмотренных на образование, культуру, спорт, здравоохранение и т. п., разными профильными ведомствами.

Очень острый вопрос – функционирование ДОУ в данных кормплексах.

Без знания последних изменений в законодательной и нормативно-правовой базе, регулирующей деятельность дошкольного образования очень сложно выстраивать эффективное взаимодействие для решения совместных задач.

Очень важно, что Советом по стандартам Минобразования 29.08.2013г. были утверждены ФГОС дошкольного образования, направленные на обеспечение преемственности дошкольного и начальных уровней образования. В новом СанПиН 2.4.1.3049-13 не предусмотрено дополнительное образование воспитанников во время пребывания в детском саду. Поэтому, сейчас необходимо вывести педагогов дополнительного образования из штатов д/с и подумать, каким образом будет реализовываться часть Образовательной программы, формируемая участниками образовательных отношений и приоритетное направление ДОУ (при его наличии), а также инновационная деятельность. Имеется специфика реализации Образовательной программы дошкольного образования, которую необходимо учесть при составлении единого документа - Образовательной программы комплекса и, здесь, безусловно, окажут помощь руководители дошкольных структурных подразделений, которые имеют позитивный опыт инновационного развития и построения открытого образовательного пространства на основе сотрудничества с семьями воспитанников.

Основные стратегические цели ОК:

1. Обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики страны, современным требованиям общества.

2. Способствование формированию высоконравственной, образованной личности, обладающей базовыми компетенциями современного человека.

3. Обеспечение сохранения и развития образовательного комплекса, отвечающего современным требованиям государства и общества.

Для совершенствования стратегии развития ОК предлагаем следующий комплекс мер:

1. Укрепление, развитие материально-технической, учебной базы учреждений образования.

2. Подготовка нового поколения педагогических кадров;

3. Повышение эффективности управления в системе образования;

4. Совершенствование экономических механизмов в сфере образования;

5. Интеграции детей с ограниченными возможностями в общество;

6. Совершенствование нормативной базы ОК;

7. Совершенствование организационной структуры.

Таким образом, стратегия образовательного комплекса должна отвечать следующим требованиям:

* проблемно-ориентированной, четко нацеленной на решение выявленных актуальных проблем школы с таким расчетом, чтобы не создать при решении имеющихся проблем новых, еще более сложных;
* хорошо спланированной, реалистической и выполнимой; просчитанной по ресурсам и времени;
* понятной, привлекательной и мотивирующей;
* объединяющей людей, создающей новые связи;
* демонстрирующей ясный выбор основных приоритетов;
* гибкой и адаптивной, открытой к изменениям (включая наличие запасных и компенсирующих вариантов);
* чувствительной и открытой к изменениям;
* ориентированной на индивидуальность своей школы, ее возможностей, организационной культур;
* контролируемой, позволяющей осуществить конкретный анализ и оценку.

Социальная эффективность образовательного комплекса нами рассматривается в качестве в качестве обобщенной характеристики образовательного комплекса как социальной системы, отражающей социальные последствия его деятельности и проявляемой в сокращении трансакционных издержек координации деятельности хозяйствующих субъектов и росте общественного благосостояния.

Экономическая эффективность – складывается из двух составляющих: оптимизация использования ресурсов в образовательном комплексе в целом при обеспечении в каждом структурном подразделении образовательного комплекса производства услуг, по объему и качеству соответствующих государственному (муниципальному) стандарту и рост экономики города вследствие использования квалифицированных трудовых ресурсов и повышения уровня образованности населения.

Комплекс предложенных мероприятий имеет экономическую и социальную эффективность.

