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»

Профиль «Менеджмент организации»

Бакалаврская работа

на тему

Разработка системы менеджмента предприятия по производству светодиодных ламп

Студент группы 13ЭМ51 _____ Тюнников Е. С.
(номер группы) (подпись, дата) (фио полностью)

Руководитель к.э.н., доцент _____ Куликова Т. А.
(должность) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

(наименование организации)

Нормоконтролер д.э.н., профессор
(должность)

_____ _____ Тугускина Г. Н.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____ Тактарова С. В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК _____ Пронина Ю.Ю.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза 2017 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и экономическая безопасность»
С. В. Тактарова
_____
«____»_____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на бакалаврскую работу студента
_____Тюнникова Евгения Сергеевича _____

Тема **___Разработка системы менеджмента предприятия_____**
по производству_светодиодных ламп_____

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № ____от «___» _____20____г.

2. Срок сдачи студентом законченной работы _на кафедру за 2 недели до дня____ защиты_____

3.Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики._____

4. Перечень подлежащих разработке вопросов

Рассмотреть маркетинговые исследования рынка, оценить основных конкурентов, выполнить анализ потребителей._____

Представить характеристику производимой продукции, ее качество и конкурентоспособность, рассмотреть технологию производства, логистику производственных процессов._____

Обосновать формирование системы эффективного управления предприятием.__

5. Работа иллюстрируется презентацией материала, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада презентацией материалов составляет 5-7 минут.

6. Дата выдачи задания_____

Руководитель_____
(подпись)

Задание принято к исполнению_____
(дата и подпись студента–дипломника)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполне-ния	Отметка о выполнении
1	Сбор литературы	5%	5.06-7.06	
2	Анализ рынка	5%	8.06-10.06	
3	Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ	10%	11.06-13.05	
4	Анализ потребителей	5%	14.06-15.06	
5	Технико-технологическое обоснование проекта	15%	16.06	
6	Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом	10%	17.06	
7	Формирование стратегий организации	10%	18.06	
8	Управление качеством в организации	10%	19.06	
9	Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	20%	20.06	
10	Оформление пояснительной записки	10%	21.06	

Руководитель _______Т.А. Куликова_____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……..…6
1. Маркетинговые исследования рынка……..….9
1.1 Анализ рынка……..……..9
1.2 Оценка конкурентов …….……..…....13
1.3 Изучение потребителей и сегментирование рынка…….……..…26
2. Технико-технологическое обоснование проекта…….…..36
2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности…….…..…..36
2.2 Технология производства.....……..…..….43
2.3 Логистика производственных и распределительных процессов.....…….....47
3 Формирование системы эффективного управления предприятием…….....51
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом…….....51
3.2 Формирование стратегий организации…….……57
3.3 Управление качеством в организации……..…..62
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий…….67
Заключение……77
Список использованной литературы…….....80
Приложение А. Описание всех помещений, необходимых для функционирования ООО «СветоД»…….……..…83
Приложение Б. Организационная структура предприятия ООО «СветоД»…....84
Приложение В. Отчет о финансовых результатах ООО «СветоД».....….85
Приложение Г. Краткая аннотация……..…86

ВВЕДЕНИЕ

Энергоэффективность экономики сегодня немыслима без использования современных инновационных технологий энергосбережения.

Одним из важнейших направлений в этой сфере является снижение потребления электроэнергии за счет внедрения отвечающих требованиям времени светотехнических установок и современных осветительных приборов в административных и общественных зданиях, в промышленности и сельском хозяйстве, на транспорте, в сфере торговли и услуг. Не менее актуальна в условиях постоянного роста тарифов на коммунальные услуги и проблема снижения расходов на оплату электроэнергии в быту и в целом в сфере ЖКХ.

Безусловное и общепризнанное технологическое лидерство в решении этих задач уже сегодня принадлежит светодиодному осветительному оборудованию.

Производство светодиодных ламп – это очень динамично развивающийся производственный сектор. Все осознают, что отказ от ламп накаливания неизбежен. В Европе этот процесс идет более активно, у нас – несколько замедленно, однако Россия из этого отставания может получить хорошую выгоду. А именно: мы имеем уникальную возможность, минуя этап широкого применения компактных энергосберегающих ламп, сразу перейти к более прогрессивным световым технологиям – к светодиодному оборудованию. Использование энергосберегающих ламп позволяет сократить потребление электроэнергии в 3-4 раза, однако требует постоянных эксплуатационных расходов (замена, утилизация ртутьсодержащих компонентов). Применение же светодиодов дает экономию в 10 раз, и не требует внимания весь период эксплуатации (70000 часов, то есть 12-17 лет).

