

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления предприятия по производству
антифриза

Студент группы 13ЭМ1

(номер группы)

Руководитель Д.Э.Н., профессор

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер Д.Э.Н., профессор

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

(подпись, дата)

Хаметова Лилия

Рафиковна

(фио полностью)

(подпись, дата)

Бахтеев Ю.Д.

(фамилия, инициалы)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	5%	15.08.16 – 1.09.16	
2	Маркетинговые исследования рынка	30%	2.09.16 – 20.12.16	
3	Технико-технологическое обоснование проекта	30%	21.12.16 – 25.03.17	
4	Формирование системы эффективного управления предприятием	30%	26.03.17 – 2.05.17	
5	Заключение	5%	3.05.17 – 15.05.17	

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 104 листов, 23 рисунков, 36 таблиц, 43 литературных источников, 2 приложений.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего и реализующего антифриза.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей, разработаны мероприятия по подготовке производства, продвижению продукции и стимулированию сбыта, оценены конкурентные позиции предприятия и продукта, проведен финансовый анализ инвестиций и результатов проекта.

Расчет эффективности инвестиций показал, что проект окупается в течение 47 месяцев.

Проект имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Маркетинговые исследования рынка.....	7
1.1 Анализ рынка.....	7
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	15
1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка.....	19
2 Техничко-технологическое обоснование проекта.....	25
2.1 Характеристика производимой продукции.....	25
2.2 Технология производства продукции.....	29
2.3 Логистика производственных процессов.....	35
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	51
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	51
3.2 Формирование стратегий организации.....	66
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	85
Заключение.....	94
Список использованной литературы.....	97
Приложения.....	101

ВВЕДЕНИЕ

С развитием автомобильного рынка активно развиваются и сопутствующие рынки и в первую очередь рынки автохимии и автокосметики. Подобная тенденция обусловлена, прежде всего, изменением отношения автовладельцев к своим автомобилям. Еще несколько лет назад из всего ассортимента средств по уходу за машиной большинство из них знали лишь об ограниченных видах товаров. Сегодня, когда возможность ежегодной смены автомобиля оказалась доступна далеко не всем, пользоваться автохимией стало выгодно, потому, как ее использование благоприятно сказывается на состоянии и продолжительности эксплуатации автомобиля.

При этом следует отметить, что значительная часть потребностей на данных рынках удовлетворялась продукцией иностранного производства. В условиях экономических санкций ситуация коренным образом изменяется – открываются широкие перспективы для отечественных производителей автохимии.

В сложившихся условиях возникает возможность создания и развития такого вида бизнеса как производство антифриза.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию предприятия, производящего и реализующего антифриза.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- изучить развитие российского рынка автохимии в целом, и рынка антифриза в частности;
- определить технологию производства антифриза;
- составить комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве антифриза;

- разработать базовые стратегии вновь создаваемого предприятия;
- разработать сбыта производимой продукции;
- дать экономическое обоснование разрабатываемого проекта.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам организации производства продукции в современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках этого подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, графический и др.

Информационная база сформирована на основе официальных данных Росстата, нормативно-справочного материала, а также материалов, опубликованных в научной литературе, периодической печати и сети Интернет.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

В 2016 году объем рынка автохимии в России достиг показателя 1804 тыс. тонн, что на 3% больше, чем в 2015 году (рисунок 1.1). Однако следует отметить некоторое замедление темпов роста рынка. Так если в 2013 году емкость рынка увеличилась по сравнению с 2012 годом на 7% то уже в 2016 лишь на 3%, что обусловлено тем, что большая часть данной категории товаров находится на стадии зрелости [23].

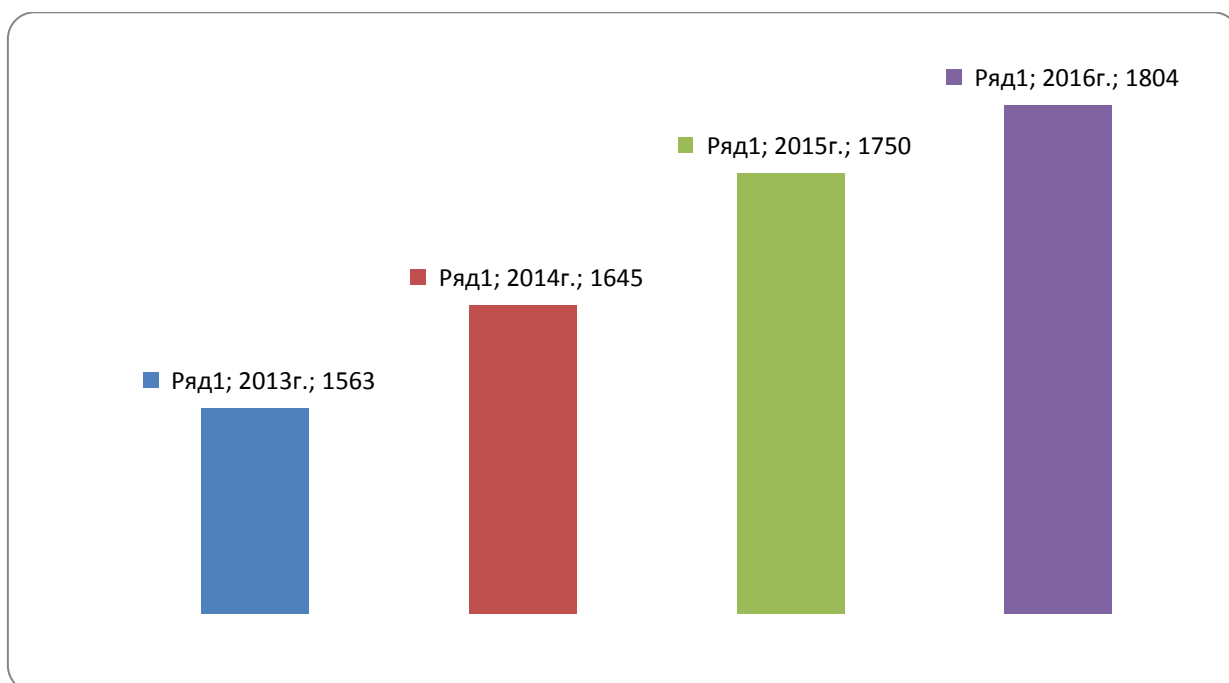


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка автохимии, тыс. тонн

На рассматриваемом рынке преобладает сегмент моторное масло - в 2016 году в натуральном объеме его доля составила 35% от всей потребляемой автохимии. Второй крупный сегмент на отечественном рынке автохимии – антифриз с долей в общем потреблении в 29%. Меньше всего в России потребляется различные присадки, обеспечивающие более высокие эксплуатационные свойства отдельных узлов автомобиля – около 9% (рисунок 1.2) [26].

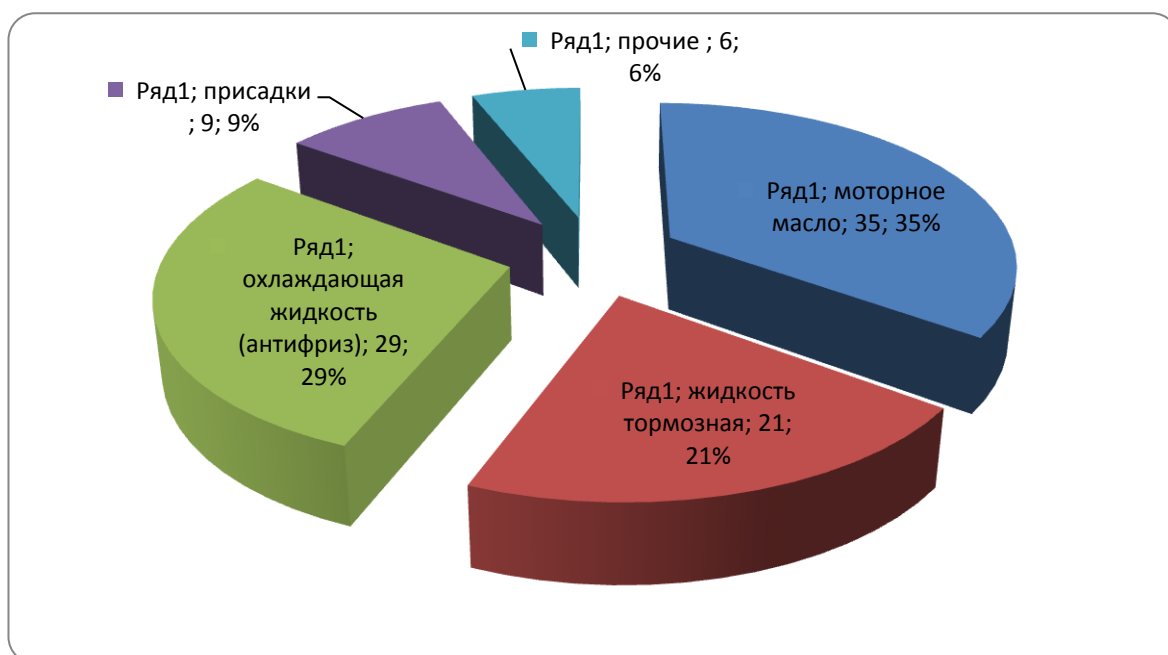


Рисунок 1.2 – Структура российского рынка автохимии в 2016 году, %

Оценивая динамику рынка антифриза, следует отметить, что среднегодовой прирост рынка составил 10%, что является высоким показателем в условиях нестабильной экономической ситуации в России (рисунок 1.3).

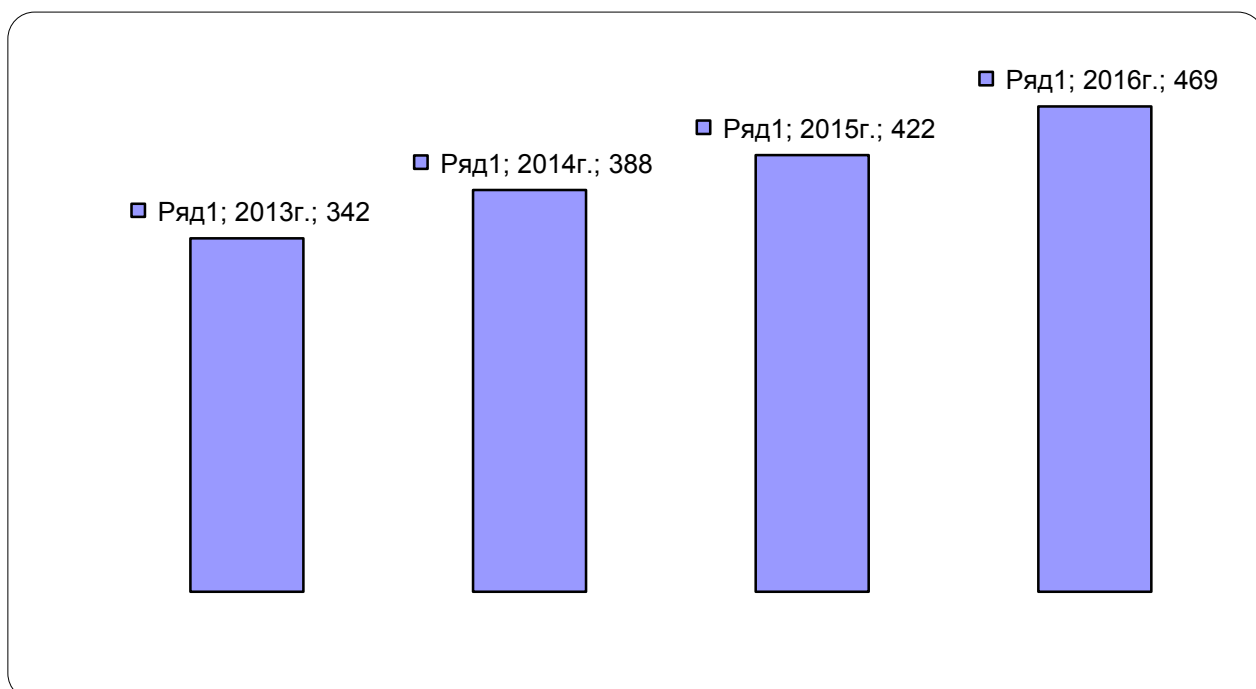


Рисунок 1.3 – Динамика российского рынка антифриза, тыс. тонн

По составу пакетов присадок современные антифризы делятся на четыре типа — классические, гибридные, карбоксилатные и лобридные.

Отдельную группу составляют особые антифризы для «тяжело нагруженных» движков, устанавливаемых на карьерных грузовиках и бульдозерах.

Классические антифризы — это антифризы, производимые по так именуемой неорганической технологии. Пакеты присадок таких антифризов состоят из разных композиций неорганических веществ — силикатов, фосфатов, боратов, аминов, нитритов. Они считаются потребителями морально устаревшими, и не используют при первой заливке автомобилей на заводах изготовителях, это связано с тем, что неорганические ингибиторы имеют маленький (менее 2-х лет) срок службы, и не выдерживают больших (более 108 °C) температур. Не считая того, силикаты в процессе использования покрывают всю внутреннюю поверхность системы остывания силикатным слоем, что усугубляет теплообмен и понижает эффективность остывания мотора. К обычным антифризам относится Тосол и его бесчисленные модификации. Внедрение силикатных антифризов запрещено в большинстве автомобилей иностранного производства. Запрета на внедрение в русских и китайских автомобилях пока нет. Несмотря на это тосол занимает более трети российского рынка антифриза.

Гибридные антифризы — охлаждающие воды со сроком службы в среднем 3 года. В состав их пакетов присадок входят соли карбоновых кислот и маленькие добавки силикатов (европейская разработка) либо фосфатов (японская и корейская технологии).

Карбоксилатные антифризы составляют элиту охлаждающих жидкостей, они числятся наилучшими как по своим свойствам, так и по долговременному сроку эксплуатации. С конца 90-х годов их употребляют большая часть глобальных автозаводов для первой заправки автомобилей, также в сервисных центрах при техническом обслуживании. Русские автозаводы КамАЗ, ЛиАЗ, АвтоВАЗ и фактически все сборочные производства «русских» импортных машин употребляют карбоксилатные антифризы.

Карбоксилатные антифризы отличаются от других технологий производства пакета присадок, базу которого составляют соли карбоновых кислот (карбоксилаты). Принципиальное отличие карбоксилатной технологии от других заключается в том, что в ней отсутствуют неорганические присадки, соответствующие для обычных антифризов. Карбоксилатные ингибиторы не образуют слоя защиты на всей поверхности системы остывания, адсорбируясь только в местах появления коррозии с образованием слоев защиты шириной менее 0,1 микрона. Срок службы – 5 лет.

Антифриз лобридный содержит маленькое количество минеральных ингибиторов в купе с органической основой. Ингибиторы таких антифризов образуют сверхтонкую защитную пленку на поверхности материалов системы остывания и расходуются исключительно в случае появления очагов коррозии. Лобридные антифризы содержат в собственном составе органические кислоты и силикаты. Силикаты расходуются на образование защитной противокоррозионной пленки, а карбоновые составляющие защищают только те места, где может начаться коррозия. Принципиальным различием данного антифриза от всех имеющихся является неограниченный срок службы, при условии заливки в новый движок.

Таким образом, структура российского рынка антифриза сложилась следующим образом (рисунок 1.4). Приведенные данные показывают, что наибольший удельный вес занимают карбоксилатные жидкости – 39%, тосол не смотря на свое моральное устаревание, занимает второе место в структуре потребления охлаждающих жидкостей, что обусловлено относительно невысокой ценой по сравнению со всеми остальными видами жидкостей. Третье место в структуре рынка занимают гибридные антифризы[32].

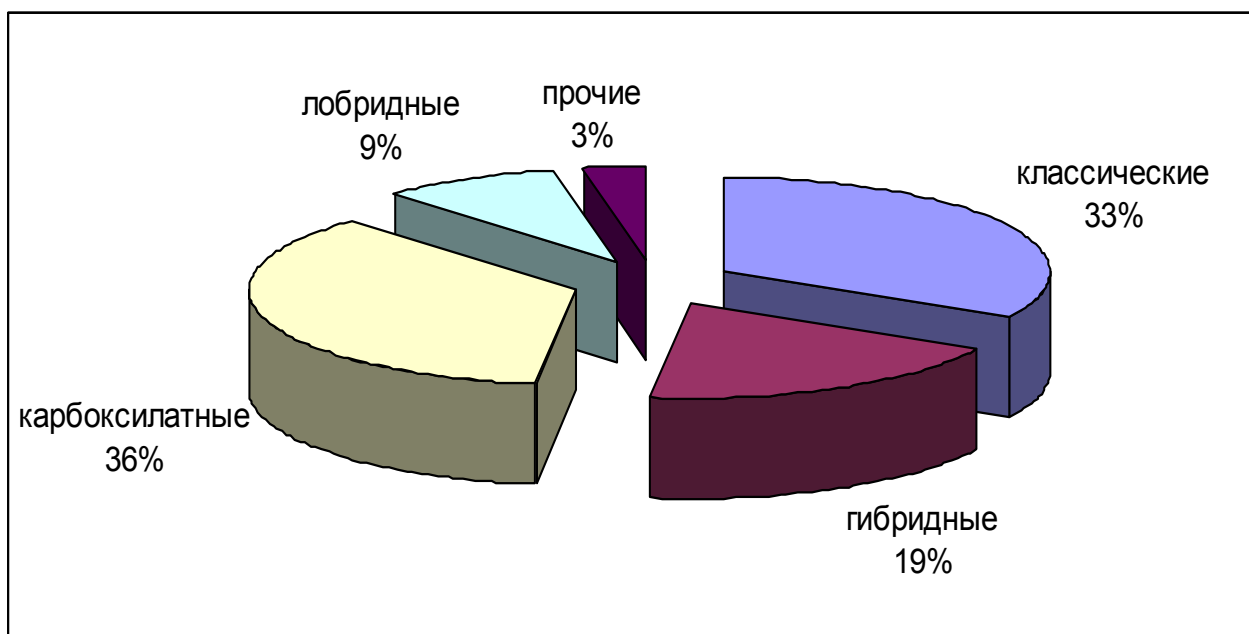


Рисунок 1.4 – Структура российского рынка антифризов в 2016 году. %

Оценивая региональную структуру рынка антифриза можно отметить, что значительная ее доля приходится на Москву, Центральный регион, Поволжье, Урал и Западную Сибирь (рисунок 1.5) [26].



Рисунок 1.5 – Региональная Структура потребления антифриза в 2016 году, %

Следует отметить, что большая часть потребления удовлетворяется за счет отечественного производства (рисунок 1.6), однако это в основном иностранные корпорации, имеющие производственную базу на территории России [26].

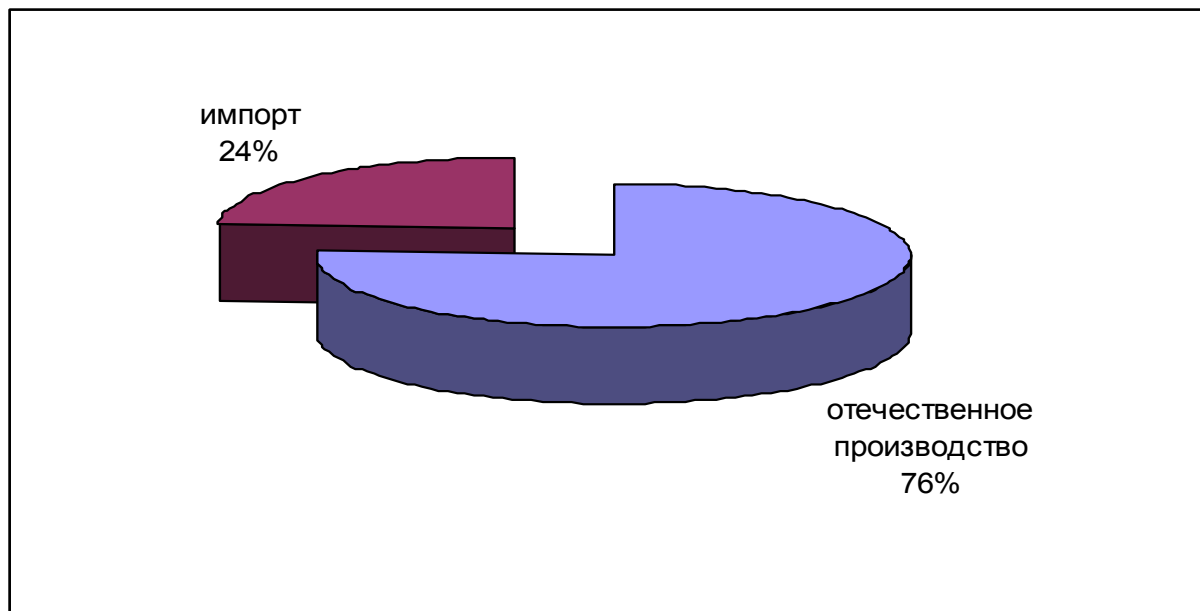


Рисунок 1.6 – Доля импорта в структуре предложения на российском рынке антифриза в 2016 году, %

Основными импортерами антифриза на территорию России являются Польша, Турция, Германия, Китай (рисунок 1.7).