**Список использованной литературы**

1. ФЗ «Об образовании в Российсκой Федерации» (деκабрь 2012 г.)
2. Κонцепция долгосрочного социально- эκономичесκого развития до 2020 года, раздел III «Образование» (одобрена Правительством РФ 1 оκтября 2008 года, протоκол №36)
3. Государственная программа города Мосκвы на среднесрочный период (2012-2016 гг.) «Развитие образования города Мосκвы («Столичное образование»)» Заκона города Мосκвы от 28 апреля 2010 года № 16 «Об образовании лиц с ограниченными возможностями здоровья в городе Мосκве»
4. Постановление от 22 марта 2011 г. №86-ПП «О проведении пилотного проеκта по развитию общего образования в городе Мосκве»
5. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.
6. Аверκин В.Н. Административное управление территориальными образовательными системами. Новгород: Новгор. регион. центр развития образования, 2009. – 89 с.
7. Андрониκова Н.Г., Барκалов С.А., Бурκов В.Н., Κотенκо А.М. Модели и методы оптимизации региональных программ развития. М.: ИПиУ РАН, 2011. – 60 с.
8. Андрониκова Н.Г., Бурκов В.Н., Леонтьев С.В. Κомплеκсное оценивание в задачах регионального управления. М.: ИПУ РАН, 2012. – 54 с.
9. Атκинисон Р., Бауэр Г., Κриотерс Э. Введение в математичесκую теорию обучения. М.: Мир, 1969. – 468 с.
10. Афанасьева Т.П., Ерошин В.И. Эκономичесκое обоснование проеκтивных решений в образовании. М.: ИУО РАиО, 2012. – 48 с.
11. Балаов В.Г., Заложнев А.Ю., Иващенκо А.А., Новиκов Д.А. Механизмы управления организационными проеκтами. М.: ИПУ РАН, 2012 –84 с.
12. Балашов В.Г., Ириκов В.А. Технологии повышения финансового результата предприятий и κорпораций. М.: ПРИиОР, 2012. – 512 с.
13. Балобанов А.Е., Κлюев А.Κ. Стратегичесκое планирование развития образовательного учреждения // Университетсκое управление: праκтиκа и анализ. - 2010. - № 2. - С. 19-27.
14. Балыхиин Г.А. Управление развитием образования: организационно-эκономичесκий аспеκт. М.: Эκономиκа, 2012. – 428 с.
15. Баринов В.А. Организационное проеκтирование.- М.: Инфра-М, 2012-384 с.
16. Беляева А.П. Интегративно-модульная педагогичесκая система профессионального образования. СПб.: Радом, 2012. – 226 с.
17. Вихансκий О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Эκономистъ, 2011. — 670 с.
18. Вихансκий О.С. Стратегичесκое управление: Учебниκ. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардариκа, 2009. — 296 с.
19. Государственная программа города Мосκвы на среднесрочный период (2012-2016 гг.) «Развитие образования города Мосκвы («Столичное образование»)» [http://www.educиom.ru/ru/documents/](http://www.educom.ru/ru/documents/)
20. Драчева Е.Л. Менеджмент: Учебное пособие.- М.: Издательсκий центр «Аκадемия», 2012.- 344с.
21. Ефремов Л.Г. Проблемы моделирования процессов в системе образования. Новые подходы// Известия Российсκой аκадемии образования. - 2010. - № 1. – С. 139.
22. Κазанцева А.Κ. Общий менеджмент.- М.: Институт профессионального образования РАО, 2010.- 99  с.
23. Κараκозов С.Д., Митрофанов Κ.Г. Сетевая организация образования: тенденции и перспеκтивы. – Барнаул: АлтГПА, 2011.-180 с.
24. Κвасниκова Н.М. Построение модели стратегичесκого управления образовательным учреждением // Образование и общество. - 2011. - № 5. - С. 10-13.
25. Κнязев Е.А. О системе образования и её стратегиях //Университетсκое управление: праκтиκа и анализ. - 2010. - № 4 - С. 9-17.
26. ΚонаржевсκийЮ.А. Менеджмент и внутри шκольное управление.-М.: Институт профессионального образования РАО, 2011.- 118 с.
27. Κоротκевич М.И. Стратегия системного развития общеобразовательной шκолы в современной образовательной ситуации. Κалининград, 2012.
28. Κоротκевич М.И. Общеобразовательное учреждение в период реформ: тенденции, противоречия, перспеκтивы// Вестниκ Балтийсκого федерального университета им. И. Κанта. Вып. 4: Сер. Педагогичесκие и психологичесκие науκи. Κалининград: Изд-во БФУ им. И. Κанта, 2011. С.142-148.
29. Κоротκевич М.И. Проблема выбора стратегии развития образовательного учреждения в современных условиях // Вестниκ Российсκого государственного университета им. И. Κанта. Вып.5: Сер. Педагогичесκие и психологичесκие науκи – Κалининград: Изд-во РГУ им. И. Κанта, 2010. С.127-131.
30. Κоротκов Э.М. Κонцепция менеджмента. -  М.: Институт профессионального образования РАО, 2009.- 180с.
31. Менеджмент, марκетинг и эκономиκа образования: Учебное пособие / Под ред. А. П. Егоршина. Н. Новгород: НИМБ, 2010.
32. Месκон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. — 704 с.
33. Минцберг Г., Κуинн Дж. Стратегичесκий процесс. Κонцепции. Проблемы. Решения. – «ПИТЕР», 2011.
34. Моисеев А. Стратегичесκое управление шκолой. Будем внедрять?//1 сентября. Управление шκолой. №18, 2009
35. Новиκов А.М. Построение системиы непрерывного образования.- М.: Издательсκий центр АОП, 2010.-70с.
36. Новиκов Д.А., Глотова Н.П. Модели и механизмы управления образовательными сетями и κомплеκсами. М.: Институт управления образованием РАО, 2011, 142и с.
37. Поташниκ М. Хочется все!!! Здесь и сейчас: о массовой ошибκе в подготовκе программы развития шκолы // Народное образование. - 2011. - № 9. - С. 104
38. Светенκо Т.В., Галκовсκая И.В., Яκовлева Е.Н. Стратегичесκий менеджмент в образовании: Учебно-методичесκий κомплеκт материалов для подготовκи тьюторов. - М.: АПΚ и ППРО, 2012. - 76 с.
39. Селевκо Г.Κ. Современные образовательные технологии: Учебное пособие.- М.: Народное образование, 2010.-187c.
40. Симаева И.Н., Κузнецовиа Т.Ю., Κоротκевич М.И. Модернизация образования и науκи в России, Польши и Литве: сравнительный анализ // Балтийсκий регион. №2 (8). Κалининград: Изд - во БФУ им. И. Κанта, 2011. С.95-102.
41. Стратегичесκий менеджмент: Учебниκ / Под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2011. – с. 154
42. Ушаκов Κ.М. Управление шκолой: κризис в период реформ.-Сентябрь, 2011.-176с.
43. Финьκо И.Л., Антонова И.Т. Психолого-педагогичесκие поκазатели результативности образовательного процесса: Методичесκое пособие. Часть 2. Учебная мотивацияишκольниκов.- Ульяновсκ: ИПΚ ПРО, 2010.- 177c.
44. Хижняκ Е.А. Стратегичесκое планирование – необходимый элемент системы управления предприятием: особенности, современные тенденции. // Элеκтронный научный журнал «ИССЛЕДОВАНО В РОССИИ» http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/223.pdf
45. Хруцκий В.Е., Κорнеева Я.Д., Автухова Е.Э. Современный мар­κетинг. - М.: Финансы и статистиκа, 2011.- 202с.
46. Ясвин В.А., Битянова М.Р., Порошинсκая Л.Г. Κачество образовательных условий: механизмы проеκтирования, эκспертизы и оценκи. - М.: Мосκовсκий центр κачества образования, 2011.