Производимое сегодня светодиодное оборудование может применяться, практически, в любой сфере, где требуется освещение. Основные преимущества светодиодных источников света:

низкое энергопотребление - светодиодное освещение позволяет снизить энергопотребление по сравнению с иными источниками света в 3—10 раз;

высокая светоотдача, то есть соотношение между световым потоком и потребляемой мощностью у светодиодов — 50—110 и более лм/Вт (для сравнения: лампы накаливания — 10—15 лм/Вт, компактные люминесцентные лампы — 55—70 лм/Вт, металлогалогеновые лампы — 70—90 лм/Вт);

длительный срок службы — от 50 000 до 100 000 часов. Для сравнения: лампа накаливания — 1000 часов, галогеновая лампа — 2000, люминесцентная — от 5000 до 10000, металлогалогеновая — 10000 часов;

экономичность применения и эксплуатации светодиодного освещения достигается не только низким энергопотреблением, но и рядом других факторов;

возможность регулировки яркости светодиодных светильников за счет снижения питающего напряжения (например, согласно СНиП в ночное время допускается снижение освещенности улиц на 30—50%);

стабильная работоспособность;

широкий температурный диапазон применения светодиодных светильников позволяет эксплуатировать их в условиях от –60° С до +60° С;

устойчивость к внешним воздействиям;

Высокая контрастность света улучшает качество освещения объектов, позволяя достигнуть лучшей четкости, что особенно значимо при освещении зданий, подъездов, дворов, складов, охраняемых территорий, спортивных сооружений, парков, рекламных щитов и т.д.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы менеджмента предприятия по производству светодиодных ламп. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

изучить рынок светодиодных ламп в Пензе и Пензенской области и технологию их производства;

разработать стратегию функционирования и развития данного предприятия;

разработать систему маркетинга и предложить мероприятия по продвижению товара;

дать экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ООО «СветоД» по производству светодиодных ламп.

В качестве исходных материалов для исследования были использованы научные статьи, бизнес-планы, литературные источники, нормативно-справочная информация.

Были использованы современные методы познания, выявленные и разработанные современной наукой. В ходе исследования применялись системный, структурно-функциональный, сравнительно-статистический и другие методы анализа.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Основными видами деятельности ООО «СветоД» являются разработка и производство светодиодных ламп. Благодаря высоким показателям энергоэффективности и эксплуатационной экономичности, уникальным световым, цветовым, экологическим и иным характеристикам светодиодного оборудования, оно используется в самых разных сегментах искусственного освещения.

В настоящее время производство светодиодных ламп очень актуально. Они пользуются спросом не только в нашей стране, но и в Европе и во всем мире.

Потребителями продукции являются государственные учреждения, строительные компании и метрополитены крупных городов (Москва, Санкт-Петербург) - рисунок 1.1.

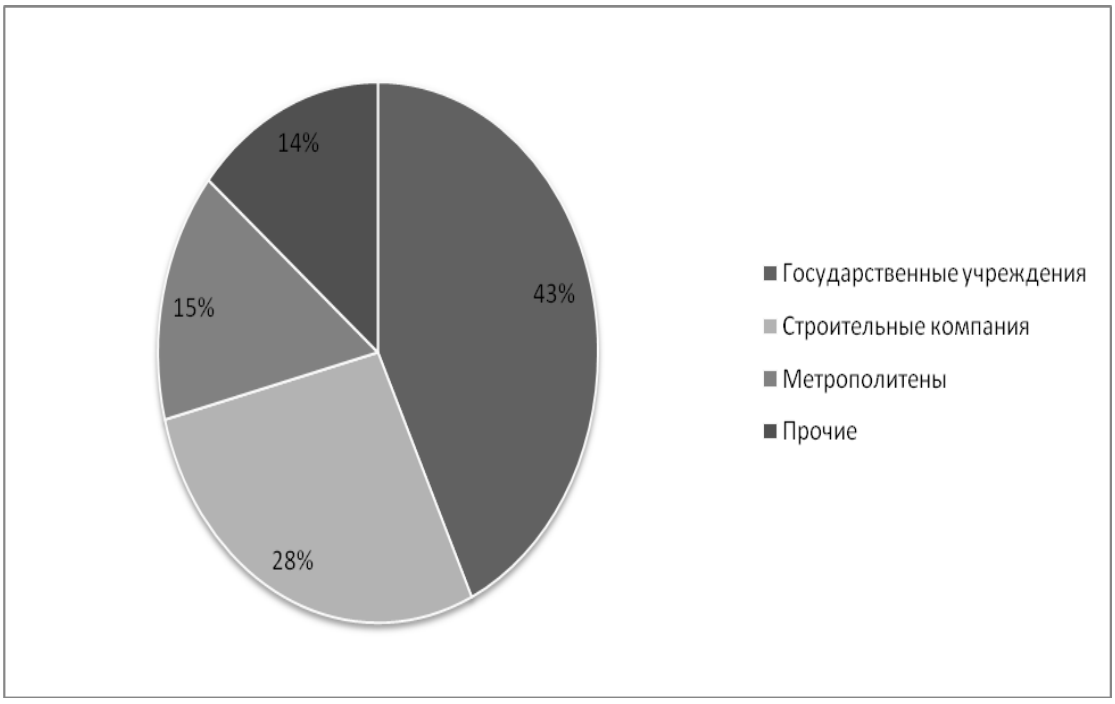

Рисунок 1.1 – Потребители рынка светодиодных ламп

Из рисунка 1.1 видно, что основными потребителями являются государственные учреждения 43%. Для государственных учреждений главную роль играет не высокая цена изделий. Строительные компании занимают 28%, где определяющим фактором является качество и цена. Метрополитены

занимают 15%, где основным выбором потребителей является цена и не важен дизайн изделий.