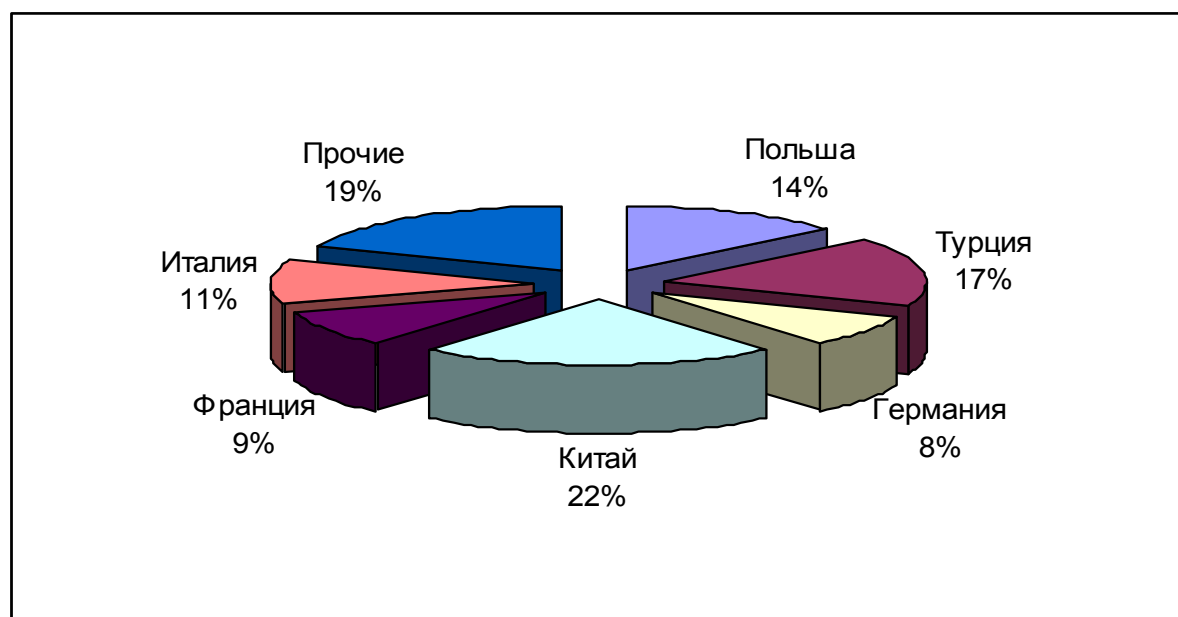


Рисунок 1.7 – Структура импорта на рынке антифриза в 2016 г., %

Следует отметить, что антифриз экспортируются более чем в 18 стран мира, однако основными экспортерами являются Азербайджан, Казахстан, Грузия, Таджикистан (рисунок 1.8) [23].

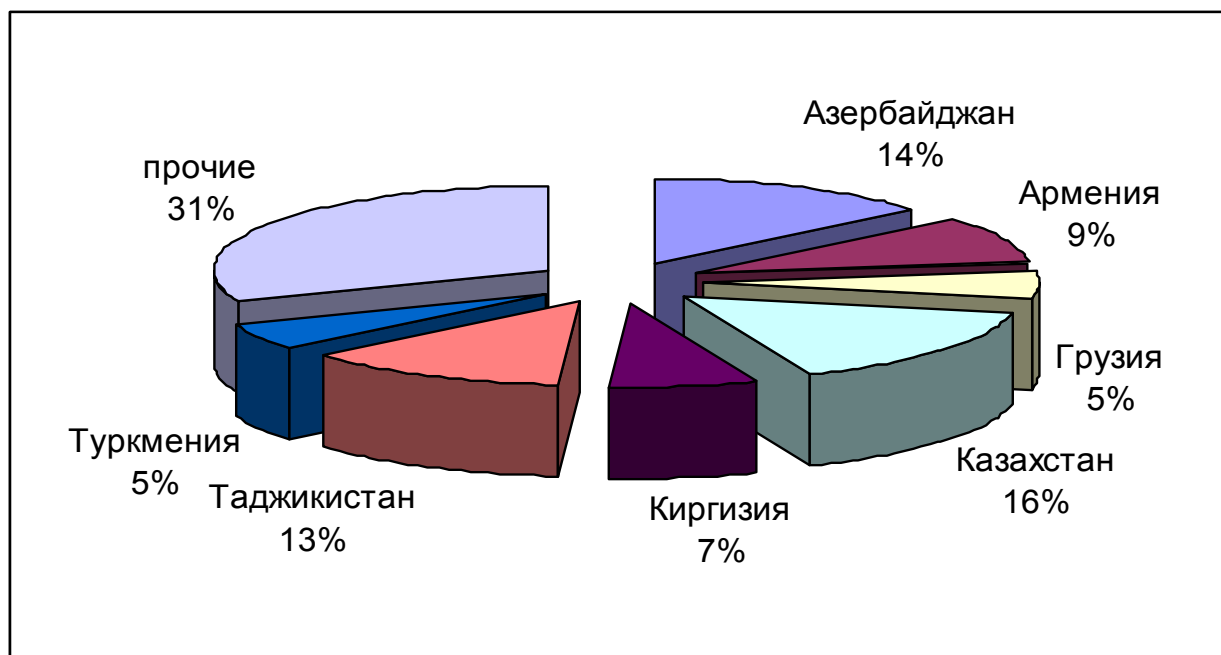


Рисунок 1.8 – Основные страны-экспортеры антифриза из России в 2016 году, %

Таким образом, можно отметить, что рынок антифриза является динамично развивающимся, имеющим высокий потенциал, позволяющим найти свою нишу вновь создаваемому предприятию.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

В настоящее время на российском рынке антифризов работает порядка 30 компаний, однако наиболее крупными из них являются:

АО «Эльф Филлинг» (г. Москва) – российское предприятие, более 10 лет является лидером в области производства аэрозолей технического назначения: декоративных и ремонтных лакокрасочных материалов бытового и профессионального применения, автохимии, автокосметики, монтажной пены и других индустриальных и технических продуктов. Завод оснащен новым высокопроизводительным оборудованием, отвечающим европейским требованиям к безопасности производства, имеет собственное газовое

хранилище. Предприятие полностью лицензировано на производство и эксплуатацию взрыво-, пожаро- и химически опасных веществ. На территории оборудован современный складской комплекс с развитой логистической системой. Для внедрения новых продуктов создан и успешно работает Центр исследований и разработок. Специалисты компании обладают большим практическим опытом разработки и внедрением в производство разнообразных технологических продуктов: аэрозольных лакокрасочных материалов, автохимии и автокосметики.

ООО «СИТРА-Т» (г. Санкт-Петербург) существует на отечественном рынке с 1997 года. Оно предлагает большой ассортимент антифризов, среди которых особо выделяется карбоксилатный антифриз «Тайфун», который не замерзает даже при температуре 65 °С.

ООО «Рубикон» (г. Санкт-Петербург) производит широкий ассортимент автомобильной химии. Антифриз ООО «Рубикон» имеет высокий уровень качества и является самым экономичным из отечественных антифризов.

ООО «Лавр XXI век» (г. Москва) предлагает серию антифризов. Антифриз «Лавр» предназначен для различных типов автомобилей и различных климатических условий. Средство оставляет на поверхности диэлектрическую пленку, предотвращающую коррозию металлов.

АО ИПК «Роснефтехим» осуществляет производство автохимии с 2010 года. Вся продукция, выпускаемая является результатом собственных научно-исследовательских разработок, и более половины не имеет аналогов в России. Состав продукции защищен 7 патентами Российской Федерации. АО ИПК «Роснефтехим» характеризуется высоким стабильным качеством продукции, возможностью изменения характеристик продукции по заказу потребителя, четким и своевременным исполнением договорных обязательств, долгосрочными отношениями с потребителями и поставщиками, а также с рядом научных центров и исследовательских институтов.

Компания «Пинго-Эрцойгниссе», основанная в 1962 году, на сегодняшний день занимает одно из лидирующих положений среди производителей продукции автохимии и автокосметики в Германии и широко представлена на мировых рынках. Продукция концерна экспортируется в более чем 60 стран мира. Крупнейшими клиентами компании в Германии являются корпорации BMW, MAN, DaimlerChrysler, AUDI, Porsche, Peugeot, которые уже свыше 20 лет включают средства от ПИНГО в технологические процессы производства автомобилей. Качество всего ассортимента продукции подтверждено сертификатом DIN EN ISO 9001:2000. Ассортимент средств автокосметики и автохимии, выпускаемый компанией ПИНГО ЭРЦОЙГНИССЕ, насчитывает более 250 наименований. Это и полная гамма средств по уходу за салоном, и средства защиты автомобиля, моющие и чистящие вещества, присадки и смазки, зимняя программа и многое другое.

Компания «GRASS» является крупнейшим производителем автохимии и автокосметики продукция представлена для широкого спектра применения и включает в себя: антифризы, моторные масла, шампуни для бесконтактной и ручной мойки, средства для очистки моторного отсека и двигателя, полироли пластика, очистители салона, чернители резины, средства для удаления следов насекомых, очистители стекол.

Структура предложения на российском рынке антифриза выглядит следующим образом (рисунок 1.9). Следует отметить, что тройке лидеров принадлежит практически половина рынка, что свидетельствует о четко выраженной олигополии [32].

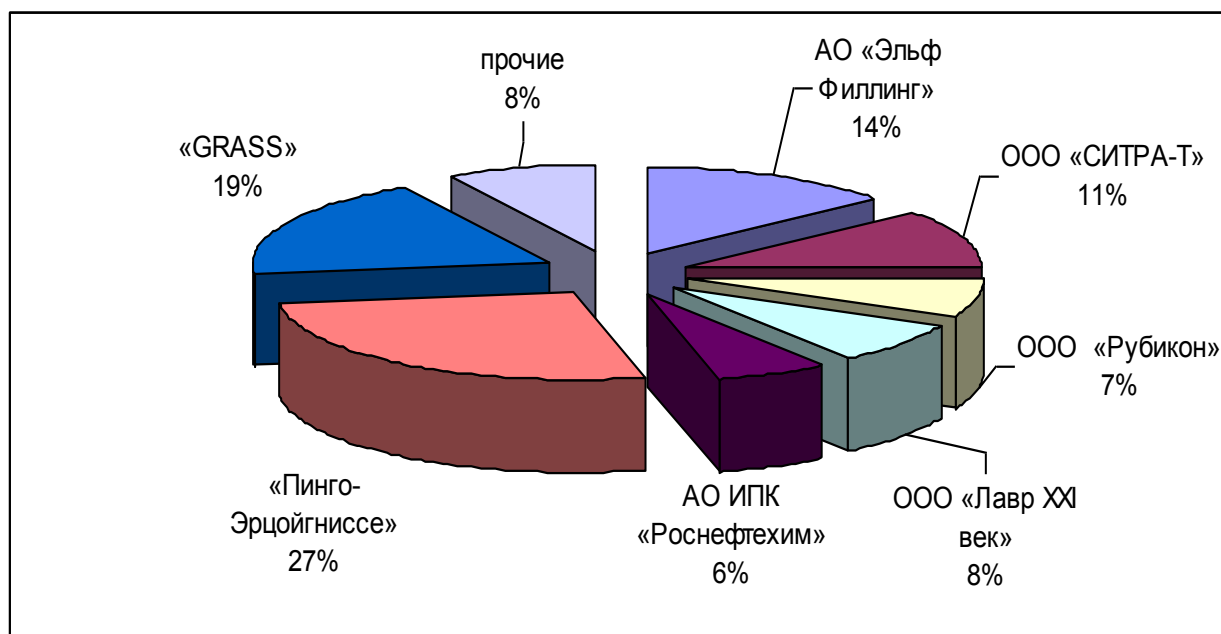


Рисунок 1.9 – Структура предложения на российском рынке антифриза, %

Далее проведем оценку конкурентоспособности вновь создаваемой компании. Так как с лидерами рынка ООО «АвтоЛидер» бороться будет достаточно трудно, то в качестве конкурентов можно рассматривать компании занимающие 5-7% рынка.

Таблица 1.1 – Оценка конкурентоспособности ООО «АвтоЛидер»

Факторы конкурентоспособности	«АвтоЛидер»	Главные конкуренты		
		АО ИПК «Роснефтехим»	«СИТРА-Т»	«Лавр XXI век»
1	2	3	4	5
1. ТОВАР				
1.1 Качество	4	4	5	5
1.2 Техничко-экономические показатели	5	4	5	5
1.3 Потребительские показатели	4	5	4	5
1.4 Престиж торговой марки	4	5	4	3

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5
1.5 Уникальность	4	5	4	5
1.6 Надежность	4	5	4	5
1.7 Защищенность патентами	3	5	4	4
1.8 Упаковка	4	4	5	5
2. ЦЕНА				
2.1 Продажная	4	4	3	5
2.2 Процент скидки с цены	4	4	3	5
2.3 Рассрочка платежа (сроки)	3	4	5	5
2.4 Условия финансирования покупки	3	3	4	3
3. КАНАЛЫ СБЫТА				
3.1 Формы сбыта:				
- прямая доставка	3	3	4	0
- торговые предприятия	3	3	4	4
- торговые агенты	3	3	4	4
- оптовые посредники	3	4	5	4
- дилеры	4	4	5	3
3.2 Система транспортировки	3	5	4	0
3.3 Размещение складских помещений	3	4	4	5
3.4 Система контроля запасов	4	3	5	5
4. ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ НА РЫНКАХ				
4.1 Степень охвата рынка	3	4	5	3
4.2 Реклама:				
- для покупателей	4	3	4	5

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5
- для торговых посредников	3	4	4	4
4.3 Индивидуальная продажа:				
- стимулирование покупателей	3	4	5	5
- показ образцов товаров	3	5	4	5
- подготовка персонала сбытовых служб	3	4	5	4
4.4 Продвижение товаров по каналам сбыта				
- продажа на конкурсной основе	3	3	4	4
- премии торговым посредникам	4	3	5	3
4.5 Продажа товаров через средства массовой информации	3	3	4	5
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	101	114	125	118

Таким образом, ООО «АвтоЛидер» на первоначальном этапе будет достаточно сложно бороться с конкурентами по многим показателям, однако благодаря высокому качеству продукции и более низкой цене предприятие предполагает занять порядка 1% российского рынка антифриза (рисунок 1.10).

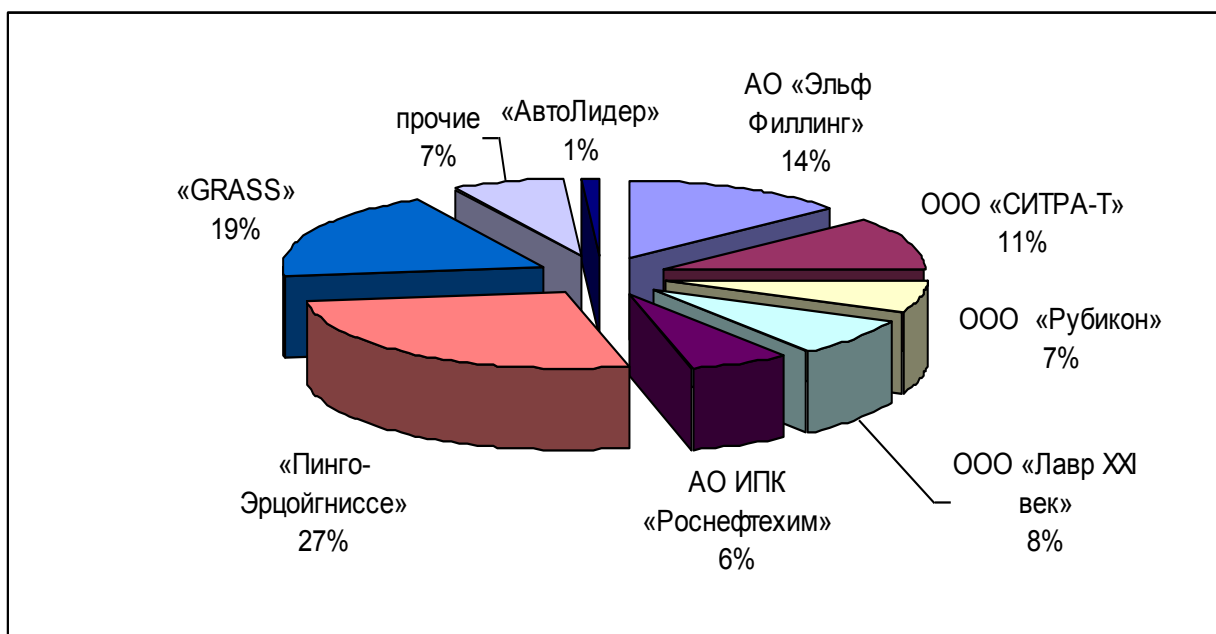


Рисунок 1.10 – Предполагаемая доля ООО «АвтоЛидер» на российском рынке антифриза, %

1.3 Анализ потребителей и сегментирование рынка

Анализ потребителей антифриза, проводимый компанией Honeywell, показал (рисунок 1.11), что вопросами покупки данной продукции интересуются в основном мужчины, и лишь каждая седьмая опрошенная женщина.

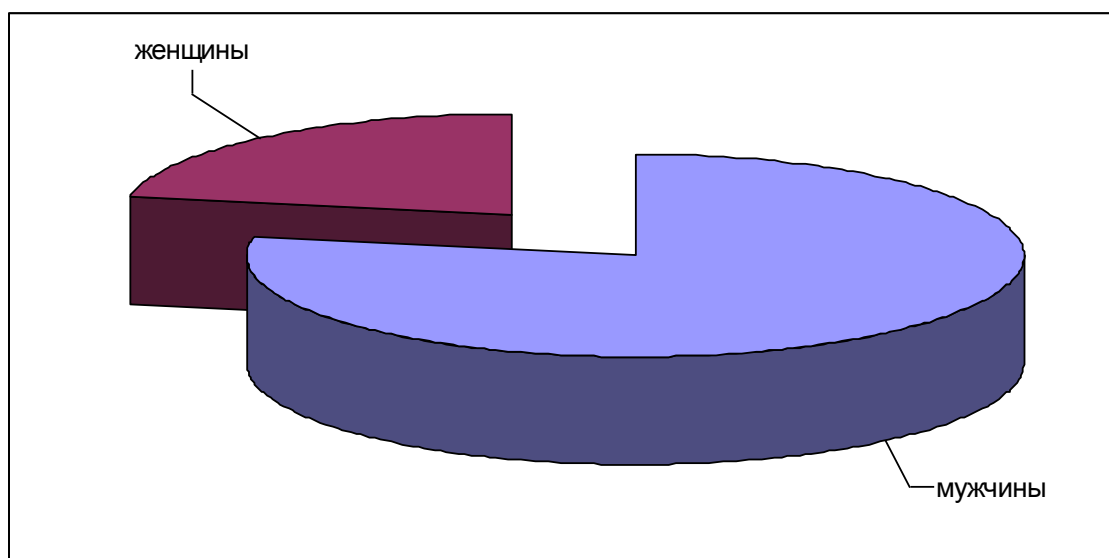


Рисунок 1.11 – Распределение потребителей по полу, %

Анализируя возраст потенциальных потребителей, было выявлено, что покупку антифриза осуществили в основном люди в возрасте от 35 лет (рисунок 1.12). Это обусловлено, прежде всего, тем, что люди более молодого возраста пользуются преимущественно услугами станций технического обслуживания, где осуществляется замена антифриза.