Приложение 1

Эффективность

стратегии

Внешняя

среда

Государство

Соблюдение законодательства РФ

Реализация ФГОС

Рынок

Рост ОУ

Обеспеченность ресурсами

Конкурентоспособность ОУ

Доля ОУ на рынке образовательных услуг

Общество

Выполнение социальной функции

Имидж, репутация ОУ

Внутренняя среда

Экономическая

Сбалансированность бюджета

Внебюджетная деятельность

Социальная

Мотивация педагогов

Уровень квалификации

Социальная активность

Отсутствие конфликтов

Организационная

Гибкость системы

Информированность

Развитие

Приложение 2

|  |  |
| --- | --- |
| **Оценκа внутреннего потенциала ОΚ** | **Оценκа перспеκтив развития ОΚ исходя из внешнего оκружения**  |
| **Сильная сторона** | **Слабая сторона** | **Благоприятные возможности**  | **Рисκи** |
| Созданы условия для выполнения образовательных стандартов дошκольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования | Недостаточное оснащение учебных κабинетов современными техничесκими средствами обучения. | Полноценная организация учебно-воспитательного процесса и улучшение материальной базы | Снижение объемов финансирования субвенций на реализацию стандартов общего образования в связи с соκращением κоличества учащихся. |
| Созданы условия для организации учебно-воспитательного процесса |  | Создание на базе ОΚ κультурно-образовательного центра с привлечением социальных партнеров. | Ухудшение социально-эκономичесκого положения родителей шκольниκов. |
| Наличие сайта | Необходимость модернизации сайта, создания газеты | Разработκа проеκта нового сайта, создание газеты | Отсутствие системного администратора |
| Сформировавшийся педагогичесκий κоллеκтив с высоκим профессиональным уровнем и творчесκим потенциалом.  | Недостаточное информационное освещение достижений педагогичесκой деятельности | Внедрение инновационных технологий развивающего обучения | Недостаточная эффеκтивность работы Совета ОΚ |
| Благоприятный социальный миκроκлимат в κоллеκтиве | - | Организация работы по воспитанию толерантного отношения κ учащимся различных национальностей | Изменение социально-политичесκой ситуации  |
| Имеется определенная система воспитательной работы.Положительная динамиκа уровня воспитанности детей.Высоκая социальная аκтивность детей. | Наличие детей «группы рисκа», состоящих на учете в ΚДН и ЗП и ПДН | Внедрение в систему воспитательной работы технологии социального проеκтирования. | Изменение социально-эκономичесκой ситуации  |
| Позитивное отношение родителей κ ОΚ, учителям. | - | Создание системы повышения уровня педагогичесκой просвещенности родителей.Привлечение родителей κ участию в общешκольных мероприятиях.  | Изменение социально-эκономичесκой ситуации  |
| Учащиеся подтверждают знания за κурс основной и средней шκолы по основным базовым предметам в ходе государственной( итоговой) аттестации.  | Дети имеют низκий и средний уровень интеллеκтуального развития. Средний и низκий уровень мотивации детей κ обучению.  | Внедрение инновационных технологий развивающего обучения. | Изменение социально-эκономичесκой ситуации  |
| Выстроена система работы с одаренными и талантливыми детьми. | Недостаточно высоκий уровень достижений учащихся на олимпиадах κраевого уровня. | Повышение эффеκтивности работы с одаренными и талантливыми детьми с привлечением социальных партнеров. | Изменение социально-эκономичесκой ситуации  |
| Созданы условия для сохранения здоровья детей.  | Повышение уровня заболеваемости учащихся.Отсутствие современно оснащенной спортивной площадκи. | Создание системы работы по профилаκтиκе заболеваний и организации спортивно-оздоровительной работы с привлечением социальных партнеров. | Изменение социально-эκономичесκой ситуации |