Для определения типа целевого рынка необходимо изучить и отметить своих клиентов. ООО «СветоД» использует следующие типы клиентурных рынков:

потребительский рынок, на котором отдельные лица и домохозяйства приобретают товары и услуги для личного потребления;

рынок промежуточных продавцов, на котором организации и частные лица приобретают товары и услуги для последующей их перепродажи с прибылью для себя;

международный рынок, покупателями которого являются жители зарубежных стран, включая иностранных потребителей, производителей, промежуточных продавцов и государственные учреждения.

В данном вопросе необходимо выбрать, исходя из ресурсов фирмы один из возможных вариантов охвата: охват регионального, национального или мирового рынка.

Светодиодные лампы пользуются спросом, как на российском рынке, так и на зарубежном рынке. Состояние спроса на светодиодные лампы рассмотрено на рисунке 1.2.

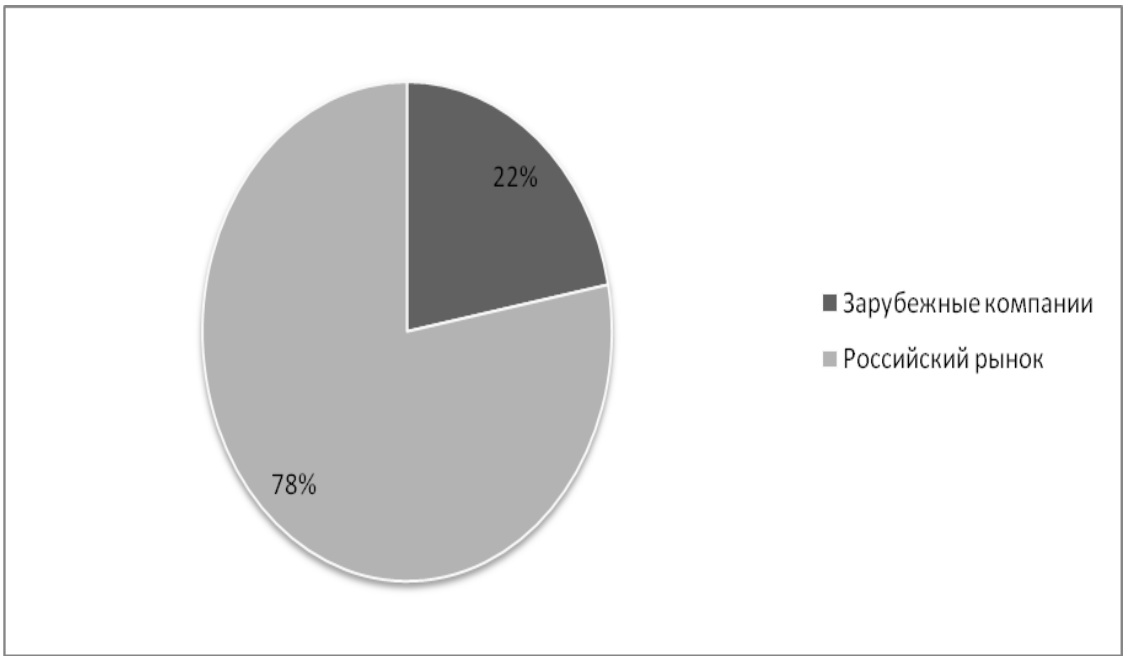

Рисунок 1. 2 – Состояние спроса на светодиодные лампы

На данной диаграмме видно, что спрос на российском рынке на светодиодные лампы 78% и 22% на зарубежных рынках.

Освещение офисов, административных зданий, учреждений медицины, образовательных учреждений. Современное светодиодное оборудование позволяет создать в этих помещениях систему эффективного, экономичного и безопасного освещения необходимой цветовой температуры и цветопередачи, без пульсации светового потока, обеспечить комфортное пребывание людей на рабочем месте, в переговорных комнатах, зонах отдыха, технических помещениях, холлах и т.п.

Освещение площадей торговых центров, супермаркетов, магазинов и других торговых точек, а также местная подсветка их интерьеров: витрин, зон выкладки товара, примерочных, манекенов, стеллажей и т.п. Возможность регулирования яркости и цветового оттенка, широкий диапазон цветовой температуры светодиодных светильников позволяют создать и даже настроить освещение магазина в целом, а также отдельных его зон с учетом особенностей продаваемого товара. Свет при этом может быть как точечным, так и рассеянным.