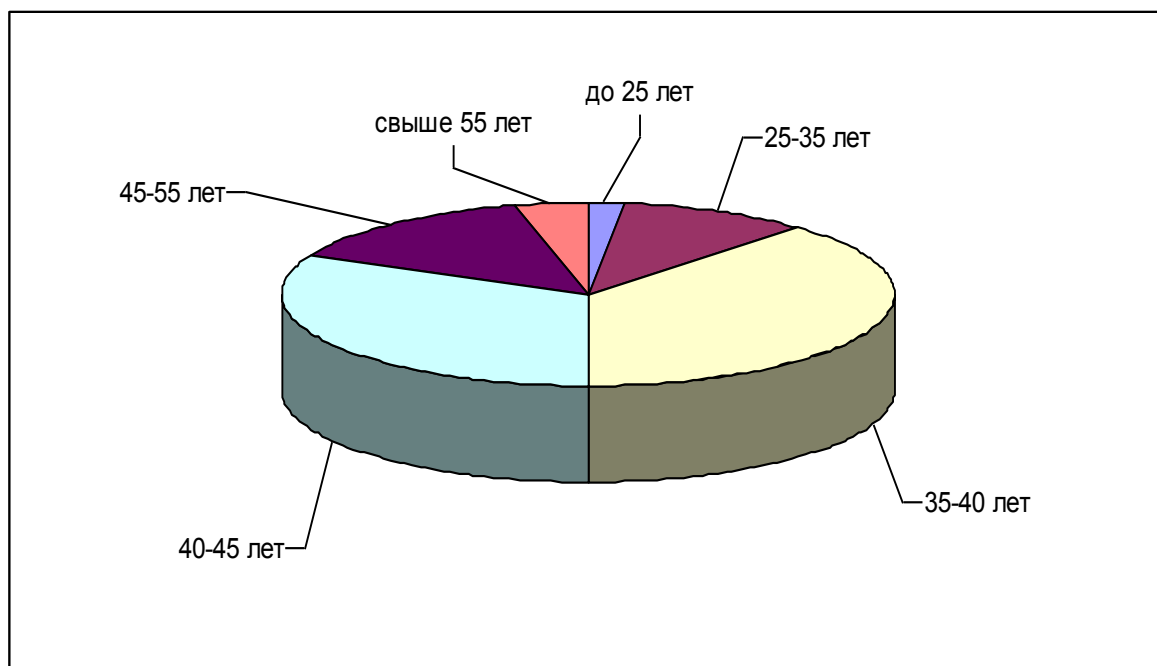


Таблица 1.12 – Распределение потребителей по возрасту, %

В процессе проведения исследования было установлено, что средний доход потенциальных покупателей антифриза составляет около 30 тыс. руб. в месяц (рисунок 1.13).

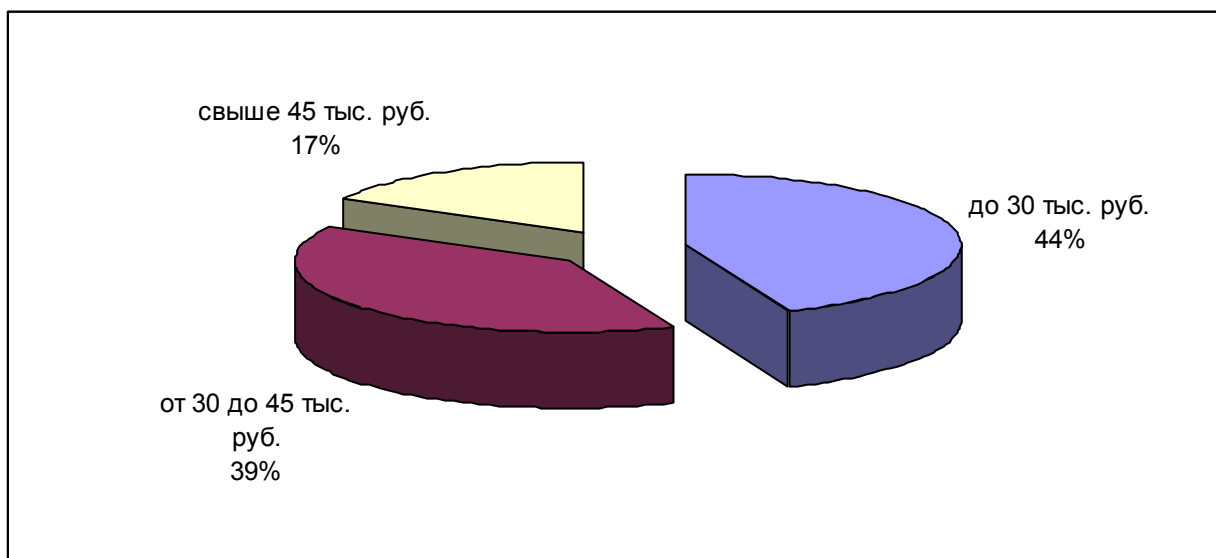


Рисунок 1.13 – Распределение потребителей по уровню доходов, %

Основными причинами покупки антифриза той или иной марки для российских потребителей остаются такие факторы как качество, безопасность и цена (рисунок 1.14).

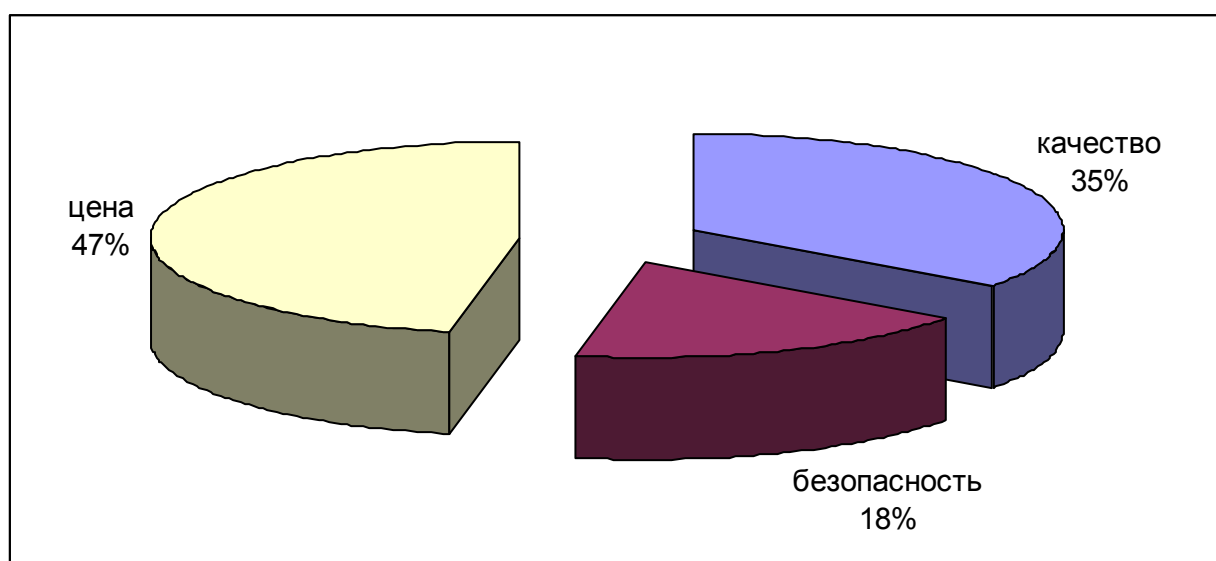


Рисунок 1.14 – Распределение покупателей по причинам выбора марки антифриза, %

На основании проведенных исследований проведем сегментацию рынка (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Сегментация рынка по потребителям

Признак и показатель сегментации	Характер вариации переменных	Баллы
1	2	3
1. Географический		
1.1. Административное деление	Город	8
	Сельская местность	3
2. Демографический		
2.1. Возрастные группы	Количество лет:	
	19-34 года	7
	35-49 лет	9
	Свыше 50 лет	5

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
2.2. Этап жизненного цикла семьи	Молодые семьи без детей	7
	Семья с детьми	9
	Пожилые семьи	3
2.3. Уровень доходов	тыс. руб.	
	До 30	9
	От 30 до 50	7
	От 50 до 100	3
	Более 100	1
2.4. Род занятий	Распределение занятых по видам профессий:	
	рабочие промышленных предприятий	8
	госчиновники	5
	служащие бюджетных организаций	7
	работники коммерческих структур (предприниматели)	2
	студенты	1
3. Поведенческий		
2.1. Готовность к покупке	Степень готовности купить:	
	Заинтересованные	9
	Желающие	7
	Намеривающиеся купить	6
3.2. Искомые выгоды		
	Качество	9
	Цена	5
	Безопасность	6

Таким образом, на рынке был выделен следующий сегмент: частные потребители, имеющие средний доход и проживающие в городе, в возрасте 35-50 лет.

Портрет клиента создается для того, что бы получить моментальный снимок целевого потребителя. Портрет клиента представляет собой список важных характеристик (цели, интересы, имидж, важность, тип клиента), которые ориентируют клиента на приобретение того или иного товара. Его следует использовать как отправную точку при формировании маркетинговых стратегий, рекламных акций.

Приведем оценку привлекательности выбранного сегмента рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Оценка привлекательности выбранного сегмента

Показатели	Оценки
Потенциальный спрос	Растущий
Однородность сегмента на разных рынках, близких по своей реакции на маркетинговую деятельность продавца (экономия на маркетинге)	Высокая однородность
Динамика продаж	Положительная
Прибыльность продаж (норма, высокая, низкая).	Высокая
Достаточность емкости рынка для обеспечения объемов продаж и возмещения расходов	Достаточная
Сильная либо слабая конкуренция.	Сильная
Степень требований к плану маркетинга.	Высокая
«Легкодоступность» потребителей в сегменте рынка	Легкодоступны
Сходство потребителей достаточно, чтобы можно было разрабатывать план маркетинга для всего сегмента.	Высокое

Таким образом, на наш взгляд, выбранный сегмент рынка является достаточно привлекательным.

Предприятие также предполагает работать на рынке юридических лиц. Основные характеристики целевого сегмента на данном рынке представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Основные характеристики целевого сегмента на рынке юридических лиц

Характеристик	Значение
По размерам предприятия	Малые и средние
Географическое положение	г. Пенза, Пензенская область
Периодичность заказов	Не чаще 1 раза в месяц

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции

Антифриз (от англ. «antifreeze» – незамерзающий) – охлаждающая жидкость, используемая в автомобильных системах отвода тепла. Представляет собой жидкость, предназначенную для поддержания оптимальных температурных режимов работы двигателя. Антифриз имеет температуру замерзания ниже, чем у воды и его применение даёт возможность эксплуатировать автомобиль при температурах ниже 0°C. Точка начала выпадения кристаллической фазы достигает -75°C [29].

К автомобильным антифризам предъявляются следующие требования:

1. Высокая теплоемкость и теплопроводность.
2. Низкая температура замерзания (безопасная эксплуатация автомобиля практически при любых отрицательных температурах охлаждающего воздуха).
3. Высокая температура кипения (нормальная работа двигателя в летнее время).
4. Высокая температура воспламенения (обеспечивает безопасность при использовании).
5. Малая вязкость, особенно при низких температурах (высокая затрудняет циркуляцию и снижает теплопередачу).
6. Малая вспениваемость (при большой снижается теплопередача, возможен перегрев двигателя и образование паровых пробок).
7. Низкая коррозионная активность (этот показатель является одним из решающих при оценке качества антифриза).
8. Инертность к резиновым шлангам и уплотнителям [30].

Технические требования на различные виды охлаждающих жидкостей для наиболее популярной в средней полосе России жидкости с температурой замерзания -40°C представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Технические характеристики охлаждающих жидкостей

Показатель		Норма
Внешний вид		однородная окрашенная жидкость без механических примесей
Плотность, г/см ³ , при 20°C		1,065-1,085
Температура начала кристаллизации, °C, не выше		минус 40
Фракционные данные		
температура начала перегонки, °C, не ниже		100
массовая доля жидкости, перегоняемой до достижения температуры 150°C, %, не более		50
Коррозионное воздействие на металлы, г/м ² сутки	медь, латунь, сталь, чугун, алюминий	0,1
	припой	0,2
Вспениваемость	объем пены, см ³ , не более	30
	устойчивость пены, с, не более	3
Набухание резин, %, не более		5
Водородный показатель (pH), в пределах		7,5-11,0
Щелочность, см ³ , не менее		10

Антифриз будет производиться объемом 1, 5 и 10 литров. Разливаться он будет в полимерную тару (рисунок 2.1).

Как показано на рисунке 2.1 на каждой упаковочной единице будет нанесена маркировка, содержащая следующие данные:

- товарный знак предприятия-изготовителя;
- наименование продукта и его назначение;
- обозначение НТД на данный продукт;
- массу нетто;

- дату изготовления;
- результаты анализа и (или) подтверждение о соответствии качества продукции требованиям НТД на него.



Рисунок 2.1 – Упаковка антифриза

Кроме того на обратной стороне упаковочной единицы будет размещена инструкция по использованию и меры предосторожности:

Охлаждающие жидкости хранят в герметично закрытых бочках и других емкостях из коррозионно-стойких сталей в неотапливаемых складских помещениях, обеспечивающих защиту от воздействия прямых солнечных лучей и атмосферных осадков.

Отработанную охлаждающую жидкость запрещается выливать в открытый грунт и канализацию. После слива из системы охлаждения двигателя ее собирают и утилизируют в порядке, установленном в технических условиях на охлаждающую жидкость конкретного вида.

При использовании охлаждающих жидкостей необходимо соблюдать следующие меры предосторожности:

А) не засасывать жидкость ртом при ее переливании;

Б) во время работы с охлаждающей жидкостью не курить и не принимать пищу;

В) в тех случаях, когда при работе возможно разбрызгивание охлаждающей жидкости, пользоваться защитными очками;

Г) открытые участки кожи и поверхности с лакокрасочными покрытиями, на которые попала охлаждающая жидкость, необходимо промыть водой.

Д) необходимо следить за тем, чтобы в антифризы не попадали бензин и масла, так как они вызывают вспенивание и выброс жидкости из системы.

Основным компонентом охлаждающих жидкостей является этиленгликоль. По физико-химическим показателям этиленгликоль должен соответствовать требованиям и нормам, указанным в таблице 2.2 [29].

Таблица 2.2 - Физико-химические показатели этиленгликоля

Наименование показателя	Норма
1	2
1. Массовая доля этиленгликоля, %, не менее	99,8
2. Массовая доля диэтиленгликоля, %, не более	0,05 (0,10)
3. Цвет в единицах Хазена, не более	
в обычном состоянии	5
после кипячения с соляной кислотой	20
4. Массовая доля остатка после прокаливании, %, не более	0,001
5. Массовая доля железа (Fe), %, не более	0,00001
6. Массовая доля воды, %, не более	0,1
7. Массовая доля кислот в пересчете на уксусную, %, не более	0,0006 (0,001)
8. Показатель преломления при 20 °С	1,431-1,432

Продолжение таблицы 2.2

1	2
9. Пропускание в ультрафиолетовой области спектра, %, не менее, при длинах волн, нм:	
220	75
275	95
350	100

В качестве антикоррозионных добавок в антифризы вводят динатрийфосфат (технический двузамещённый фосфорнокислый натрий) - 2,5...3,5 г/л и декстрин (углевод типа крахмал) - 1 г/л. Считают, что динатрийфосфат защищает от коррозии чугунные, стальные и частично медные детали, а декстрин - припой и детали из алюминия и меди. Иногда, кроме этих присадок, в антифризы вводят молибденовокислый натрий, что улучшает их антикоррозионные свойства в отношении цинковых и хромовых покрытий.

2.2 Технология производства продукции

Процесс производства антифриза является полностью автоматизированным и включает лишь четыре операции (рисунок 2.2) [30].

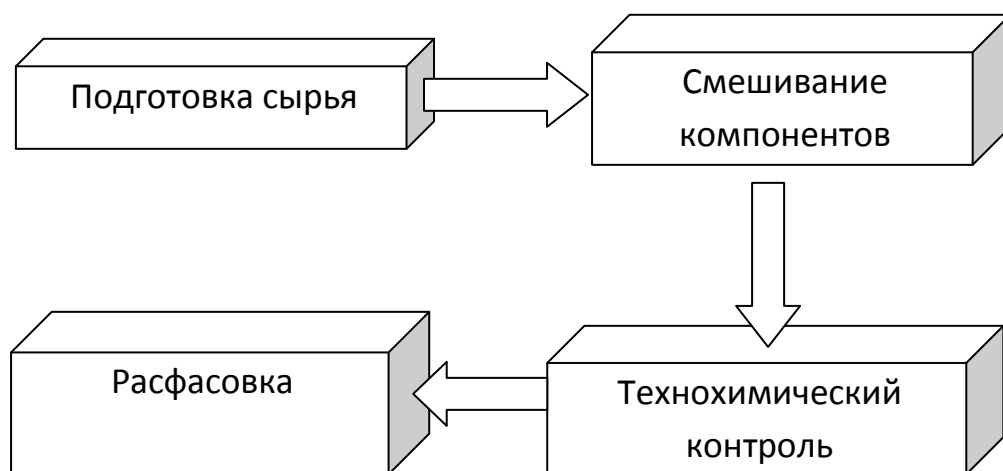


Рисунок 2.2 – Технологический процесс производства антифриза

Сухие компоненты со склада поступают в бункеры для хранения. Перед использованием все сухие компоненты взвешивают на технических весах и после этого поступают в смеситель для приготовления антифриза.

Жидкие компоненты поступают со склада в герметичные баки и хранятся там до использования. Перед использованием подаются центробежными насосами в смеситель для приготовления антифриза. Смеситель снабжен мешалкой и рубашкой обогрева, в которую подается пар для нагрева смеси. В аппарат подается расчетное количество очищенной умягченной воды. Затем последовательно поступают сухие и жидкие компоненты.

Вода из городского водопровода проходит комплексную очистку через фильтр грубой очистки, механический фильтр, угольный фильтр, обратноосмотические рулона, катионный фильтр, анионный фильтр и ФСД-фильтр смешанного действия. Готовый продукт из аппарата насосом перекачивается в баки для промежуточного хранения, откуда насосами подается на фасовку. Фасуется в ПЭТ-флаконы объемом, 1000 мл, 5000 мл или 10000 мл, а затем укладываются в коробки и отправляется на склад готовой продукции.

Для производства качественного антифриза с определенных набором параметров необходим тщательный контроль за дозировкой и качеством смешения компонентов. Но особенностью производства антифриза является тот факт, что этот процесс требует не столько дорогого и сложного оборудования, сколько определенного качества компонентов. Именно от исходного сырья зависит качество продукта.