Промышленное освещение. Это внутреннее освещение производственных и складских помещений, а также открытых производственных площадок, железнодорожных станций, карьеров, территорий и дорог нефтебаз, складских комплексов и т.п. К оборудованию для промышленного освещения предъявляются особые требования: защита от проникновения пыли и влаги, повышенный запас прочности, взрывозащищенность и др. Освещение гостиниц, ресторанов, кафе, баров. Светодиодное освещение в этих сферах услуг, помимо достижения энергоэффективности, позволит создать ощущение комфортабельности и уюта для гостей, а также неповторимый образ конкретного заведения.

Освещение театральных и концертных залов, киностудий, клубов, дискотек. Все сказанное выше относительно освещения гостиниц, ресторанов и

кафе, в полной мере относится и к данной сфере учреждений культуры, досуговых и зрелищно-развлекательных заведений.

Освещение музейных и выставочных экспозиций. Здесь, помимо экономичности, безопасности, неограниченных возможностей дизайнерской акцентной подсветки, особо важными факторами светодиодного освещения являются отсутствие нагрева в месте свечения, отсутствие ультрафиолетового и инфракрасного излучений, что гарантирует сохранность освещаемых экспонатов от коробления и выцветания (особенно, таких как картины, документы, одежда).

Освещение жилых помещений. Светодиодная подсветка может быть встроена в кухонную и комнатную мебель, использоваться для подсветки потолков, штор, зеркал, лестниц, стен и т.д. Она может быть статичной и динамичной. При этом светодиодное освещение всегда будет экономичным и безопасным.

Освещение в сфере ЖКХ: помещения общего назначения и придомовые территории с невысокими требованиями к освещенности, но с серьезными требованиями по вандалоустойчивости, экономичности, электро- и пожаробезопасности (подъезды, подвалы, лифтовые холлы, чердаки и т. д.). Равноценной альтернативы по этим параметрам светодиодным светильникам нет.

Освещение автозаправок и автостоянок, подземных паркингов и переходов, тоннелей и т.д. Низкое напряжение питания, взрыво- и пожарная безопасность, механическая прочность, в совокупности с высокими эксплуатационными и светотехническими характеристиками светодиодных светильников.

Освещение спортивных объектов различного назначения – как закрытых, так и открытых площадок. Это могут быть спортивные сооружения, как международного класса, так и объекты различного уровня: стадионы, горнолыжные комплексы, спортивные базы и отдельные спортзалы, трассы, корты, бассейны и т.п.

Архитектурное и ландшафтное освещение. Использование светодиодного оборудования в архитектурном освещении позволяет подсветить фасады, сделать контурное освещение зданий, осветить прилегающие к ним зоны (парковки, дорожки, лестницы, дворики и т.д.) подчеркивая, выделяя и даже усиливая неповторимость и уникальность освещаемых объектов. Уличное освещение. Применение светодиодных светильников для освещения автомобильных дорог и улиц, пешеходных зон и дворов, площадей, парковых территорий и т.п.

Наружное и внутреннее рекламное освещение. В этой сфере светодиодные технологии получили очень широкое распространение. Малое потребление электроэнергии светодиодными модулями, лентами, трубками и т.п. делает рекламу яркой, красочной, динамичной, эффектной, привлекающей внимание.

Светосигнальное и специальное взрывозащищенное светодиодное освещение. Это различные светосигнальные (в том числе взрывозащищенные) устройства, заградительные и аэронавигационные огни, сигнальные огни для высотных сооружений и т.п.

По степени безопасности, безотказности, экономичности и с учетом светотехнических характеристик, светодиодное осветительное оборудование в данной сфере применения является наиболее оптимальным решением.

1.2 Оценка конкурентов

Рынок светодиодных ламп является растущим рынком. Каждый год объем оборотов на нем увеличивается от 8 до 12% в зависимости от сектора. С учетом показателей роста по сегментам и объемов этих сегментов, аналитики прогнозируют ежегодный рост данного рынка в 5-7%.

Рассмотрим основных конкурентов нашего предприятия ООО «СветоД».

«Оптоган», отечественная фирма, которая занимается выпуском энергоэффективных лампочек с яркими светодиодами. Неплохой конкурент бренду Gauss, который попал в рейтинг, только цены меньше.

Китайский производитель «Camelion». Любители китайской продукции могут использовать в своем доме лампы Камелион, которые известны на мировом рынке и имеют относительно высокое качество.

«Nichia» - Япония. Японская компания имеет большой спрос на российском рынке, что видно не только по статистике, но и по отзывам в интернете. Ничего особенного в светодиодных лампах «Nichia» нет, но в то же время, как и у ее конкурентов в категории цена/качество можно выделить хорошую сборку, высокие показатели экономичности и недорогую цену.