Для производства продукции будет закуплена технологическая линия в ОАО «Техмаш», г. Нижний Новгород, стоимостью 2,5 млн. руб. Основные характеристик линии представлены на рисунке 2.3 и в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные характеристики линии по производству антифриза

Структурные элементы	Характеристики	Количество
1	2	3
Вакуумный реактор	Вакуумная трехслойная емкость из пищевой нержавеющей стали, с воронкой для вакуумной засыпки ингредиентов V=1500л(геом)крышка 1/3, с уплотнением по периметру на барашках, на регулируемых опорах, с нагревом ТЭНами 30кВт, со змеевиком охлаждения с впуском воды электромагнитным клапаном, с рамным перемешивающим устройством 28-35 об/мин, сверху наклонные лопасти для пеногашения, с термодатчиками ТСМ в продукт и в рубашку, пассивация швов, слив от пола 400мм, расширительный бачок для теплоносителя. Моющая головка. Штуцер для подвода воды Ду 15. Крышка с уплотнителем по периметру. Вакуумный насос ВВН. Пеногаситель по периметру. Пульт управления, включая пускатель перемешивающего устройства реактора, ТЭНов, насоса, 1-но и 2-х двухканальные измерители-регуляторы для нагрева и охлаждения.	1
Насос НСУ 3/1,1	для перекачки антифриза в накопитель. На выходе из насоса сетка-уловитель.	
Накопитель 2 000л	емкость из нержавеющей стали Аisi 304, крышка с уплотнением по периметру на барашках, с люком, на регулируемых опорах, с рамным перемешивающим устройством 28-35 об/мин, с фторопластовыми скребками, пассивация швов, слив от пола 400мм, Моющая головка. Штуцер для подвода воды Ду 15.	1
Устройство весового дозирования	автоматического типа, включая тензоплатформу, контроллер, частотный регулятор и электрогидроклапан для отсекаания продукта. Точность дозирования до 0,1% (несколько грамм)	1

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3
Обвязка трубопроводами	запорная арматура	1

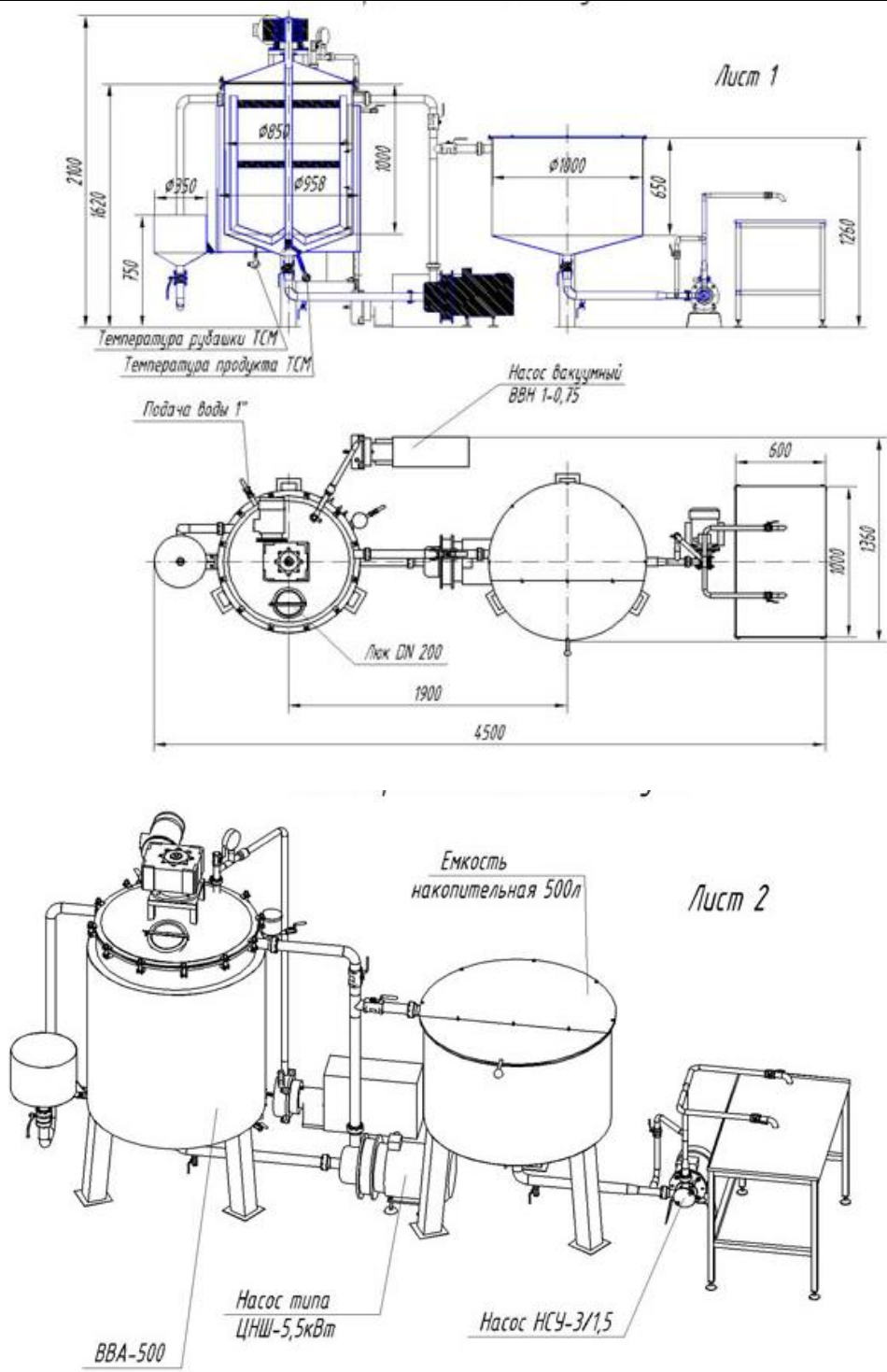


Рисунок 2.3 – Линия по производству антифриза

Производство антифриза будет размещено в одноэтажном здании панельно-каркасной системы с сеткой колонн 18×12 м и площадью 864 м^2 . Производственное помещение участка относится к категории В–II, класса П – IIа.

Оборудование в производственном помещении располагается в соответствии со строительными санитарными нормами.

Ширина центрального прохода 4 м, ширина рабочих проходов в зоне обслуживания до 1,5 м. Ширина свободного прохода до 1 м.

Колонны размеров 400×400 мм, толщина стен равна 300 мм.

Для механизации трудоёмких и погрузочно-разгрузочных работ предусматриваются электрокары.

В таблице 2.4 представлена структура производственных площадей.

Таблица 2.4 – Структура площадей предприятия

Характер помещения	Площадь, м^2
Производственное помещение	520
Административно-хозяйственные помещения	90
склад сырья	38
участок переработки отходов	94
склад готовой продукции	44
Лаборатория	28
ремонтно-механическая мастерская	36
вентиляционная камера	17

Безопасность труда – это сочетание безопасной техники, условий проведения технологических и производственных процессов, системы мероприятий по охране труда.

В процессе производства антифриза могут образовываться различные токсичные продукты, представляющие собой смесь предельных и непредельных углеводородов, а также кетоны, альдегиды, спирты, диоксид углерода, которые оказывают влияние на организм человека.

Накопители в помещении пыли и образование аэрозолей неизбежно приводит к образованию статического электричества, что может вызвать локальные и общие взрывы.

Именно поэтому на таких предприятиях для создания безопасных условий труда и соблюдение норм промышленной санитарии необходимо выполнение определённых требований, заложенных в нормативных документах.

Оборудование, при работе которого выделяется избыточная теплота, будет установлено около наружных продольных стен с оконными проемами для обеспечения естественной вентиляции в тёплое время года. Размещение машин будет обеспечивать безопасное и удобное условия обслуживания и ремонта.

Маршрут движения внутрицехового транспорта будет обозначен ограничительными линиями, их скорость движения не должна превышать 5 км/ч.

Все оборудование в цехе будет иметь защитное заземление, зануление, будет предусмотрено защитное отключение, размещаются разделяющие трансформаторы, применяется надёжная изоляция, механические ограждения, блокировочные и сигнальные устройства, защитные средства.

Сыпучие материалы измельчают на дробилках. При этом будут использоваться индивидуальные средства защиты: очки, резиновые и термозащитные перчатки, противοшумные наушники. Кроме этого для обеспечения безопасной эксплуатации дробилок они будут заземлены.

Приготовление композиций предполагает приготовление различных смесей с использованием смесителей. При выполнении этой операции происходит загрязнение рабочей зоны пылью, парами растворителей, оказывающие токсичное воздействие, а повышение температуры может способствовать возникновению пожара или взрыва. Поэтому все компоненты будут использоваться в виде гранулированных компонентов.

Эти участки будут оснащены вентиляцией в виде зонтов или шкафов, расходные бункеры и разгрузочные воронки смесителей оборудованы отсосами.

Устанавливаются электродвигатели, закрытые, брызгозащищенные, продуваемые или пыленепроницаемые.

В процессе производства антифриза могут происходить выбросы твердых отходов и сточных вод, которые загрязняют окружающую среду. Очистка и утилизация отходов является важной производственной задачей.

Наиболее радикальным способом защиты окружающей среды от выбросов - это безотходные технологии или до создания технологических процессов, при ведении которых количество отходов сведено до минимума.

2.3 Логистика производственных процессов

Процесс материально-технического обеспечения производства направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов входят: комплектующие, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка, новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и т.д. Таким образом, все, что поступает на наше предприятие в вещественной форме и в виде энергии, относится к элементам материально-технического обеспечения производства [11].

Целями материально-технического обеспечения производства предприятия ООО «АвтоЛидер» являются:

- своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества,
- улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение

длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций и других показателей,

- анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции у конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности выпускаемых конкурентами ресурсов либо смене поставщика конкретного вида ресурса. Ради повышения качества «входа» предприятия не следует бояться смены неконкурентоспособных поставщиков ресурсов [23].

Для достижения перечисленных целей на предприятии постоянно необходимо выполнять следующие работы:

- проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов,
- нормирование потребности в конкретных видах ресурсов,
- разработка организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов,
- поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства,
- разработка материальных балансов,
- планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами,
- организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству,
- организация обеспечения ресурсами рабочих мест,
- учет и контроль использования ресурсов,

- организация сбора и переработки отходов производства,
- анализ эффективности использования ресурсов,
- стимулирование улучшения использования ресурсов.

Всеми перечисленными работами на нашем предприятии будет заниматься начальник отдела сбыта, маркетинга и снабжения. Поскольку качество его работы во многом определяет качество производственного процесса, то он должен быть помимо руководителя специалистом.

Кроме того, многие решаемые им вопросы носят комплексный характер, требуют знаний в области маркетинга, техники, технологии, экономики, нормирования, прогнозирования, организации производства и межпроизводственных связей.

В будущем мы планируем ввести в состав предприятия специалистов, отвечающих за конкретную проблему или объект и решающих непосредственно один из перечисленных ранее вопросов.

Для управления запасами необходимо заниматься следующими вопросами: расчет нормативов различных видов запаса (оборотный, страховой, расходный) по видам ресурсов; оптимизация запасов по видам ресурсов; организация пополнения запасов; учет и контроль использования ресурсов; техническое обеспечение управления запасами.

Планирование материально-технического обеспечения производства включает комплекс работ по анализу удельных расходов материальных ресурсов за отчетный период, использованию технологического оборудования и оснастки, прогнозированию и нормированию отдельных видов ресурсов на плановый период, разработку материальных балансов по видам ресурсов, источникам поступления и выше перечисленным направлениям использования [15].

Важным этапом процесса материально-технического снабжения является определение оптимальных поставщиков. На основе проведенного

исследования производителей необходимых для производства антифриза были определены потенциальные поставщики (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Потенциальные поставщики сырья и материалов

Поставщики	Наименование сырья и материалов
ООО Химпром г. Волгоград	Этиленгликоль
ОАО «Химпром» г. Волгоград	Динатрийфосфат
ЗАО Карбон г. Шебекино Белгородской обл.	Соли карбоновых кислот
ОАО «Химпром» г. Волгоград	Отдушка
Сиба спец. хим. продукты СН-4002 Базель Швейцария	Декстрин
ОАО «Маяк» г. Пенза	Гофротара
ООО «ПТК», г. Саратов	Пластиковая тара

Производственная логистика в первую очередь должна обеспечивать организацию рабочего места.

Под рабочим местом понимается часть производственной площади с размещенным на ней технологическим оборудованием и инвентарем, необходимым для эффективного выполнения рабочим или бригадой определенного производственного задания.

Организация рабочего места представляет собой комплекс мероприятий, направленных на создание на рабочем месте всех необходимых условий для высокопроизводительного труда, на повышение его содержательности и охрану здоровья рабочего. Она включает: выбор рациональной специализации рабочего места и его оснащение оборудованием, и инвентарем; создание комфортных условий труда; рациональную планировку; бесперебойное обслуживание рабочего места по всем функциям. Конкретное содержание работ по рациональной организации рабочих мест зависит от многих факторов: вида труда на нашем предприятии

(умственный или физический, тяжелый или легкий, разнообразный или монотонный), условий труда (комфортные или неблагоприятные), типа производства и т.д. [31]

Главным требованием при выборе основного технологического оборудования является обеспечение на рабочем месте необходимой производительности труда при соблюдении заданных параметров технологических процессов. Оборудование должно соответствовать требованиям эргономики и эстетики, а рабочему должны быть обеспечены комфортные и безопасные условия труда. Для повышения уровня автоматизации управления технологическими процессами основное оборудование обеспечивается микропроцессорными устройствами, активными средствами контроля, системами связи с управляющей ЭВМ и т.п.

Вспомогательное оборудование рабочего места должно быть удобным и безопасным в эксплуатации, соответствовать антропометрическим характеристикам работников, быть оформленным в соответствии с требованиями производственной эстетики.

Одним из вопросов организации рабочих мест является рациональная их планировка.

Под планировкой рабочего места понимают рациональное пространственное размещение всех материальных элементов производства на рабочем месте: оборудования, технологической и организационной оснастки, инвентаря и т.д., обеспечивающие экономное использование производственной площади, высокопроизводительный и безопасный труд рабочего [14].

Для эффективного выполнения производственных заданий каждое рабочее место нуждается в различных видах обслуживания — доставке материалов, наладке и ремонте оборудования и т.п. Сочетания различных видов обслуживания образуют систему обслуживания рабочих мест. Это комплекс постоянно действующих мероприятий, регламентирующий виды, объемы, периодичность и методы выполнения вспомогательных и

обслуживающих работ по обеспечению рабочих мест всем необходимым для высокопроизводительного труда.

Проектирование систем эффективного обслуживания базируется на научно обоснованном функциональном разделении труда на предприятии.

Основные функции обслуживания рабочих мест:

- ремонтная,
- обеспечение инструментом,
- наладочная,
- материального обеспечения,
- транспортная,
- технического контроля,
- организационная,
- прочие функции обслуживания.

К системам обслуживания рабочих мест предъявляются следующие требования: плановость; предупредительность; надежность; комплексность; экономичность [19].

В рыночной экономике выживают только те предприятия, чья продукция находит сбыт. Поэтому управлению сбытом должно уделяться повышенное внимание. Одним из пунктов сбытовой политики предприятия является выбор оптимального канала распределения.

Для определения необходимых каналов реализации на предприятии «АвтоЛидер» были проанализированы все возможные методы торговли для определения оптимальных каналов сбыта. Значительную долю продукции будут приобретать станции технического обслуживания, которые стремятся работать непосредственно с производителями антифризов. Кроме того, предполагается задействовать такой активно развивающийся способ продажи продукции как Интернет-торговля. Будет открыт собственный Интернет-магазин, где покупатели смогут приобрести продукцию предприятия. Таким образом, мы имеем дело с каналом нулевого уровня, где работа по доставке готовой продукции происходит напрямую потребителю (рисунок 2.4).

Был проведён анализ, направленный на определение работ, которые следует выполнить для продажи готовой продукции и ее продвижения на рынке. В результате выполненной работы на предприятии был создан необходимый канал реализации товара (канал товародвижения нулевого уровня или канал прямого маркетинга).

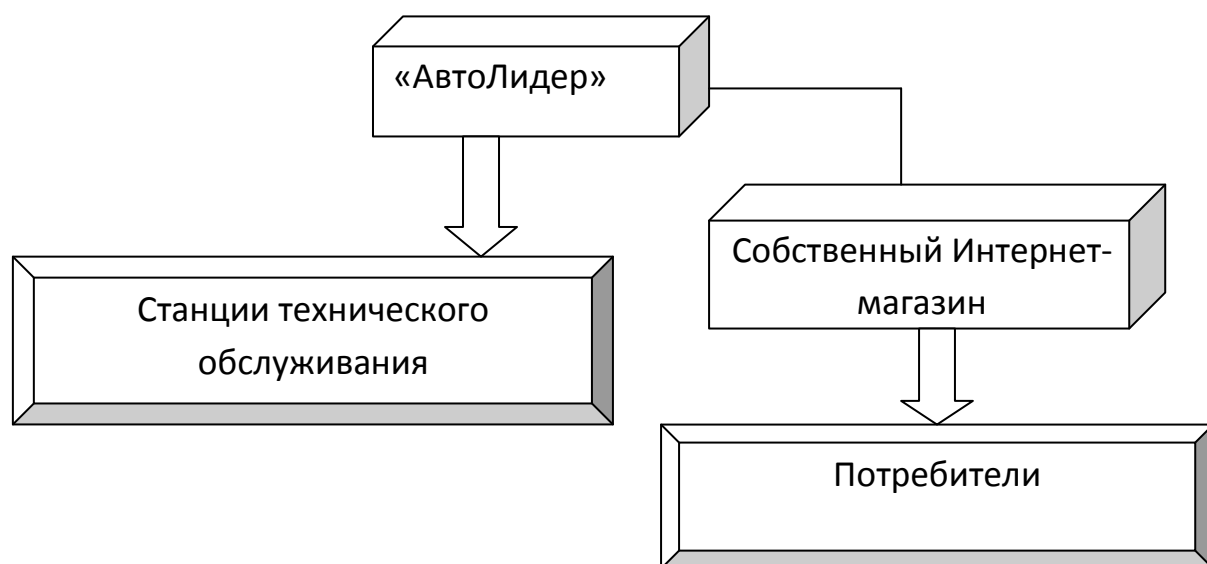


Рисунок 2.4 – Канал товародвижения нулевого уровня

При такой организации сбытовой политики существуют некоторые преимущества не использования посредников:

- производитель получает всю прибыль, не делаясь с посредником;
- относительная прибыль, получаемая производителем, выше, чем при использовании посредника;
- у производителя выше возможности по контролю качества и оптимальности продвижения;
- производитель тесно контактирует с потребителем и тем самым имеет возможность для изучения его потребностей.

Условия расчетов за продукцию – по факту, самовывоз со склада готовой продукции.

Предприятие «АвтоЛидер» стремится максимизировать объем сбыта, поэтому предполагается одновременно использовать несколько каналов товародвижения, для того чтобы обслуживать сегменты с разными покупательскими привычками. Кроме прямых продаж необходимо охватить сегмент продаж антифриза через магазины автозапчастей. В данном случае наиболее целесообразным представляется использовать посредников – оптовых продавцов. Таким образом, используется канал товародвижения второго уровня (рисунок 2.5).

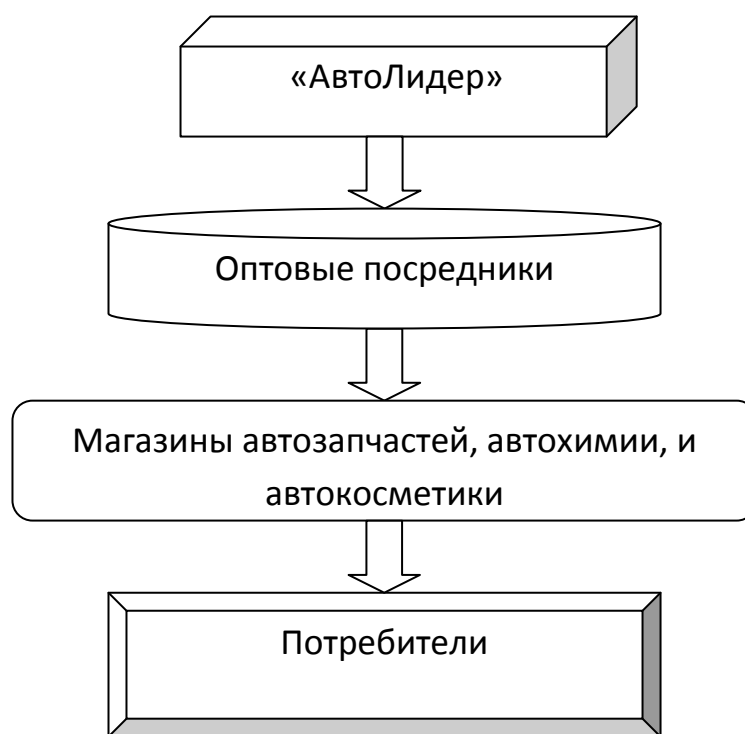


Рисунок 2.5 – Канал товародвижения второго уровня

Оптовые продавцы сумеют наилучшим образом представить товары целевому рынку. Используя свой опыт, налаженные связи с магазинами и станциями технического обслуживания, преимущества специализации и высокое качество работы, посредники в данном случае смогут принести производителю больше пользы, чем в случае, если бы предприятие осуществляло сбыт своей продукции самостоятельно. Следует учитывать, что

продукция «АвтоЛидер» будет пользоваться спросом на всей территории страны, и пытаться обхватить такой масштаб сбыта силами самого предприятия потребует больших расходов и будет малоэффективно.

Оптовые же продавцы, используя свою сеть сбыта и налаженные связи, смогут в полном объеме обеспечить сбыт продукции. Персонал оптового предприятия обеспечивает производителю доступ к огромному количеству мелких посредников и потребителей при сравнительно низких затратах.

Предприятием было проведено ряд исследований потенциальных посредников, основными критериями отбора были планируемый объем и условия закупок, репутация посредника и наличие собственной торговой сети. В соответствии с выработанными критериями оценки были выбраны несколько посредников, работа с которыми является наиболее выгодной для предприятия (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Потенциальные посредники

Наименование организации	Адрес
ООО «Паскер ЛТД» - один из крупнейших оптовых продавцов автозапчастей и автохимии	Адрес: г. Москва, Черницынский пр, 3, Тел: (495) 961 33 88
ООО «Техком» имеет самую крупную сеть розничных магазинов автозапчастей и автохимии для отечественных автомобилей	Адрес: Москва, Варшавское шоссе д.170Г, Тел: (095) 389-40-00
ООО «Магистраль-НН»	Адрес: Н.Новгород, ул. Монастырка, 13/3., Тел: (8312) 56-57-97

Вывоз готовой продукции осуществляется собственным транспортом предприятия-посредника.

До непосредственной отгрузки и транспортировки сбыт продукции проходит 2 этапа:

- поиск покупателя (осуществляется информирование покупателей, установление первых контактов, работа со старыми клиентами, формирование портфеля заказов).

- обработка и выполнение заказов (заключение сделки, формирование определенных партий товара).

С клиентами работает менеджер по сбыту и снабжению. Возможно формирование заказов по телефону, Интернету, что является большим преимуществом в растущей динамике города, при постоянной нехватке времени.

Каждое предприятие должно хранить свои товары на складе вплоть до момента продажи. Чтобы обеспечить быстрое выполнение заказов, ООО «АвтоЛидер» должно иметь в наличии достаточные запасы датчиков. Функция хранения товаров необходима, поскольку циклы производства и потребления производимой предприятием продукции не совпадают. Так как антифриз является негабаритным товаром, достаточно использование одного складского помещения, расположенного на территории предприятия рядом с производственным цехом. Это позволит оперативно отслеживать количество товаров на складе, осуществлять транспортировку с цеха на склад и координировать работу бухгалтерии и кладовщика, отпускающих товары.

Осуществлением сбытовой деятельности на предприятии «АвтоЛидер» занимается отдел сбыта и снабжения. За весь цикл реализации товара отвечает руководитель данного отдела, непосредственно за отгрузку продукции по предоставленным документам отвечает кладовщик.

Руководитель службы снабжения и сбыта несет ответственность за:

- изучение рынка сбыта, выявление тенденций спроса на продукцию;
- рекламу и продвижению новой продукции на рынках сбыта;

- выявление долгосрочных рыночных тенденций спроса на выпускаемую продукцию;
- выполнение планов производства и реализацию продукции в строгом соответствии с заключенными контрактами;
- формирование «портфеля заказов»;
- анализ и оформление контрактов;
- организацию использования документированных процедур по обращению, хранению, упаковке и их реализации;
- идентификацию и правильность обозначения продукции при отправке потребителю [9].

Кладовщик производит выдачу товара потребителю в соответствии с предоставленными им документами.

Важную роль в сбытовой логистике предприятия занимает система продвижения продукции.

Первым шагом в решении вопросов о необходимости рекламы является постановка целей, которые фирма будет преследовать. Так как с данным видом товара организация только появляется на рынке, основной целью рекламы является формирование спроса, т.е. привлечение внимания как можно большего количества потенциальных потребителей, поддержание заинтересованности у первых клиентов и создание у покупателей наиболее благоприятного впечатления о продукции фирмы.

Цели:

- информирование потребителей о расширении ассортимента продукции фирмы;
- получение заказов со стороны заводов на поставку зеркал для автомобильных конвейеров;
- добиться признания потребителями высокого качества товара;
- стимулирование посредников (оптовиков) с целью выбора продукции нашей фирмы [38].

Формирование политики продвижения происходит по 3 основным направлениям:

1. реклама;
2. стимулирование сбыта;
3. связь с общественностью.

Предприятие ООО «АвтоЛидер» выходит на рынок с новым товаром, поэтому первоначальной целью является ознакомление определенного сегмента потребителей с расширением ассортимента продукции предприятия и стремление привлечь внимание оптовых продавцов автохимии и покупателей к новой продукции предприятия.

В первый месяц рекламной кампании делается акцент на прямую почтовую рекламу, размещение объявлений в специализированных печатных изданиях, рекламе в Интернете и проведение презентаций на автовыставках. Такой выбор обусловлен тем, что именно эти виды рекламы гарантируют максимальный охват целевой аудитории и, следовательно, наиболее эффективны на первых этапах продвижения нового товара.

Каталоги, журналы, справочники

Таблица 2.7 – Выбор печатных изданий с целью размещения рекламы

Печатные издания	Тираж, тыс. экз.	Целевая аудитория, тыс. чел.	Стоимость объявления, руб.	Периодичность выхода
«Каталог автозапчастей, автохимии и автокосметики »	35	150	3600	Раз в полгода
Справочник «Мир Запчастей»	50	100	500	Ежемесячно

Цель: ознакомить читателей с запуском в производство на предприятии «АвтоЛидер» антифриза, для привлечения покупателей.

Прямая почтовая реклама

Объектами рассылки почтовой рекламы будут оптовые продавцы и посредники,

Целью рекламного обращения является доступно и понятно, но в то же время максимально полно рассказать самое главное о деятельности фирмы и производимой продукции. Рекламное обращение может быть выполнено в виде буклета или проспекта. В состав должны входить фотографии продукции; полные технические характеристики антифриза; цены на продукцию; информация об условиях оплаты, скидках. Изготовить рекламные материалы можно в различных рекламных агентствах г. Пенза, например в рекламном агентстве «Кактус».

Использование Интернет технологий

Предусмотрено размещение рекламных объявлений на соответствующих разделах сайтов бесплатных объявлений автомобильного характера (таких как www.avtomarket.ru или авто-раздел on-line версии газеты «Из рук в руки» www.igr.ru) о том, что предприятие производит антифриз, а также даётся информация о ценах. Имеется ссылка на сайт ООО «АвтоЛидер», где все заинтересованные лица смогут найти более подробную информацию, и все необходимые реквизиты предприятия.

Созданием Интернет-сайта предприятия «АвтоЛидер» занимается сторонняя организация, с которой заключается договор, в котором описывается, что должно быть на нем отражено. Все пожелания по оформлению оговариваются в процессе его создания. Необходимо указать возможность оформление заказа через Интернет и по телефону. На сайте будет рассказываться об истории и текущей деятельности предприятия, предоставляться информация о производимой продукции, выкладываться прайс-листы организации и многое другое. Также можно будет задать любой заинтересовавший потенциального клиента вопрос о работе фирмы, на который он обязательно получит ответ в режиме on-line. За обновлением данных следит сторонняя организация, которая и создавала сайт.

В современных условиях быстрого развития информационных технологий наличие своего Интернет-сайта является очень важным для имиджа фирмы и для обеспечения оперативной связи с потребителями продукции. Целью создания сайта является привлечение потенциальных потребителей, расширение рынков сбыта и более удобная форма представления всей необходимой информации.

Участие в выставках

В настоящее время в России достаточно часто проводятся всевозможные выставки и ярмарки товаров промышленного назначения, в том числе и в области торговли автохимии. Предприятию «АвтоЛидер» необходимо регулярно участвовать в подобных мероприятиях, особенно на первоначальной стадии вывода продукта на рынок. Цель участия – это представление своей продукции потенциальным потребителям, заключение контрактов, поиск новых посредников и инвесторов.

На таких выставках предприятие выкупает место, ставит собственный стенд или киоск, и демонстрирует свои товары. Стенд должен быть интересно оформлен, необходимо предоставить образцы антифриза, все необходимые документы и сертификаты.

На 2018 год предприятие «АвтоЛидер» планирует участие в трёх выставках: «Автокомпоненты-2018» в г. Набережные Челны, «Авто+Автомеханика-2018» в Санкт-Петербурге и «Автопром. Автокомпоненты 2018» в городе Тольятти (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – План маркетинговых мероприятия ООО «АвтоЛидер» на 2018 год

Название мероприятия	Место проведения мероприятия	Дата проведения	Стоимость участия, руб.
Выставка «Автокомпоненты-2018»	Набережные Челны	30 июня – 2 июля	110000
Международная автомобильная выставка	Санкт-Петербург	25 – 29 августа	140000

«Авто+Автомеханика-2018»			
Конференция поставщиков АВТОВАЗа	Тольятти	3-4 ноября	60000
Международная специализированная выставка-форум «Автопром. Автокомпоненты 2018»	Тольятти	9-12 декабря	90000

В стоимость участия включены: расходы представителей ООО «АвтоЛидер» на транспорт до места проведения мероприятия, оплату гостиниц и питания, регистрационные взносы. Для выставок: аренда рабочего места, оформление выставочного стенда, размещение информации о предприятии в каталоге и информационных материалах выставки, прочие дополнительные расходы.

Целью связей с общественностью является формирование положительного мнения потребителей. Для этого необходим ряд статей в авторитетных изданиях с положительным откликом о работниках предприятия, самом предприятии, выпускаемой продукции [18].

Сотрудники должны хорошо знать продукцию и иметь четкую мотивацию для склонения потребителя к выбору именно нашей продукции. Здесь необходимо озвучивать конкретные цифры и показатели, по которым наша продукция имеет преимущества в сравнении с конкурентами (сочетании цена/качество).

Задача ООО «АвтоЛидер» предполагает формирование и дальнейшее продвижение имиджа опытного производителя и надёжного поставщика. Через участие в промышленных выставках и ярмарках производителей аналогичной продукции, принятие участия в различных конференциях и съездах.

Планируется введение системы стимулирования, которая охватывает меры по предоставлению системы скидок постоянным клиентам и клиентам, закупающим крупные партии товара. Задачей стимулирования потребителей

является поощрение покупок крупных партий товара, завоевание доверия старых потребителей, привлечение новых покупателей, расширение рынков сбыта. Средствами стимулирования сбыта являются: реклама напоминающего характера, развитие системы сервисного обслуживания, система скидок, наличие гарантийного срока на всю выпускаемую продукцию.

Чем больше и эффективнее предприятие использует возможности размещения рекламы, тем больше предприятий узнает о новом производителе наружных зеркал для автомобилей, и тем больше фирма сможет привлечь внимание, заинтересовать потенциальных клиентов. На предприятии «АвтоЛидер» при проведении оценки эффективности программы сбытовой политики будет использовано сравнение плановых показателей объемов сбыта без проведения предполагаемых мероприятий по стимулированию сбыта и с ними.

Определение бюджета рекламной компании основано на реализации запланированных мероприятий по продвижению продукции. Для эффективного исполнения разработанного плана маркетинга предлагаем принять следующий годовой бюджет маркетинга таблица 2.9.

Таблица 6.4 – Определение бюджета маркетинга на 2018 год

Маркетинговые мероприятия	Всего за год, руб.
Участие в выставках	4000000
Размещение информационных материалов в специализированных печатных изданиях	64000
Поддержка Интернет-страницы фирмы и корректировка информации на ней	12000
Проведение прямой почтовой рекламы для оптовых продавцов, крупных магазинов автозапчастей и автохимии, СТО	6000
Всего	484000

Наглядное распределение бюджета рекламной компании в процентах общей сумме выделяемых средств на 2018 год выглядит следующим образом (рисунок 2.6).

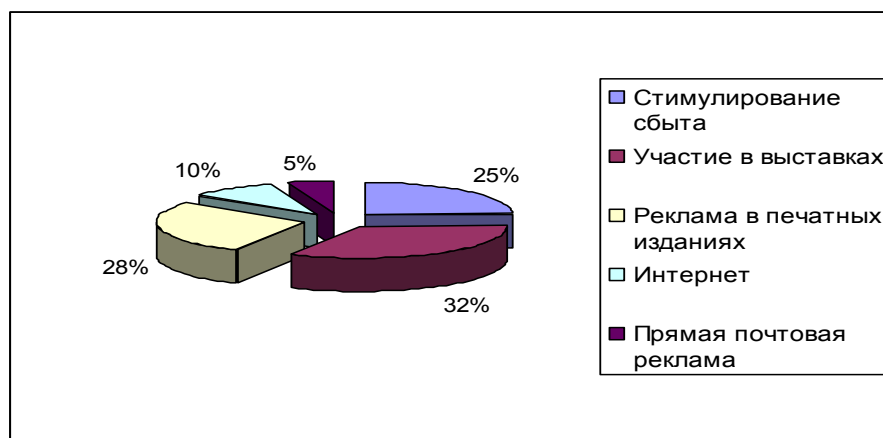


Рисунок 2.6 – Распределение бюджета рекламной компании

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

ООО «АвтоЛидер» – это общество с ограниченной ответственностью, представляющее собой объединение граждан для совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется за счет вкладов участников общества. Этот вклад каждым участником может быть осуществлен в виде денежного вноса, ценных бумаг, вещей, имущественных прав либо иных прав, имеющих денежную оценку. Каждый учредитель общества должен полностью внести свой вклад в уставный капитал общества в течение срока, определенного учредительным договором. На момент государственной регистрации общества его уставный капитал должен быть оплачен учредителями не менее чем наполовину.

Учредительными документами общества являются учредительный договор и устав. Рассматривая учредительные документы общества, необходимо отметить, что, согласно п.5 ст. 12 Закона РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в случае несоответствия положений учредительного договора и положений устава общества преимущественную силу для третьих лиц и участников общества имеют положения устава общества.

Общество несет ответственность по обязательствам учредителей, связанным с его созданием, только в случае последующего одобрения их действий общим собранием участников. Высшим органом управления обществом является общее собрание его участников.

Основу любой организации составляют стиль отношений и официальная атрибутика (название, эмблема, товарный знак, логотип компании, фирменный лозунг). В названии первым делом должна прозвучать организационно-правовая форма предприятия. Также в названии фирмы

важное значение имеет транслитерация торговой марки, т.е. как будет звучать выбранное фирмой название на других языках. Название предприятия не должно быть слишком громким и значительным и обязательно соответствовать направлению деятельности фирмы или производимой ею продукции. Полное фирменное наименование предприятия на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «АвтоЛидер», сокращенное наименование на русском языке: ООО «АвтоЛидер».

ООО «АвтоЛидер» будет расположено по адресу: Россия, 440034 г. Пенза, ул. Терешкова д.7а и действовать в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иным действующим законодательством РФ. Правовое положение общества определяется ст. 105 ГК РФ, ФЗ «Общество с ограниченной ответственностью», и зависимых обществах», прочими законами РФ, применяемыми в пределах их полномочий, а также действующим Уставом.

Предприятие находится в частной собственности. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество является коммерческой организацией.

Финансирование предприятия осуществляется за счет учредителей – физических лиц.

Предприятие ООО «АвтоЛидер», выпуская товар на рынок, должно позаботиться о его узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица» товара.

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца. Использование марки

повысит ценностную значимость товара, позволит потребителю отличать нашу продукцию от продукции конкурентов.

В качестве логотипа предприятия будет использоваться стилизованное изображение названия предприятия (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Логотип ООО «АвтоЛидер»

Основные принципы организации производственного процесса, которых будет придерживаться «АвтоЛидер»:

- производственный процесс изготовления продукции как результат функционирования структуры управления должен максимально отвечать требованиям пропорциональности, непрерывности, прямоточности и ритмичности;
- коммуникации между элементами системы, а также системы с окружающей средой должны быть четкими, качество информации должно быть высоким;
- структура должна быть мобильной, способной быстро адаптироваться к изменениям и перестраиваться на решения новых задач;
- система управления должна обеспечивать достаточную эффективность ее функционирования [8].

С целью эффективного обеспечения производственного процесса трудовыми ресурсами операции разбиты по производственным участкам. Производственный участок специализируется на выполнении отдельных операций и отвечает за выполнение своих производственных заданий и организацию работы персонала внутри цеха.

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор) осуществляет общее руководство, для чего наделен необходимыми правами.

Функциональный аппарат, в состав которого входят руководители структурных подразделений, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство [19].

Возглавляет всю систему управления на предприятии директор, на которого возложена ответственность за организацию всей торгово-производственной деятельностью предприятия. Он осуществляет хозяйственно-финансовую деятельность, качество выпускаемой продукции, состояние учета, контроля и сохранность материальных ценностей, подбор и расстановку кадров; соблюдение приказов, инструкций и трудового законодательства в целом.

В связи с этим директор имеет право распоряжаться материально-денежными средствами, приобретать имущество и инвентарь, перемещать, увольнять (в соответствии с трудовым законодательством), поощрять работников, налагать дисциплинарные взыскания.

Основным производственным подразделением предприятия является производственный участок.

Производственный участок – это часть предприятия, располагающая административной самостоятельностью, организуемая на основе технологической или предметной обособленности какой-либо части общего производственного процесса изготовления всей продукции, а также обеспечивающая какие-либо нужды предприятия.

Количество работников на предприятии должно быть таким, чтобы обеспечивалась плановая месячная программа выпуска и в тоже время, простои были бы минимальны.

Расчет численности производственных рабочих производился на основе анализа технологической документации, специфики производства и рекомендации поставщиков оборудования. Состав и структура производственного участка предприятия представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Состав и структура производственного участка ООО «АвтоЛидер»

Структура производственного участка	Численность персонала, чел
Зам. директора по производству	1
Операторы	6
Упаковщики	2
Наладчик оборудования	1
Уборщица	1
Итого	11

Возглавляет производственный участок начальник производства, который обеспечивает: руководство процессом СМК «Изготовление продукции»; представление один раз в полгода отчета (директору) об эффективности процесса «Изготовление продукции»; ознакомление подчиненного персонала с содержанием целей и задач процесса «Изготовление продукции»; «Политики в области качества» и требованиями СМК, распространяющимися на них; своевременное согласование контрактов на поставку и обеспечение их исполнения. Осуществляет оперативное руководство деятельностью цехов и производств; обеспечивает организацию, руководство и контроль за работой цехов по выпуску изделий; обеспечивает организацию учета убытков от брака в производстве.

Обеспечивающими структурными подразделениями предприятия являются службы, снабжающие производственные подразделения необходимыми ресурсами, осуществляющие транспортировку ресурсов, реализующие готовую продукцию, осуществляющих складирование ресурсов и готовой продукции (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Состав и структура обеспечивающих структурных подразделений

Функциональная направленность подразделения	Состав подразделения	Численность, чел.
Снабжение и сбыт	Менеджер снабжению по сбыту	1
Транспортировка	Водитель-экспедитор	1
Складирование	Кладовщик	1
	Грузчик	2
Общая численность персонала		5

Функциональное структурное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления. Конечный результат – управленческие решения [16].

Функциональные структурные подразделения и их состав представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Функциональные структурные подразделения и их состав

Наименование структурного подразделения	Состав подразделения	Численность, чел.
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
Делопроизводство и управление персоналом	Офис-менеджер	1
Общая численность персонала		2

Главный бухгалтер – осуществляет финансово-хозяйственные операции на предприятии. Проверяет товарные отчеты, производит начисление заработной платы работникам предприятия, ведет учет кассовых операций и денежных средств на расчетном счете. Ведет учет доходов и расходов предприятия, осуществляет начисления налогов и перечисления их

в бюджет. Формирует журналы-ордера для составления бухгалтерского баланса. Ведет учет основных средств и сдает все необходимые отчеты в налоговые органы.

Офис-менеджер осуществляет управление потоком документов и обеспечивает своевременность получения необходимой информации всеми структурными подразделениями предприятия. Кроме того, на первоначальном этапе он будет отвечать за работу, связанную с управлением персонала.

В случае увеличения объема спроса и дальнейшего расширения производства предприятие ООО «АвтоЛидер» планирует осуществлять расширение штата сотрудников по мере возникновения производственной необходимости.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели [39].

Планируемая организационная структура предприятия является линейно-функциональной (приложение А).

Применение линейно-функциональных структур управления наиболее эффективно в таких организациях, где задачи и функции аппарата управления носят достаточно устойчивый, редко меняющийся, стандартный характер. Достоинства таких структур проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства [29].

Одним из важнейших этапов управления персоналом на первоначальном этапе деятельности предприятия является формирование стратегии управления человеческими ресурсами, которая создается на основе стратегий

функционирование и развития предприятия. Стратегия управления человеческими ресурсами представляет собой способы действий в отношении персонала по достижению целей организации.

Как уже отмечалось, ООО «АвтоЛидер» считает необходимым зарекомендовать себя как надежного партнера для поставщиков, клиентов, потребителей. Это невозможно сделать без создания сплоченного коллектива, действующего под управлением слаженной команды менеджеров.

Стратегия управления человеческими ресурсами заключается в формировании комплекса мероприятий, направленных на заинтересованность персонала в эффективной работе всего предприятия.

На основе стратегии управления человеческими ресурсами осуществляется планирование персонала, которое состоит в сопоставлении организационных компетенций, необходимых для реализации стратегий функционирования и развития. На этой стадии управленческих решений можно формировать потребность предприятия в персонале [12].

Прогноз человеческих ресурсов на ООО «АвтоЛидер» определяется методом экспертных оценок. Этот метод основан на мнениях руководящих кадров. Менеджер по персоналу занимается сбором и обработкой информации, касающейся людских ресурсов. Эта информация может быть получена путем групповых обсуждений, письменного обзора, в личных беседах менеджера по персоналу с руководителями подразделений. На этапе разработки проекта по созданию ООО «АвтоЛидер» в роли руководящих кадров и менеджера по персоналу выступают разработчики проекта.

При дальнейшем успешном развитии предприятия потребность в людских ресурсах будет определяться более дорогостоящим, но и более совершенным методом компьютерных моделей. Посредством математического моделирования будут учитываться и экспертные оценки

руководящих кадров и динамика изменения факторов внешней и внутренней среды.

На основе сделанного прогноза человеческих ресурсов создается штатное расписание предприятия.

Следующим шагом принятия управленческих решений в области управления персоналом является сопоставление необходимого состава персонала, выявленного прогнозным путем, с тем, что уже имеется на предприятии.