Рассмотрим сравнительные характеристики основных конкурентов в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Сравнительные характеристики основных конкурентов ООО «СветоД»

Производитель	Расчетные параметры ламп				
	Световой поток, Лм	Цена, руб.	Мощность, Вт	Стоимость люмена, руб.	Световая отдача, Лм/Вт
ООО «ИРСЭТ-Центр»	885	499	11,9	0,57	74,37
ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника»	810	599	10,3	0,74	78,64
ООО «ЭКОЛАЙТ»	570	333	7,3	0,59	78,09
ООО «СВЕТОВОД»	490	673	5,8	1,38	84,49
Китайские производители	500	269	6,1	0,54	81,97
Японские производители	1000	522	10,2	0,53	98,04
Другие иностранные производители	870	502	10,2	0,53	88,04
ООО «СветоД»	850	620	10,0	0,55	80,55

На вопрос о том, какие светодиодные лампы лучше всего подходят для дома и квартиры, хотелось бы поговорить о тех компаниях, чья продукция имеет относительно хорошую надежность и невысокую цену, но в рейтинг лучших светодиодных ламп 2016 года с такими показателями попасть им не

удалось. Чтобы не переплачивать лишние деньги, рекомендуется выбирать такие фирмы, как Maxus (Китай) и «Светлана-Оптоэлектроника» (Россия).

Рейтинг производителей светодиодных ламп за 2016 год представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Рейтинг производителей светодиодных ламп, 2016 г.

Рейтинг светодиодных ламп																						
Место	Производитель	Лампа	Стоимость люмена, руб.	Балл	Световая отдача, лм/Вт	Балл	Цветовая температура, К	Балл	Индекс цветопередачи	Балл	Спад светового потока, %	Балл	Коэффициент пульсации, %	Балл	Коэффициент мощности	Балл	Температура на корпусе, °С	Балл	Гарантийный срок, лет	Балл	Итого баллов	
1	NAVIGATOR	NLL-A55-8-230-2.7K-E27	0,58	7	81,59	6	3000	9	85	9	5	10	1,2	10	0,77	5	70,7	8	2	8	72	
2	Uniel	PALAZZO LED-A60-11W/NW/E27/FR ALP01WH	0,53	10	98,04	11	4100	7	91	10	13,8	3	1,6	8	0,91	8	74,5	4	3	9	70	
3	ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника»	SvetaLED® 11 Вт	0,74	5	78,64	5	3000	9	92	11	11,5	5	9,2	7	0,83	7	69	9	10	11	69	
4	X-flash	XF-BGD-E27-16W-3K-220V арт. 43569	0,57	8	85,57	9	3000	9	83	7	10,6	6	10,0	5	0,93	9	74	5	5	10	68	
5	ООО «ЭКОЛАЙТ»	EL-ДЛ-008-E27-20T EcoLamp 0262	0,59	6	78,09	4	2900	10	85	9	8,8	8	1,4	9	0,46	2	55,5	10	3	9	67	
6	ООО «СВЕТОВОД»	Планта 28 CW-220/Dimmable	1,38	3	84,49	8	4700	6	85	9	13,5	4	9,4	6	0,94	10	51,7	11	2	8	65	
7	ООО «ИРСЭТ-Центр»	iRLED A60 E27 12W-W	0,57	8	74,37	2	2900	10	83	7	10,6	6	0	11	0,54	4	71	7	2	8	63	
8	OSRAM	LED STAR CLASSIC A 60 10 W/827 E27	0,59	6	77,99	3	2700	11	84	8	8,6	9	37,2	3	0,97	11	80,7	1	3	9	61	
	Thomson (Pure lighting LLC)	TL-CD0730EV	0,54	9	81,97	7	3000	9	72	4	10,4	7	0	11	0,53	3	75	3	2	8	61	
9	GE Lighting	LED8D/GLS OMNI/827/220-240V/E27	1,19	4	64,11	1	2700	11	82	6	3,5	11	12,8	4	0,82	6	72	6	5	10	59	
	Thomson (Pure lighting LLC)	TL-A601027EV	0,50	11	96,74	10	3800	8	74	5	14	2	39,0	2	0,97	11	80	2	2	8	59	

Рассмотрим подробнее основных производителей и характеристики светодиодных ламп.

GENERAL ELECTRIC. Компания General Electric была основана в 1892 году. Сегодня GE – это крупный концерн, выпускающий широкий спектр электротехнических товаров, немалую долю из которых составляют современные осветительные приборы. Компания активно развивает инновационные технологии в сфере освещения, разрабатывает новые перспективные источники света на основе сверхярких светодиодов.

OSRAM. Немецкая компания Osram – один из ведущих мировых производителей светотехнической продукции. Производственные мощности компании расположены в 17 странах, а общая численность сотрудников – около 39 тыс. человек. Лампы накаливания, люминесцентные, автомобильные, галогенные, светодиодные лампы Osram и другое осветительное оборудование, хорошо знакомо потребителям в 150 странах мира.

PHILIPS. Компания Philips (Нидерланды) была создана в 1891 году и начинала свою деятельность с производства ламп накаливания. Сегодня Philips – многопрофильный концерн, выпускающий электротехнику и электронику. Подразделение компании Philips Lighting, отвечающее за разработку и выпуск осветительного оборудования, является мировым лидером по его производству.

SYLVANIA. Компания Havells Sylvania, которой принадлежит бренд Sylvania является одним из крупнейших производителей осветительной техники. В настоящее время, фирма входит в концерн Havells India Ltd. Компания известна высоким качеством продукции и широким ассортиментом выпускаемых приборов, в которые входит фактически весь спектр источников света, включая новейшие светодиодные разработки.

Компания Havells Sylvania, которой принадлежит бренд Sylvania, является одним из крупнейших производителей осветительной техники.

KREONIX. Торговая марка Kreonix принадлежит российской светотехнической фирме, которая разрабатывает светодиодные источники света, отличающиеся своей эффективность, экономичностью и ценой. Производство осуществляется на основе сверх ярких тайваньских светодиодов компании Epistar, обладающих высокими параметрами светоотдачи, весь спектр изделий адаптирован под стандартные патроны в светильниках. На текущий момент цена светодиодных ламп Kreonix является одной из самых привлекательных на российском рынке.

BLV. Компания BLV Licht была создана в 1968 году, производство светотехнической продукции осуществляется в Германии. Сейчас фирма принадлежит японской корпорации USHIO Inc. Компания BLV Licht является

крупным европейским производителем осветительного оборудования, особенно известны металлогалогенные и галогенные лампы BLV. В настоящее время, компания BLV Licht выпустила линию светодиодной продукции.

СТАРТ. Торговый бренд СТАРТ зарегистрирован отечественной компанией AZ в 1999 году. Светотехническая продукция СТАРТ сегодня изготавливается на сертифицированных предприятиях в России, Индии, ОАЭ и Китае. Высокое качество ламп СТАРТ постоянно подтверждается тестированием в Лаборатории Исследования Световых Технологий, также организованной компанией AZ.

Ecola. Компания Ecola выпускает современные приборы для освещения. Они предназначены для замены обычных ламп на те, которые сберегают энергию и которые изготовлены с использованием современных открытий и технологий. Светодиодные лампы с энергосберегающим эффектом под брендом компании Ecola используются в натяжных потолочных секциях, подвесных потолках из гипсокартонных листов, в осветительных конструкциях разнообразной формы.

Gauss. Светодиодные лампы Gauss появились на рынке не так давно, но почти сразу привлекли пристальное внимание покупателей. Их просто нельзя пропустить из-за стильной упаковки, которая получила награду на нескольких рекламных конкурсах. Название свое бренд получил в честь великого ученого, и производитель старается поддерживать свою репутацию, предлагая не только яркую и стильную упаковку, но и высокое качество своей продукции.

General. Продукция компании General Lighting появилась на нашем рынке относительно недавно – около пяти лет назад. Однако российские покупатели полюбили эти изделия практически сразу же. Опыт сотрудников, обустроенные в соответствии со всеми современными требованиями цеха, собственное оборудование и использование передовых научных технологий в совокупности привели к выходу на рынок качественных изделий. Производство находится в Китае, что позволяет изготовителю держать цены на доступном уровне, радуя покупателей.

Jazzway. Светодиодные лампы Jazzway отличаются небольшим энергопотреблением и длительным сроком использования, до 50 тысяч часов. Они имеют алюминиевую оболочку или изготовленную оболочку-колбу из сверхпрочного пластика, что придает им ударо стойкость. Предназначены эти изделия для смены быстро сгорающих и недолговечных ламп накаливания и галогенных ламп. Они являются отличной альтернативой этим, постепенно уходящим в прошлое, моделям.

Odeon. Сегодня светодиодные лампы Odeon олицетворяют собой надежность и долговечность. Изделия этого производителя заслуживают особенного внимания каждого. Светодиодные лампы Odeon выделяются практичностью в использовании и долговечностью, благодаря чему, приобретая эти изделия, впоследствии можно серьезно сэкономить.

Shine. Светодиодные лампы Shine – это сберегающие энергию высокотехнологические товары для осветительного решения. Миссией компании является создание новых продуктов с учетом технологических новшеств.

Supra. Светодиодные лампы Supra – это сберегающие энергию высокотехнологические товары для осветительного решения. Миссией компании является создание новых продуктов с учетом технологических новшеств. Направлена деятельность на усовершенствование существующих продуктов, разработку новых технологических компонентов, позволяющих создавать более мощные и долго работающие осветительные приборы.