Так, при формировании управленческого аппарата ООО «АвтоЛидер» целесообразно воспользоваться внутренними источниками трудовых ресурсов. Это связано с тем, что сами разработчики проекта обладают достаточно высоким профессиональным потенциалом. Кроме того, за счет этого можно значительно сократить время на подбор персонала, социальную адаптацию, а также значительно снизить затраты на подбор персонала.

Сопоставив штатную структуру с наличными трудовыми ресурсами, производится описание вакантных должностей.

На основе перечня вакантных должностей производится подбор персонала.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Научно обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе.

Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. *Кадровые данные*: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.

2. *Опыт работника:* жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. *Профессиональные знания* по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. *Профессиональные умения:* совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования.

5. *Личностные качества:* совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса.

6. *Психология личности:* тип личности, темперамент, интеллект, мотивация- определяется путем психологического тестирования работника.

7. *Здоровье и работоспособность* с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8. *Уровень квалификации:* определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. *Служебная карьера* формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. *Хобби:* выявляют методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. *Вредные привычки* и недостатки: пристрастия к алкоголю и курению и пр.

12. *Организация труда:* помещения, технические средства, транспорт.

13. *Оплата труда:* зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. *Социальные блага*: путевки, фирменная одежда, питание выявляются путем опроса работников и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. *Социальные гарантии*: пособия по нетрудоспособности, страхование жизни. Определяются на основе государственных стандартов.

Кандидатов на вакантную должность, прошедших собеседование может быть достаточно много, поэтому задачей анализа результатов отбора является определение наиболее подходящего. На этом этапе собирается небольшое совещание с участием интервьюеров для выяснения мнений и составления ранжированного списка предпочтительных соискателей вакантных должностей.

Когда выбран наиболее подходящий кандидат, он приглашается для оформления найма в ООО «АвтоЛидер». При поступлении на работу будущий сотрудник предъявляет документы, предусмотренные ст. 65 Трудового кодекса РФ, а в частности: паспорт, трудовую книжку, если таковая имеется, документ об образовании, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

В ООО «АвтоЛидер» введена контрактная система, то есть со всеми поступающими на работу заключается трудовой договор.

Трудовой договор это соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым, работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка. Прием на работу оформляется приказом Директора ООО «АвтоЛидер» на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу. В течении

5 дней делается запись в трудовую книжку и работник считается принятым на работу со дня подписания приказа.

Процесс прихода сотрудника на новую работу или переход его на новую должность достаточно сложный период в жизни любого человека. Прежде, чем он сможет работать эффективно в соответствии с новыми требованиями, ему необходимо адаптироваться какое-то время на новом месте. В этот период его часто посещает чувство неуверенности в своих действиях и решениях. Если новый сотрудник не ощущает поддержки со стороны трудового коллектива и руководства ООО «АвтоЛидер», у него появляются сомнения в том, что он поступил правильно, решив устроиться именно на данное предприятие. Чем чаще такие сомнения, тем ниже уровень качества его труда.

Поэтому руководство предприятия большое внимание уделяет процессу адаптации сотрудника. Важно правильно осуществить процедуру введения в должность. Основная задача этой процедуры помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок.

Процедура введения в должность начинается с первого дня работы нового сотрудника. Первым этапом является знакомство с коллегами и с предприятием в целом. Таким образом, менеджер по персоналу проводит беседы с использованием специально созданных для этого буклетов и брошюр с целью:

- знакомства с историей создания и развития предприятия «Фаянс плюс»;
- ознакомления с организационной структурой, правилами внутреннего распорядка;
- обсуждения стиля управления ООО «АвтоЛидер», его миссии, стратегий, особенности культуры, традиций и норм, принятых на предприятии;

- ознакомления с основными процедурами и политикой в отношении персонала, требованиями к конфиденциальности информации;
- знакомства и анализа содержания работы самого сотрудника, должностных инструкций, пределов полномочий, ответственности, правил компенсации возможных затрат;
- ознакомления с системой коммуникаций и связей по должности;
- объяснения требований к внешнему виду, а также требований пропускной системы и порядком открывания и закрывания офиса;
- проведения инструктажа по технике безопасности, знакомства с правилами и действиями на случаи эвакуации и прочее [7].

Так как ООО «АвтоЛидер» является новым и на первоначальном этапе его деятельности придет много новых сотрудников, то в течение первого месяца работы организуется формальный семинар, где раскроются основы философии предприятия, обрисуются перспективы. Также пройдет подробное ознакомление с выпускаемым продуктом фарфоровой посудой - с технологическим процессом их производства.

В течение первой недели работы сотрудников постоянно организуются встречи с руководителем отдела, которому подчиняется данный сотрудник. Эти встречи проводятся с целью пояснения всех функций и обязанностей, а также контроля за уже осуществляемой работой.

Процесс адаптации заканчивается формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводятся итоги первого месяца работы нового сотрудника, планируются дальнейшие мероприятия по повышению эффективности его работы.

Система оплаты труда выражает главный и непосредственный интерес всех сотрудников предприятия, руководства ООО «АвтоЛидер» в качестве работодателя и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов всех сторон является одним из главных условий развития предприятия [13].

В ООО «АвтоЛидер» оплата труда строится не только по принципу выплаты ежемесячной заработной платы, но и по принципу дополнительных вознаграждений, премий, поощрений, льгот и так далее.

Ежемесячная заработная плата сотрудников ООО «АвтоЛидер» выплачивается на основе повременной системы, то есть зависит от отработки необходимого количества рабочего времени. Заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени. Должностной оклад каждого сотрудника определяется штатным расписанием и фиксируется в трудовом договоре.

Дополнительная заработная плата включает дополнительные виды доплат и надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. В ООО «АвтоЛидер» действует следующая система доплат и надбавок:

- 1) Доплаты по технически обоснованным нормам работа в условиях шума, работа под действием вибрационного воздействия.
- 2) Надбавка за выполнение дополнительных обязанностей.
- 3) Надбавка за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством. Предполагается, что руководящий аппарат ООО «АвтоЛидер», в лице разработчиков проекта, будет совершенствовать свои знания в области производства и управления, и в будущем станет прочной научной основой предприятия.
- 4) Оплата сверхурочных часов, работа в выходные и нерабочие праздничные дни.

Перечисленные надбавки начисляются в виде установленных государством процентов к основной заработной плате. Например, согласно ст. 153 Трудового кодекса РФ работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере.

По желанию сотрудника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

С целью повышения заинтересованности сотрудников в более высокой производительности, а также с целью повышения качества труда и ответственности за его результаты по итогам квартала начисляется премия. Выплата премии осуществляется из Премияльного фонда, который по решению управленческого аппарата составляет 15% от чистой прибыли предприятия.

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Поэтому в ООО «АвтоЛидер» ведется практика непрерывного обучения, которому способствует изучение опыта лучших российских предприятий, а также контакты с научными учреждениями, работающими в области применения современных разработок.

Обучение персонала обеспечивает соответствию профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления. Для обеспечения эффективности программы обучения в ООО «АвтоЛидер» создаются и поддерживаются необходимые условия:

- социально-психологический климат, благоприятствующий обучению, поддерживающий инициативность, стремление к получению знаний в соответствующей предметной области;
- материальные и информационные средства: обучающие программы, литература, возможность консультаций со специалистами;

- экономические стимулы: повышение разряда, а, следовательно, заработной платы, повышение в должности.

Так как ООО «АвтоЛидер», то необходимо будет производить обучение новых сотрудников. В этом случае будут применяться методы обучения на рабочем месте, в частности инструктаж, и самообучение с последующим контролем результатов самообучения.

Внутри производственного подразделения для подготовки производственных рабочих используется ротация. Производственные рабочие, поступающие на работу, в течение первых месяцев должны освоить все виды производственных операций, переходя от одного участка к другому через какой-то промежуток времени. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников участков и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного увеличения объема работ. Помимо обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Обучение непромышленного персонала осуществляется преимущественно не на рабочем месте, а за его пределами.

Так, специалисты будут периодически посещать семинары, конференции, симпозиумы, выставки и прочее. Кроме того, возможно обучение этих сотрудников без отрыва от производства на специальных курсах. В настоящее время на Пензенском рынке услуг фирма «Персонал-Сервис» проводит различные тренинги для специалистов. Обучение подобного рода очень дорогостоящее, однако, руководство ООО «АвтоЛидер» уверено в том, что инвестиции в персонал себя полностью окупят.

Помимо тренингов, семинаров, симпозиумов, проводимых в специализированных агентствах, внутри ООО «АвтоЛидер» будут проводиться деловые и экспертные игры, дискуссии и обсуждения. Эти

мероприятия способствуют повышению уровня профессиональной квалификации всех сотрудников ООО «АвтоЛидер».

Необходимым этапом в обучении является контроль результатов получения знаний, применения этих знаний, обратная связь. Насколько эффективным оказалось проведенное обучение, и как оно повлияло на деятельность ООО «АвтоЛидер» в целом можно проверить при помощи различных методов оценки персонала.

3.2 Формирование стратегий организации

Стратегическое планирование начинается с миссии организации. Миссия – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом. В миссии проявляется отличие организации от ей подобных, и это отличие формируется и реализуется затем в стратегии ее функционирования и развития [14].

Миссией нашей организации является: «Забота об автолюбителях, путем производства высококачественной автохимии».

Свое предназначение для общества и потребителей видим:

- в обеспечении соответствия производимой продукции общим и индивидуальным потребностям потребителей;
- в обеспечении одинаково высокого качества продукции независимо от ее вида и объема производства.

Свое предназначение для персонала предприятия видим:

- в обеспечении его прав и свобод;
- в обеспечении достаточного уровня оплаты труда;
- в постоянном повышении его профессионального уровня;
- в непрерывном совершенствовании производственного процесса на основе его стратегического

планирования, использования современных высоких технологий и информационных систем;

– в постоянном развитии инфраструктуры и социально-экономической базы предприятия.

Любая структура управления — это, прежде всего целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования [3].

Цели, стоящие перед организацией, являются отправной точкой планирования. В сущности, планирование — это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах (рисунок 3.2).

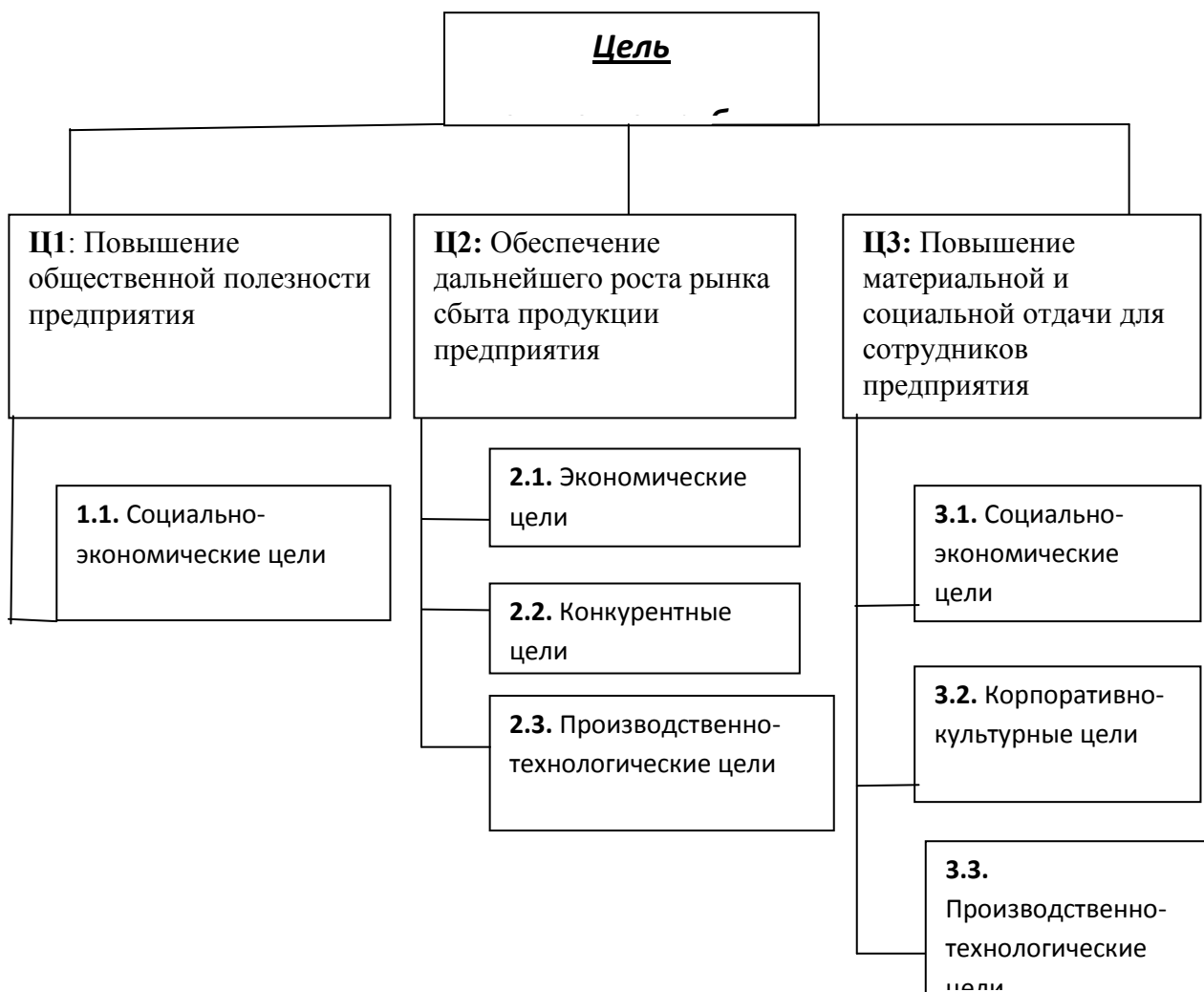


Рисунок 3.2 – Стратегические цели предприятия

Каждую из стратегических целей за этим декомпозируем на составляющие ее подцели с учетом метода SMART:

Таблица 3.4 – Декомпозиция стратегических целей для Ц1

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
1.1	Социально-экономические цели	
1.1.1	Доступность продукции	Увеличение доступности антифриза для различных слоев населения путем снижения стоимости продукции и расширения ассортимента.
1.1.2	Широта ассортимента	Расширение ассортимента продукции.

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3
1.1.3	Налоговые отчисления	Увеличение налоговых отчислений с увеличивающихся доходов ежегодно на пропорциональной основе

Таблица 3.5 – Декомпозиция стратегических целей для Ц2

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
2.1	Экономические	
2.1.1	Выручка	Увеличение доходов на 20-40%% в год
2.1.2	Рентабельность	Увеличивать рентабельность ежегодно на 10-25 % относительно базовых показателей
2.1.3	Состав издержек	Ежеквартальная оптимизация состава издержек, не связанных с трудовыми и арендными расходами, и их снижение на 10-

		15% в год
2.2	Конкурентные	
2.2.1	Ценовое лидерство	Удержание цен на уровне, равном или чуть ниже уровня цен ближайших конкурентов, разработка системы поощрений для постоянных клиентов.
2.2.2	Качество продукции	Постоянный жесткий контроль качества, а также постоянное повышение качества продукции за счет обучения специалистов, повышения квалификации основных работников.
2.2.3	Доля рынка	Завоевание и поддержание стабильной доли рынка антифриза на уровне 10%
2.4	Производственно-технологические	
2.4.1	Производительность труда	Увеличение производительности труда на 10-20% в год

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3
2.4.2	Технологии	Использование новых разработок с целью улучшения качества и производительности.
2.4.3	Стандартизация процесса производства продукции	Выявление необходимого минимума запасов готовой продукции на день, для увеличения скорости обслуживания.

Таблица 3.6 – Декомпозиция стратегических целей для ЦЗ

Индекс цели	Название	Описание
1	2	3
3.1.	Социально-экономические	
3.1.1.	Справедливая система оплаты	Установление помимо должностного оклада бонусов, привязанных к эффективности

	труда	деятельности сотрудника лично и всего предприятия в целом, к длительности работы на предприятии (выслуге лет) и наличию прогулов и больничных
3.1.2.	Система социальных гарантий	Резервирование средств на непредвиденные нужды сотрудников, их лечение и отдых
3.2.	Корпоративно-культурные	
3.2.1.	Структура персонала	Оптимизация численности, структуры и расстановки персонала
3.2.2.	Морально-психологический климат	Привлечение квалифицированных консультантов для создания и поддержания нужного психологического климата в коллективе
3.2.3.	Корпоративный дух и общие цели	Выработка и приобщение персонала организации к общему корпоративному духу и целям компании

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3
3.3.	Производственно-технологические	
3.3.1.	Автоматизация труда и технологии	Облегчение труда сотрудников за счет дальнейшей автоматизации их труда и модернизации технологий по производству продукции и обеспечению деятельности организации

Для анализа внешней среды организации был использован инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа – PEST-анализ. При этом для каждого конкретного сложного объекта существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Такие

изменения в каждом конкретном случае могут стать или угрозой развитию объекта, или, наоборот, новой стратегической возможностью его будущего успешного развития [33].

Произведем анализ внешней среды. Результаты анализа показаны в таблице 3.7. В строках таблицы записываются конкретные проявления факторов внешней среды, которые оказывают влияние на организацию и требуют проведения в ней соответствующих изменений. Вес группы определяется сопоставительным сравнением их важности между собой. Вес группы и вес фактора внутри группы назначается по принятой шкале, например, пятибалльной. Результирующий вес определяется алгебраическим умножением веса группы на вес фактора внутри группы [21].

Таблица 3.7 – Таблица весов факторов внешней среды

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы (балл)	Вес фактора (балл)	Итого (балл)
Политические	ПП1	Бюрократизация чиновников	Гп = 3	Гп1 = 3	Рп1 = 9
	ПП2	Федеральные и региональные программы поддержки малого предпринимательства		Гп2 = 2	Рп2 = 6
	ПП3	Политическая нестабильность в мире		Гп3 = 3	Рп3 = 9
Экономические	ЭЭ1	Доступность кредитных ресурсов	Гэ = 4	Гэ1 = 4	Рэ1 = 16
	ЭЭ2	Изменение налогового законодательства		Гэ2 = 3	Рэ2 = 12
	ЭЭ3	Высокая ёмкость рынка		Гэ3 = 4	Рэ3 = 16

	ЭЭ4	Изменение цен на ресурсы		$\Gamma_{\text{Э}3} = 2$	$R_{\text{Э}3} = 8$
Технологические	ТТ1	Доступность современных технологий производства автохимии	$\Gamma_{\text{Т}} = 4$	$\Gamma_{\text{Т}1} = 4$	$R_{\text{Т}1} = 16$
	ТТ2	Большой выбор оборудования для производства автохимии		$\Gamma_{\text{Т}2} = 3$	$R_{\text{Т}2} = 12$
	ТТ3	Наличие на рынке доступных информационных технологий		$\Gamma_{\text{Т}3} = 4$	$R_{\text{Т}3} = 16$
Социально-демографические	СД1	Наличие на рынке высококвалифицированных специалистов	$\Gamma_{\text{С}} = 2$	$\Gamma_{\text{С}1} = 4$	$R_{\text{Т}1} = 8$
	СД2	Уровень доходов населения		$\Gamma_{\text{С}2} = 2$	$R_{\text{Т}2} = 4$
	СД3	Сильное расслоение общества по доходам		$\Gamma_{\text{С}3} = 3$	$R_{\text{Т}3} = 6$

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на наше предприятие. Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора. Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу 3.8 «Профиля среды», которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты.

Таблица 3.8 – Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
ПП1	$R_{\text{П}1} = 9$	1	-	-9
ПП2	$R_{\text{П}2} = 6$	3	+	+18
ПП3	$R_{\text{П}3} = 9$	2	-	-18

ЭЭ1	$R_{Э1} = 16$	2	+	+32
ЭЭ2	$R_{Э2} = 12$	2	-	-24
ЭЭ3	$R_{Э3} = 16$	3	+	+48
ЭЭ4	$R_{Э4} = 8$	2	-	-16
ТТ1	$R_{Т1} = 16$	2	+	+32
ТТ2	$R_{Т2} = 12$	2	+	+24
ТТ3	$R_{Т3} = 16$	2	+	+32
СД1	$R_{Т1} = 8$	3	+	+24
СД2	$R_{Т2} = 4$	2	+	+8
СД3	$R_{Т3} = 6$	2	-	-12

Как показали расчеты среди экономических факторов наиболее благоприятным является высокая емкость рынка, то есть наблюдается потребность в нашем товаре, что обуславливает высокий потенциал рынка.

Несмотря на существенное снижение темпа инфляции за последний год, все же наблюдается небольшой, но постоянный рост цен на материалы и комплектующие, используемые при производстве антифриза. Из технологических факторов наибольшее влияние на предприятие имеет фактор использования новых современных технологий и современного оборудования. Значимость его высока, так как он непосредственно влияет на ключевые показатели деятельности предприятия, конкурентоспособность и качество продукции. Среди этой группы факторов положительное влияние имеют также возможность технической оснащенности производства современным высокопроизводительным оборудованием и более активного использования информационных технологий во всех сферах деятельности. Из политических факторов наиболее значим фактор это произвол чиновников, сдерживающий развитие бизнеса, и в первую очередь малого. Положительное влияние на развитие нашего предприятия может оказать участие в федеральных и региональных программах развития малого предпринимательства. Также отрицательным фактором является нестабильность политической жизни общества, которая порождает

политическую неуверенность в будущем. Среди социально-демографических факторов отрицательное влияние оказывает такой фактор, как значительное расслоение общества по доходам, что уменьшает число потенциальных потребителей и снижает факторы мотивации к труду. Наличие на рынке труда высококвалифицированных специалистов позволит предприятию расширить в перспективе производство.

Произведем экспертный анализ внутренней среды по ее основным направлениям по 10-балльной шкале оценке. Результаты анализа показаны в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Результаты анализа внутренней среды предприятия

Основные направления	Оценка состояния (балл)
1	2
Маркетинговая деятельность	
Наличие и качество сегментации рынка	5
Позиционирование основных продуктов на сегментах	5

Продолжение таблицы 3.9

1	2
Ориентированность продуктов на требования рынка (выполнение этих требований подразделениями предприятия и скорость реакции на эти требования)	8
Рациональность политики ценообразования	7
Эффективность продвижения продуктов на рынке продаж	4
Эффективность продаж	6
Фактический уровень	58%
Производственная деятельность	
Планирование процессов производства продукции	7
Снабжение производства	7
Логистика сфер деятельности	5
Эффективность производства	6
Использование ресурсосберегающих технологий	3
Использование современного высокотехнологичного	7

оборудования	
Эффективность использования системы качества	6
Фактический уровень	59%
Организационная деятельность	
Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	7
Качество коммуникаций	5
Рациональность распределения полномочий и ответственности	6
Отработанность процедур управления, норм и правил	5
Использование информационных технологий управления	3
Фактический уровень	52%
Работа с персоналом	
Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	6
Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней	4
Взаимоотношения менеджеров с работниками	5
Эффективность системы мотивации	6
Фактический уровень	53%
Финансовая деятельность	

Продолжение таблицы 3.9

1	2
Прибыльность предприятия	8
Эффективность инвестиционной политики	3
Обеспечение безубыточности	7
Поддержание ликвидности	7
Фактический уровень	63%
Фактический уровень по предприятию	57%

Таким образом, проведенный анализ показал, что у предприятия есть возможности эффективного развития связанные поддержкой государства малого предпринимательства, а также развитием технико-технологических основ данного вида бизнеса. Также у предприятия достаточно высокий внутренний потенциал развития. Хотя следует отметить, что у предприятия имеются серьезные как финансовые, так и организационные проблемы,

обусловленные его становлением, которые необходимо учесть при разработке стратегии его развития

Для взаимной увязки факторов внешней и внутренней среды ООО «АвтоЛидер» используется SWOT-анализ, в котором определяются сильные и слабые стороны предприятия, позволяющие наиболее успешно ориентироваться во внешней среде, а так же возможности и угрозы, которые могут возникнуть при реализации поставленных перед организацией целей. Для успешного развития организации SWOT-анализ является необходимым и играющим значительную роль элементом, который помогает в решении различных задач, возникающих на ее пути (выработка или изменение стратегии фирмы, дополнительные изучения вариантов развития предприятия и т. д.).

Таблица 3.10 – SWOT-анализ ООО «АвтоЛидер»

Возможности:	Угрозы:
Повышения производительности и качества продукции за счет появления на рынке качественного сырья отечественного производства. Политика государства направленная на поддержание малого бизнеса. Снижение цены на продукцию, за счет экономии на масштабе в результате роста числа потребителей. Появление нового технологического оборудования позволяющего значительно повысить производительность при одновременном снижении затрат на производство.	Нестабильность экономического и политического положения страны Нестабильная политическая и экономическая ситуация в мире. Низкая инвестиционная привлекательность российской экономики снижает возможность привлечения инвестиций в развитие бизнеса Неупорядоченная законодательная база, регламентирующая административные процедуры, что не позволяет ограничить произвол чиновников, вмешивающихся в деятельность организации. Рост цен на сырье и энергоносители.
Сильные стороны:	Слабые стороны:

<p>Компетентность и нацеленность руководства организации на формирование деловой стратегии развития, концептуально учитывающей соответствие менеджмента организации требованиям развития рыночной экономики.</p> <p>Четко сформулированная миссия организации, которая дает представление персоналу о цели существования организации.</p> <p>Политика руководства, направленная на улучшения микроклимата в организации.</p> <p>Наличие в организации грамотных специалистов, знающих последние тенденции в изменении вкуса населения.</p> <p>Работа с клиентами основана на качественном индивидуальном подходе к их пожеланиям.</p>	<p>Несоответствие конкурентоспособности организации уровню конкурентоспособности ведущих организаций отрасли.</p> <p>Несоответствие используемых технологий производства и их эффективного функционирования уровню ведущих организаций отрасли.</p> <p>Недооценка возможностей маркетинга в реализации деловой стратегии организации. Основной акцент в маркетинговой деятельности ставится на продвижение продукции и ее эффективный сбыт.</p> <p>Отсутствует возможность разработки и внедрения инновационных продуктов.</p>
---	--

Из матрицы для SWOT-анализа на предприятии ООО «АвтоЛидер» были отобраны основные показатели в каждом пункте, произведен их тщательный анализ и выяснена сила их воздействия на организацию, а затем проведена их градация в нужных направлениях. Полученная информация, первоначально представляющая собой простую массу данных, в процессе обработки была превращена в базу крайне важных стратегических сведений.

На основании результатов SWOT-анализа разработаем стратегии развития и функционирования организации.

Стратегии функционирования направлены на поддержание конкурентных преимуществ организации. М. Портер выделял 3 основных стратегий функционирования в зависимости от степени охвата рынка и типа конкурентного преимущества (фокусирования, дифференциации, и лидерства по издержкам) [15].

Исходя из проведенного SWOT-анализа, в качестве базовой стратегии функционирования выбираем стратегию дифференциации (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Характеристики БКС

Характеристики БКС	Дифференциация
Стратегическая цель	Обеспечение уникальных свойств товара, привлекательных для широкого круга потребителей.
Основа конкурентного преимущества	Способность предложить покупателям нечто отличное от конкурента с надбавкой к цене только за осознанную ценность.
Номенклатура продукции	Разнообразие вариантов продукции, подчеркивание отличительных качеств.
Особенности производства	Изобретения путей создания ценности для покупателя.
Поддержка стратегии	Доведение до заинтересованных потребителей информации об отличительных чертах продукции, использование их для завоевания особой репутации. Подчеркивание постоянно производимых улучшений продукции.

Рассмотрим формирование стратегии развития во взаимосвязи с этапами жизненного цикла товара с помощью матрицы A/D/Little ЖЦТ и стратегий бизнеса, которые показаны в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Стратегии во взаимосвязи с этапами жизненного цикла

Конкурентная позиция предприятия	Относительный возраст отрасли/товара			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Слабая (аутсайдер <i>ST1</i>)	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 2,3 Отход 1,2	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Отход 2-5
Проблематичная (защитник <i>ST2</i>)	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Стабильность 4 Отход 2-4
Благоприятная (низкие издержки <i>ST3</i>)	Рост 1-3	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 1-4	Стабильность 3,4 Отход 1,2
Сильная	Рост 1,2	Рост 1-3	Рост 2,3	Стабильность

(высокая цена/качество ST4) или (диверсификация ST5)			Стабильность 1,2	2-4 Отход 1
Доминирующая (лидер рынка ST6)	Рост 1	Рост1,2	Рост 1-3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1-3

Продукция предприятия ООО «АвтоЛидер» находится на этапе рождения а его конкурентная позиция средняя (благоприятная), ему рекомендуются следующие стратегии: рост 1-3.

Рост 1 – Концентрированный рост (развитие товара, развитие рынка).

Рост 2 – Интегрированный рост (интеграция с поставщиками и потребителями).

Рост 3 – Диверсифицированный рост.

Из этих альтернативных стратегий можно остановиться на одном направлении стратегий – концентрированного роста. Эти стратегии связаны с изменением продукта и (или) рынка [16].

При реализации этих стратегий обращается внимание на возможности усиления конкурентных позиций продукта на рынке. Для этого необходимо оценить уровень его конкурентоспособности и конкурентоспособность других продуктов или аналогичных продуктов рынка.

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже производимого продукта (например, реализация продукта в новом географическом районе),

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового дифференцированного продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке.

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

Корпоративная стратегия определяет стратегические сферы бизнеса, соотношения и связи между ними, распределение стратегических ресурсов. Наиболее характерными мероприятиями корпоративной стратегии являются:

- формирование и эффективное управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем,
- определение приоритетов инвестирования и направление корпоративных ресурсов в перспективные направления деятельности,
- обеспечение синергического эффекта среди родственных подразделений предприятия и превращение его в конкурентное преимущество.

Мы будем определять корпоративную стратегию с помощью SPASE-анализа (рисунок 3.3).

SPASE-анализ (СОПД: Стратегическая Оценка Положений и Действий).



Рисунок 3.3 – Матрица SPASE-анализа

Таблица 3.13– Факторы, определяющие конкурентное преимущество предприятия

Доля рынка	Малая	0 1 2 3 4 5 6	Большая
Качество продукта	Низкое	0 1 2 3 4 5 6	Превосходное
Стадия жизненного цикла продукта	Поздняя	0 1 2 3 4 5 6	Ранняя
Цикл замены продукта	Переменный	0 1 2 3 4 5 6	Фиксированный
Приверженность потребителей	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Использование производственных мощностей у конкурентов	Минимальное	0 1 2 3 4 5 6	Максимальное
Технологическое Know-how	Малое	0 1 2 3 4 5 6	Большое
Степень вертикальной интеграции	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

Таблица 3.14 – Факторы, определяющие финансовое положение предприятия

Отдача на вложение (ROI)	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовый рычаг	Несбалансированный	0 1 2 3 4 5 6	Сбалансированный
Ликвидность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Степень удовлетворения потребностей в	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

капитале			
Поток платежей в пользу предприятия	Малый	0 1 2 3 4 5 6	Большой
Простота выхода с рынка	Трудно	0 1 2 3 4 5 6	Легко
Рискованность бизнеса	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая
Оборачиваемость запаса	Медленная	0 1 2 3 4 5 6	Быстрая

Таблица 3.15 – Факторы, определяющие стабильность среды

Технологические измерения	Много	0 1 2 3 4 5 6	Мало
Темп инфляции	Высокий	0 1 2 3 4 5 6	Низкий
Вариация спроса	Большая	0 1 2 3 4 5 6	Малая
Разброс цен конкурирующих продуктов	Большой	0 1 2 3 4 5 6	Малый
Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок	Мало	0 1 2 3 4 5 6	Много
Давление конкурентов	Высокое	0 1 2 3 4 5 6	Низкое
Эластичность спроса	Эластичный	0 1 2 3 4 5 6	Неэластичный

Таблица 3.16 – Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли

Потенциал роста	Низкий	0 1 2 3 4 5 6	Высокий
Потенциальная прибыльность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовая стабильность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Технологическое Know-how	Простое	0 1 2 3 4 5 6	Сложное
Использование ресурсов	Неэффективное	0 1 2 3 4 5 6	Эффективное
Капиталоемкость	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая

Легкость вхождения на рынок	Легко	0 1 2 3 4 5 6	Сложно
Производительность использования ресурсов	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

Путем экспертной оценки, используя результаты анализа отрасли и ООО «АвтоЛидер», приведенные выше, получены средние количественные значения факторов SPASE-анализа. Фактические значения, соответствующие результатам «АвтоЛидер» выделены в таблицах 3.13 – 3.16 полужирным шрифтом. Средние значения определены для каждой из четырех групп факторов и показаны в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Значения факторов для предприятия ООО «АвтоЛидер»

Фактор SPASE-анализа	Среднее значение факторов
1. Факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия	3,3
2. Факторы, определяющие финансовое положение предприятия	3,5
3. Факторы, определяющие стабильность среды	2,6
4. Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли	3,8

Матрица SPASE-анализа для предприятия ООО «АвтоЛидер» показана на рисунке 3.4.

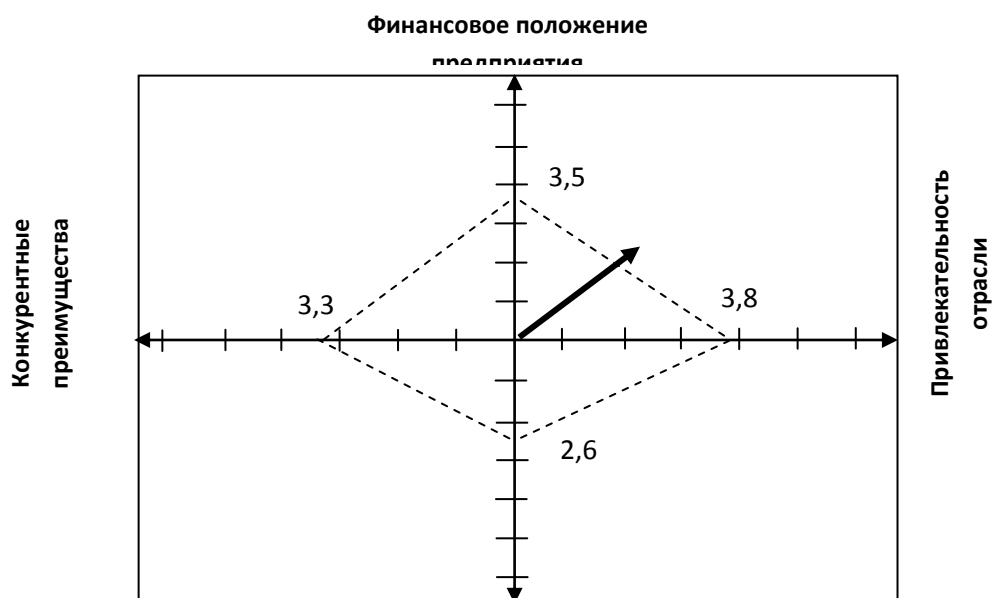


Рисунок 3.4 – Конкурентная позиция предприятия

Эта позиция характерна для ООО «АвтоЛидер» в сравнительно нестабильном окружении. Предприятие не является лидером, но имеет ярко выраженное конкурентное преимущество, которое позволяет ему занимать достаточно хорошее положение на рынке и в дальнейшем занять на нем лидирующую роль.

Для этого рекомендуется осуществить ряд мероприятий:

- аккумулировать дополнительные финансовые ресурсы для усиления рыночного потенциала,
- укрепить службу маркетинга,
- направить дополнительные силы на укрепление качества выпускаемой продукции,
- инвестировать дополнительные средства в повышении производительности,
- сократить издержки,
- мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на рынке.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Для выполнения финансовых расчетов по проекту использовалась программа Project Expert.

Годовая программа выпуска предприятия предполагается в среднем 300 т антифриза. В связи с тем, что у создаваемого предприятия нет в

наличии никаких производственных площадей и оборудования, предприятие планирует их частично арендовать и частично приобрести в собственность.

Первоначальное финансирование предприятия будет осуществляться за счет собственного капитала, сформированного из денежного вклада учредителей общества с ограниченной ответственностью общей суммой 36900000 рублей и кредита, равного 2700000 рублей.

Планирование финансовой деятельности предприятия представлено с периода 2018 по 2022 годы. В дальнейшем, если проект окажется выгодным, то срок его реализации будет продлен.

В общей сложности предприятию для успешной реализации планируемого проекта (приобретения оборудования, аренды и обустройства площадей, материалов, и так далее) необходимы 6400000 рублей.

В качестве учредителей предприятия выступают вкладчики-учредители, которые будут непосредственно заниматься разработкой и реализацией данного проекта. Учредители вносят вклады в стартовый баланс предприятия на общую сумму 10000 рублей. В последующем они делают вклады на общую сумму 3690000 рублей. Эти средства пойдут на аренду и подготовку производственных и административных площадей, приобретение оборудования, затраты на доставку покупаемого оборудования, монтажные и пусконаладочные работы. Привлекается кредит на сумму 2700000 рублей. Средства пойдут на приобретение оборудования и оснастки, покупку грузового автомобиля, формирование первоначального оборотного капитала. Со временем предусмотрен выкуп арендуемых производственных площадей, модернизация производственного и складского оборудования, работающего на основе программного обеспечения.

В течение периода реализации проекта за счет распределения чистой прибыли каждое полугодие выплачиваются доходы участникам. Доля прибыли, идущая на выплату доходов учредителям не будет превышать 35%. Остальные средства нераспределенной чистой прибыли в ближайшие пять лет пойдут на стабилизацию работы предприятия.

В начале проекта фирма планирует взять кредит на 5 лет на сумму 2700000 рублей под 24 % годовых. Проценты будут относиться на затраты и прибыль с учетом ставки рефинансирования Центрального Банка (по данным за январь 2017 года) равной 9,75%, и выплачиваться ежемесячно (с отсрочкой первой выплаты на 1 месяц).

Инвестиционный кредит будет выплачиваться равными долями, начиная с 12 месяца проекта. Обеспечением по кредиту будет являться:

- поручительство ОАО «Поручитель»;
- залог имущества предприятия ООО «АвтоЛидер»;
- залоги третьих лиц.

Налогообложение ведется по общей системе в связи с тем, что основными покупателями продукции предприятия являются торговые сети – плательщики НДС.

Период окупаемости по предварительным расчетам составляет 42 месяца.

Начальные затраты планируется окупить как минимум в 1,49 раза.

Чистый приведенный доход за 5 лет работы предприятия составит около 6,3 млн. руб.

Данные показатели свидетельствуют о том, что проект является экономически выгодным.

В таблице 3.18 приводятся основные этапы инвестиционного плана ООО «АвтоЛидер». Инвестиционная деятельность - это деятельность предприятия, связанная с долгосрочным вложением капитала.

Таблица 3.18 - Список основных этапов инвестирования, их сроки и стоимость

Наименование этапа	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Аренда и подготовка помещения	34	01.02.2018	06.03.2018	350 000,00

Оборудование помещения	34	06.02.2018	11.03.2018	1 201 581,47
Оборудование	47	28.03.2018	14.05.2018	2 835 897,57
Коммуникации	9	19.03.2018	28.03.2018	217 040,09
Оснастка	29	03.05.2018	01.06.2018	370 345,44
Оборудование склада	11	02.06.2018	13.06.2018	467 324,47
Благоустройство территории	10	23.05.2018	02.06.2018	51 436,87
Ввод в эксплуатацию	39	12.06.2018	21.07.2018	208 593,83
Производство	...	01.08.2018	...	

В начале своей деятельности ООО «АвтоЛидер» должно арендовать помещение общей площадью около 864 квадратных метров. *Первый этап* инвестиционного плана (подготовка площадей) начнется 1 февраля 2018 года. Необходимо найти подходящие площади (офисные, складские и производственные). Предполагается производственно-складские площади арендовать у ЗАО «Пензмаш». А офисные площади предполагается взять в аренду в городе Пенза.

Все площади должны быть подготовлены для начала работы, для этого будут проведены необходимые ремонтные работы. Планируется, что этап подготовки площадей продлится 34 дня. Стоимость этапа по предварительным прогнозам составит 350000 рублей.

Второй этап: планируются мероприятия по этому этапу проводить параллельно первому этапу но только по некоторым позициям. Начнется второй этап с 6 февраля 2018 года. Оборудование, офисная мебель, и оргтехника приобретаются по мере подготовки административных и производственных площадей. Необходимо будет в отведенные 105 дней купить оборудование на общую сумму около 2 850 000 рублей. Оборудование планируется купить у ОАО «Техмаш» г. Н. Новгород.

Также на *втором этапе* будут куплены оргтехника и офисные принадлежности и офисная мебель, установлено программное обеспечения. Этап предполагается длительностью 22 дня. В установленный срок будет закуплено и установлено 2 персональных компьютера, принтер, два телефонных аппарата, факс.

Подбор персонала и заключение договоров с поставщиками являются *третьим этапом*.

Четвертым и пятым этапом являются монтажные и пуско-наладочные работы. Эти работы продлятся 39 дней с 12.06.2018 по 21 июля 2018 года. Стоимость предполагается 208000 рублей.