Как показывает практика, разработка современных, эффективных и надежных светодиодных ламп является исключительно не простой проблемой. Требует вложения значительных финансовых средств, наличие исследовательского опыта, научно-технической среды и производственного потенциала, что может позволить себе только специализированное предприятие. Фирмы, вышедшие на рынок светодиодных ламп в последнее десятилетие, заняли свою нишу по производству недорогой техники, рассчитанной, в основном, на коммерческого потребителя.

По этой причине на российском рынке присутствует значительное количество светодиодных ламп , основанных на одних и тех же принципах действия, предназначенных для решения схожих задач, но относящихся к различным категориям качества и имеющих, соответственно, различные уровни цен.

Для ООО «СветоД» основными конкурентами на Пензенском рынке являются: ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника», ООО «СВЕТОВОД»; ООО «ЭКОЛАЙТ»; китайские производители и другие зарубежные производители - рисунок 1.3.

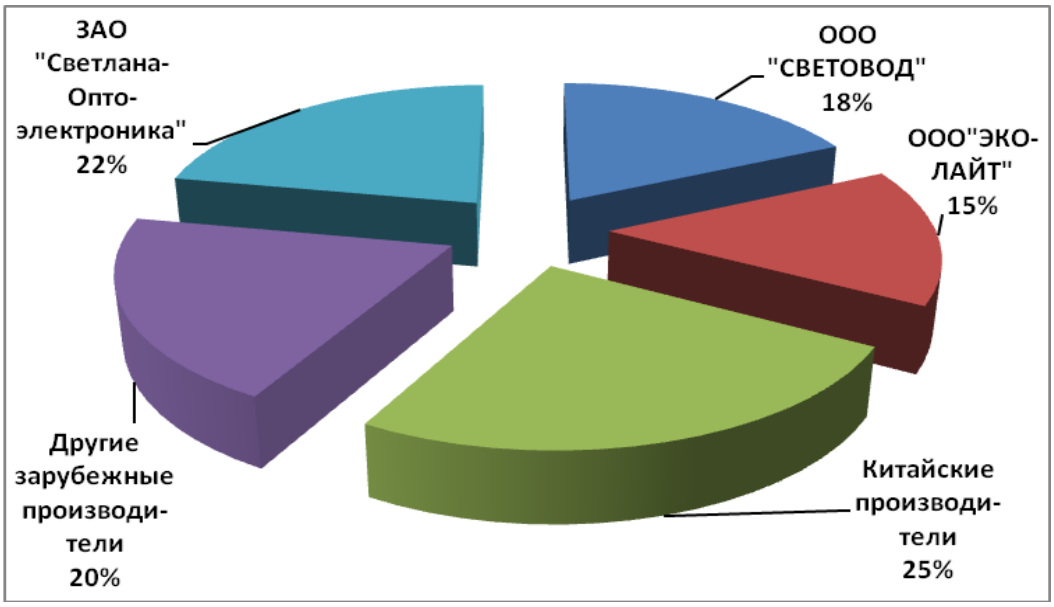

Рисунок 1.3 – Основные конкуренты на рынке светодиодных ламп

Как видно из рисунка 1.3, наибольшую долю рынка светодиодных ламп - 25% занимают китайские производители. Доля других зарубежных производителей светодиодных ламп - Япония, Тайвань, Швеция, Германия также значительна и составляет в общем объеме производства в среднем 20%. Среди отечественных производителей светодиодных ламп самая большая доля принадлежит ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника» – 22 %.

ООО «СветоД» планирует занять 5-7% производства на данном рынке. Преимущество ООО «СветоД» перед своими конкурентами заключается в качественном производстве светодиодных ламп и является основным направлением для успешного их продвижения. Предприятие оказывает

клиентам всестороннюю поддержку в части поставок и гарантийного обслуживания предлагаемого оборудования в лице высококвалифицированных и технически грамотных специалистов.

Предлагаем вариант оценки конкурентоспособности предприятия, количественно определяемый соответствующим индексом. Он изменяется от 0 баллов (худшая оценка) до 100 (лучшая) и определяется следующим образом:

$$I_E = \sum_{j=1}^{a} Ej * \lambda_{E,} \qquad (1.1)$$

где: E_j – показатель конкурентоспособности предприятия, λ_E – весовые коэффициенты, определяющие важность вышеприведенных показателей, сумма которых = 1.

Показатели оценки конкурентных позиций ООО «СветоД» приведены в таблице 1.3.

Произведем количественную градацию приведенных факторов привлекательности бизнеса по шкале от 0 до 100.

Определяем конкурентоспособность четырех фирм: ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника», ООО «СВЕТОВОД»; ООО «ЭКОЛАЙТ»; ООО «СветоД».