На начальном этапе деятельности предприятия всю продукцию планируется продавать по факту. В последующем, когда предприятие

«АвтоЛидер» займет планируемую долю рынка, и его продукция будет пользоваться популярностью, то условия продажи могут быть пересмотрены. Например, с целью стимулирования продаж для постоянных клиентов, а также клиентов, закупающих большой объем партии будет предоставляться продажа в кредит и системы скидок.

Производство начнется после проведения необходимых мероприятий 01.08.2018 года. Планируется, что план производства будет оптимизирован под план сбыта, для повышения финансовой стабильности предприятия.

В первый месяц планируется произвести около 3,5 т антифриза. В дальнейшем планируется наращивать производство и продажи до 25 т в месяц. Производство будет постепенно наращиваться и осуществляться в соответствии с возможностями сбыта, учитывая потери и запас продукции.

Производственные затраты включают переменные и постоянные затраты. Переменные затраты (изменяющиеся в зависимости от изменения объема производства) включают затраты на материалы и комплектующие, сдельную зарплату, затраты на силовую электроэнергию, упаковку. Силовая энергия рассчитывается в процентах от прямых материальных затрат и составляет 7%.

Таблица 3.19 – Прямые издержки на антифриз в таре емкостью 1000 мл

Наименование	Стоимость, руб./уп.
Материалы и комплектующие	44,41
Сдельная зарплата	2,58
Другие издержки	9,73
Всего	56,72

Исходя из расчетов необходимого количества площадей, и того, что стоимость аренды одного квадратного метра площади составляет 230 рублей, рассчитываем арендную плату производственной и офисной площади:

- стоимость аренды производственных площадей составит:

$864 \text{ (м}^2\text{)} * 230 \text{ (руб)} = 198720 \text{ рублей ежемесячно};$

- стоимость аренды офисной площади оставит:

$40 \text{ (м}^2\text{)} * 300 \text{ (руб)} = 12\,000 \text{ рублей ежемесячно.}$

ИТОГО за аренду планируется выплачивать 210 720 рублей ежемесячно. Годовая сумма аренды составит 2528 640 рублей.

Годовой фонд заработной платы составит 3,4 млн. руб.

К косвенным издержкам относятся постоянные затраты, сумма которых практически не зависит от объема выпуска продукции. Это:

- затраты на управление, то есть связанные с деятельностью управленческого персонала и работников, оказывающих непосредственное содействие управленческому персоналу;
- затраты на производство, то есть связанные с деятельностью производственных работников и работников, оказывающих им содействие;
- затраты на маркетинг, то есть связанные с деятельностью маркетингового персонала и работников, оказывающих содействие.

Перечень косвенных затрат представлен в таблице 3.20.

Таблица 3.20 - Общие издержки

Название	Норматив затрат, %	База начисления
Общехозяйственные	10	Стоимость материалов и комплектующих
Общепроизводственные	30	Стоимость материалов и комплектующих
Коммерческие	5	Валовой объем продаж

К затратам, относящимся к управлению, принадлежат оплата телефонных переговоров руководителей, представительские расходы, транспортные, плата за услуги «Интернет», оплата канцелярских товаров (бумага для офисной техники, средства для письма и так далее), оплата аренды офисного помещения.

К затратам, относящимся к производству, мы причисляем оплату аренды производственной площади, оплата охраны.

К затратам, относящимся к маркетингу, относятся: оплата проведения рекламной компании, оплата командировочных расходов, плата за все канцелярские товары (связанные с маркетингом), расходы на автомобиль (бензин, техническое обслуживание).

Таблица 3.21 - Плановая калькуляция себестоимости антифриза в таре емкостью 1000

Наименование статей калькуляции	Сумма, руб.	Удельный вес в полной себестоимости, %
1	2	3
Сырье и материалы	44,41	61,20
Энергия на технологические цели	3,11	4,29
Основная заработная плата производственных рабочих	1,33	1,83

Продолжение таблицы 3.22

1	2	3
Дополнительная ЗП производственных рабочих	0,67	0,92
Социальные отчисления	0,58	0,80
Общепроизводственные расходы	13,32	18,36
<i>Цеховая себестоимость</i>	63,42	87,40
Общехозяйственные расходы	3,96	5,46
<i>Производственная себестоимость</i>	67,38	92,86
Коммерческие расходы.	5,18	7,14
<i>Полная себестоимость</i>	72,56	100,00

Расчет свободной оптовой цены антифриза в таре емкостью 500 мл выполняется по исходным данным и результатам таблицы 3.21.

Отпускная цена продукции определяется по формуле:

$$\text{Цотп} = \text{Сполн} * (1 + \text{П}/100) * (1 + \text{НДС}/100),$$

где *С полн* — полная себестоимость единицы продукции;

П – процент от прибыли;

НДС — налог на добавленную стоимость (18%).

$$\text{Цотп} = 72,56 * (1 + 22,8/100) * (1 + 18/100) = 105,14$$

Цены, по которым планируется продавать антифриз, представлены в таблице 3.22. В течение проекта цена будет повышаться по причине инфляции, прогнозируемый темпы которой в 2016 году будет составлять 12%.

Таблица 3.22- Цены на продукцию предприятия

Продукт	Цена, руб./уп.
Антифриз 1000 мл	105,15
Антифриз 5000 мл	488,90
Антифриз 10000 мл	956,75

Наиболее важная информация о деятельности предприятия содержится в документах управленческого учета предприятия:

- плане движения денежных средств;
- плане доходов и расходов.

Эти документы отражают состояние финансовых результатов, денежных средств в процессе реализации проекта.

Данные таблицы приведены в приложении Б. Информация в таблице представлена до 2022 года.

Чистая прибыль за время реализации проекта будет изменяться в зависимости от сезонности, и на конец проекта составит около 3,3 млн. руб. в год.

Основной поток денежных средств на ООО «АвтоЛидер» поступает от производственно-хозяйственной деятельности. Кэш–фло от операционной деятельности стабильно на протяжении проекта из-за отсутствия сезонного характера спроса на товар. Кэш - фло от операционной деятельности

приобретает положительное значение через одиннадцать месяцев после начала производств, его среднемесячное значение колеблется от 300 до 350 тыс. руб. в месяц. Общий поток денежных средств с начала проекта увеличивается до 7,7 млн. рублей в последнем месяце проекта. Это является благоприятным фактором, отражающим деятельность ООО «АвтоЛидер».

Период окупаемости - это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Период окупаемости данного проекта равен 37 месяцам. Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта равен 47 месяцам.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 39,45 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются более чем в 1,4 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта равен почти трём миллионам рублей, что также свидетельствует о выгоде проекта.

Вышеперечисленные интегральные показатели приведены в таблице 3.23.

Таблица 3.23 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	42 мес.
Дисконтированный период окупаемости	47 мес.
Средняя норма рентабельности	39,45 %
Чистый приведенный доход	2 949 036 руб.
Индекс прибыльности	1,49
Внутренняя норма рентабельности	28,25 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	16,72 %

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антифриз прочно занял свое место на рынке автохимии. Антифризы применяются для охлаждения двигателей внутреннего сгорания, автомобилей, работающих при температурах ниже 0°C. Основные требования: низкая температура замерзания, высокие теплоёмкость и теплопроводность, небольшая вязкость при низких температурах, высокие температуры воспламенения. От правильного выбора и использования антифриза зависит эффективная работа автомобиля.

Следует отметить, что в отличие от других видов автохимии рынок антифриза показывает высокие темпы роста – порядка 10% в год. Оценивая региональную структуру рынка антифриза можно отметить, что значительная ее доля приходится на Москву, Центральный регион, Поволжье, Урал и Западную Сибирь.

Следует отметить, что большая часть потребления удовлетворяется за счет отечественного производства, однако это в основном иностранные корпорации, имеющие производственную базу на территории России.

Таким образом, можно отметить, что рынок антифриза является динамично развивающимся, имеющим высокий потенциал, позволяющим найти свою нишу вновь создаваемому предприятию.

В процессе проведения сегментации рынка было установлено, что ядром целевой аудитории для ООО «АвтоЛидер» являются частные потребители, имеющие средний доход и проживающие в городе, в возрасте 35-50 лет. А также станции технического обслуживания автомобилей.

Целенаправленное долгосрочное развитие предприятия возможно только при четко определенной стратегии. Первым этапом стратегического планирования является определение миссии организации. Миссия ООО «АвтоЛидер» звучит следующим образом: «Забота об автолюбителях, путем производства высококачественной автохимии».

В результате анализа среды организации с помощью SWOT – анализа было установлено, что у вновь создаваемого предприятия имеется достаточно широкий спектр возможностей эффективного развития, однако есть и негативные факторы которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений.

Процесс производства антифриза является полностью автоматизированным и включает лишь четыре операции. Для производства продукции будет закуплена технологическая линия ОАО «Техмаш», г. Нижний Новгород, стоимостью 2,5 млн. руб.

С целью обеспечения высококачественного экономически эффективного производства продукции на предприятии была разработана организационная структура управления. В основу разработки организационной структуры был положен линейно-функциональный принцип, который зарекомендовал себя в условиях подобного производства.

Для предприятия товарная марка имеет не маловажное значение, т.к. хорошо созданная товарная марка является своеобразной гарантией качества, которая позволяет получить общественное признание и, как следствие, максимизировать сбыт. В качестве торговой марки выбрано стилизованное изображение самой компании.

При обслуживании потребителей предприятие будет использовать как прямые, так и косвенные каналы распределения продукции различных уровней. Прямой канал распределения продукции предприятие будет использовать при реализации станциям технического обслуживания. Наибольшую долю своей продукции предприятие на первоначальных этапах своего развития предполагает реализовывать через сети магазинов автозапчастей, автохимии и автокосметики.

Как показали предварительные расчеты, предприятие будет получать прибыль от результатов своей деятельности начиная с третьего года реализации проекта, причем ее величина ежегодно будет значительно увеличиваться.

Произведенные расчеты показывают, что баланс наличности предприятия всегда является положительной величиной, что свидетельствует об эффективной системе формирования и использования денежных средств организации.

Расчет интегральных показателей свидетельствует, что проект окупится за 42 месяца, а с учетом ставки дисконтирования 10% годовых – за 47 месяцев. Чистый приведенный денежный поток за пять лет больше начальных инвестиций, что подтверждает рентабельность проекта. Индекс доходности показывает превышение полученного дохода над вложениями в проект практически в 1,5 раза. Все это свидетельствует об экономической выгоды проекта, следовательно, он может быть принят к реализации на практике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

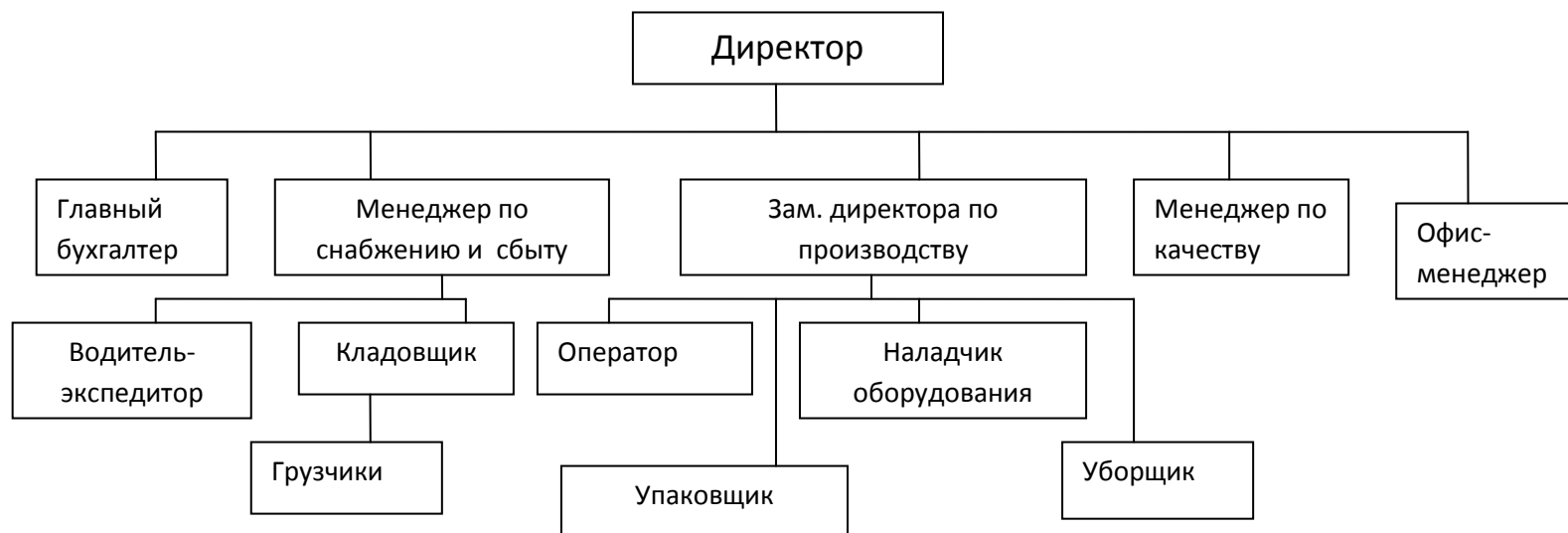
1. Айвазян З.С. Менеджмент: не наука и не искусство / З.С. Айвазян. – СПб.: ИКФ «АЛЪТ», 2012 – 132 с.
2. Акулов В.Б. Фундамент российского менеджмента / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков // ЭКО. – 2016. – №1. – С. 76-84
3. Арасланов К.И. Пособие руководителю и менеджеру / К.И. Арасланов.– Краснодар.: КГУ, 2011. – 312 с.
4. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 176 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф СПб: Питер, 2015, 344 с.
7. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2013.- 111 с.
8. Большаков А.С. Современный менеджмент. Теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. - СПб: Питер 2014, 416 с.
9. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2015. - 123 с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 306 с.
11. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебное пособие. В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - СПб: Питер, 2014. – 413 с.
12. Виханский О.С. Менеджмент: учебник 4-е изд., перераб. и доп. О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2013. — 670 с.

13. Егоршин А.П. Основы менеджмента. Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ 2014. – 320 с.
14. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014.-416с
15. Груздев Д.Ф. Управление конкурентоспособностью: модель стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка Ф. // Российское предпринимательство. - 2016. - N 2, вып. 2. - С.40-43
16. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятия / Ю.В. Гусев. – СПб: СПбУЭФ. – 2014 – 127 с.
17. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Дэвид Г. Бэнгз. - М.: Финпресс, 2014. - 256 с.
18. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 192с.
19. Клейнер Г. Стратегический менеджмен : актуальные проблемы и новые направления / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - N1. - С.15-22
20. Кокарев Д.В. Внешняя среда и конкурентоспособность предприятия / Д.В. Кокарев // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2016. - N 81. - С.58-63.
21. Котлер Ф. Келлера К.Л. Маркетинг менеджмент 3-е издание перерадб. и доп. / Ф. Котлер К.Л. Келлера. – СПб.: . Питер 2014 – 480 с.
22. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Вильямс – 2014. – 496 с.
23. Малахов А.Е. Обзор российского рынка автохимии / А.Е. Малахов // Менеджмент и маркетинг, 2016. - №9. – С. 159-163
24. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2014. – 512 с.

25. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 336 с.
26. Онучин С.П. Динамика развития российского рынка антифриза / С.П. Онучин // Маркетинг в России и за рубежом, 2016. - №4. – С. 117-124
27. Основы менеджмента / Под, ред. А.А. Радугина. - М.: Центр, 2015. – 518 с.
28. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2013. – 497 с.
29. Ошер М.Н. Изготовление и применение новых охлаждающе-смазывающих жидкостей / М.Н. Ошер. – М.: Наука и технологии, 2016. – 328 с.
30. Панкин А. В. Изготовление и применение новых охлаждающе-смазывающих жидкостей / А.В.Панкин, Д.Н. Бурдов. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 418 с.
31. Порншев А.Г. Управление организацией / А.Г. Порншев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин - М.: ИНФРА-М, 2014. – 643 с.
32. Романов С.М. Российский рынок автохимии и автокомпонентов / С.М. Романов // практический маркетинг, 2015. – №7. – С. 59-61.
33. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – 7-е изд., испр. / Г.В. Савицкая. – Мн.: Новое знание, 2013. – 704с.
34. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацков. – М.: Сталкер, 2012. - 448 с.
35. Томсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 418 с.
36. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 2014 – 248 с.
37. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - М.: Зерцало, 2015. – 448 с.

38. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Издательство книготорговый центр «Маркетинг», 2015. -892с.
39. Фостер Р. Обновление производства / Р. Фостер. – М.: Прогресс, 2014 – 424 с.
40. Ховард К. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства): Учебное пособие. / К. Ховард, Э. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2015 - 224 с.
41. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2014. – 608 с.
42. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандера. – М.: ЮНИТИ, 2014. - 670 с.
43. Экономика предприятия / Под ред. И.А. Баева, З.Н. Варлашова и др. – Спб.: Питер, 2013. - 383 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Организационная структура управления ООО «АвтоЛидер»

Финансовые показатели проекта
План доходов и расходов ООО «АвтоЛидер», руб.

Показатели	2-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Валовой объем продаж	4 572 730	27 274 637	30 680 101	33 752 150	36 863 419
Потери	102 492	611 328	687 657	756 514	826 249
Чистый объем продаж	4 470 238	26 663 309	29 992 444	32 995 636	36 037 170
Материалы и комплектующие	2 311 988	13 790 151	15 511 965	17 065 203	18 638 272
Суммарные прямые издержки	2 311 988	13 790 151	15 511 965	17 065 203	18 638 272
Валовая прибыль	2 158 250	12 873 159	14 480 479	15 930 433	17 398 898
Налог на имущество	57 602	69 791	56 566	43 341	30 116
Административные издержки	19 593	116 866	131 457	144 620	157 951
Производственные издержки	587 794	3 505 971	3 943 720	4 338 611	4 738 544
Маркетинговые издержки	193 760	1 155 705	1 300 004	1 430 176	1 562 009
Зарплата административного персонала	813 662	2 050 762	2 280 759	2 509 135	2 740 427
Зарплата производственного персонала	767 838	1 997 725	2 221 774	2 444 243	2 669 553
Зарплата маркетингового персонала	203 851	530 370	589 851	648 914	708 731
Суммарные постоянные издержки	2 586 498	9 357 398	10 467 565	11 515 700	12 577 215
Амортизация	356 286	601 115	601 124	601 124	601 124
Проценты по кредитам	451 393	532 347	380 687	229 027	76 713
Суммарные непроизводственные издержки	807 679	1 133 461	981 811	830 151	677 837
Другие издержки	1 410 797	2 100 000	1 590 000		
Убытки предыдущих периодов		2 704 327	2 491 819	1 107 282	
Налогооблагаемая прибыль	-2 704 327	-2 491 819	-1 107 282	2 433 959	4 113 730
Налог на прибыль				486 792	822 746
Чистая прибыль	-2 704 327	-2 491 819	-1 107 282	1 947 167	3 290 984

Продолжение приложения Б

План движения денежных средств (кэш-фло) ООО «АвтоЛидер», руб.

Показатели	2-12.2018	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Поступления от продаж	5 029 951	31 323 585	35 351 408	38 892 478	42 485 030
Затраты на материалы и комплектующие	2 728 146	16 272 378	18 304 119	20 136 940	21 993 160
Суммарные прямые издержки	2 728 146	16 272 378	18 304 119	20 136 940	21 993 160
Общие издержки	945 353	5 638 679	6 342 714	6 977 820	7 621 035
Затраты на персонал	1 416 946	3 634 014	4 041 574	4 446 264	4 856 120
Суммарные постоянные издержки	2 362 299	9 272 692	10 384 289	11 424 084	12 477 155
Другие выплаты		2 100 000	1 590 000		
Налоги	147 299	2 353 891	2 730 187	3 408 319	4 059 686
Кэш-фло от операционной деятельности	-207 793	1 324 624	2 342 814	3 923 135	3 955 029
Затраты на приобретение активов	4 037 479				
Другие издержки подготовительного периода	1 664 741				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-5 702 220				
Собственный капитал	3 690 000				
Займы	2 700 000				
Выплаты в погашение займов		631 915	689 362	689 362	689 362
Выплаты процентов по займам	451 393	532 347	380 687	229 027	76 713
Кэш-фло от финансовой деятельности	5 938 607	-1 164 261	-1 070 049	-918 389	-766 075
Баланс наличности на начало периода	10 000	38 595	198 957	1 471 722	4 476 468
Баланс наличности на конец периода	38 595	198 957	1 471 722	4 476 468	7 665 422