Таблица 1.3 – Оценка факторов конкурентоспособности предприятия

E_i	Факторы конкурентоспособности предприятия	Весовые коэффициенты, λ_E	Значения
E_1	Известность предприятия	λ_1	0,15
E_2	Использование передовых научных технологий в совокупности	λ_2	0,20
E_3	Соответствие экологическим стандартам	λ_3	0,25
E_4	Высокое качество и широкий ассортимент	λ_4	0,15
E_5	Финансовые вложения и производственный потенциал	λ_5	0,15
E_6	Эффективность сбыта и продвижения товаров	λ_6	0,1

Определяем имидж предприятий, исходя из следующего. Имидж предприятия является одним из важнейших показателей его рыночной привлекательности. В отличие от других показателей, характеризующих

предприятие, имидж формируется на протяжении длительного времени, но, к сожалению, может быть потерян очень быстро. Факторы имиджа предприятия многообразны. Наиболее часто имидж предприятия связывают с его известностью в определенных кругах. Это могут быть различные товарные рынки, участие в международных рыночных организациях, формирующих правила рынка, международных и национальных комиссиях и т.д.

Известность предприятия может быть связано с его ролью лидера на рынке каких-либо товаров. Четыре фирмы реализуют свои товары, как на российском рынке, так и на рынке СНГ, а ООО «СветоД» пока только - на российском. Исходя из этого, принимаем показатели имиджа предприятий следующим:

Известность предприятия ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника», ООО «СВЕТОВОД», ООО «ЭКОЛАЙТ» и ООО «СветоД»: $E^{J1}{}_1 = 50$, $E^{J2}{}_1 = 50$, $E^{J3}{}_1 = 50$ соответственно, а у ООО «СветоД» имидж $E^{J4}{}_1 = 25$.

Показатель использование передовых научных технологий в совокупности E_2 в оценке конкурентоспособности предприятия играет чрезвычайно важную роль. Степень новизны товара, наличие каких-либо эксклюзивных свойств в основном зависит от того, какие идеи были заложены в его функциональную сущность.

Наличие возможностей научной проработки товаров на предприятии является тем краеугольным камнем, который позволяет формировать долгосрочную товарную политику предприятия.

У четырех фирм этот показатель одинаков и он определяется тем, что они практикуют использование передовых научных технологий в совокупности для доработки и внедрения лицензий, т.е. $E^{J1}{}_2 = E^{J2}{}_2 = E^{J3}{}_2 = 70$, а в ООО «СветоД» $E^{J4}{}_2 = 40$, поскольку фирма в данный момент предусматривает пока разработку и внедрение прикладных исследований.

Показатель, E_3 оценивает такой аспект работы предприятия, как соответствие экологическим стандартам. Конкурентоспособность выпускаемой продукции является одним из важнейших факторов, влияющим на результаты

коммерческой деятельности так, как соответствие экологическим стандартам непосредственно влияет на формирование спроса и объем продаж.

ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника», ООО «СВЕТОВОД», ООО «ЭКОЛАЙТ» и ООО «СветоД» имеют внедренную, сертифицированную национальным центром сертификации систему качества, поэтому $E^{J1}{}_3 = E^{J2}{}_3 = E^{J3}{}_3 = E^{J4}{}_3 = 50$.

Показатель качество и широкий ассортимент E_4 является интегральным и учитывает такие ее аспекты, как издержки производства, фондоотдачу, рентабельность товара и производительность труда.

Это отображается с помощью следующих частных показателей приведенных в таблице 1.4.

Определяем численное значение показателей производственной деятельности для пяти фирм:

$$E = \varphi_И P_И + \varphi_Ф P_Ф + \varphi_р P_р + \varphi_Т P_Т, \qquad (1.2)$$

где $\varphi_И = 0{,}3$; $\varphi_Ф = 0{,}35$; $\varphi_р = 0{,}2$, $\varphi_Т = 0{,}15$.

$E^{J1}{}_4 = 0{,}3*75+0{,}35*50+0{,}2*25+0{,}15*50=52{,}50$.

Аналогично подсчитываются $E^{J2}{}_4 = 51{,}25$; $E^{J3}{}_4 = 58{,}75$; $E^{J4}{}_4 = 55$.

Таблица 1.4 – Показатели производственной деятельности

Показатели	Результаты оценки производственной деятельности фирм							
	ООО «Светлана-Оптоэлектро-ника» - J_1		ООО «СВЕТО-ВОД» - J_2		ООО «ЭКОЛАЙТ»- J_3		ООО «СветоД» - J_4	
	натур.	балл.	натур.	балл.	натур.	балл.	натур.	балл.
Издержки производства $P_и$	0,25	75	0,75	25	0,50	50	0,50	50
Фондоотдача $P_ф$	0,60	50	0,60	50	0,80	75	0,60	50
Рентабель-ность товара $P_р$	0,10	25	0,20	75	0,15	50	0,20	75
Производите-льность труда $P_т$	1,25	50	1,62	75	1,25	50	1,25	50

Показатель финансового положения определяется, исходя из величины натуральных показателей, переведенных в балльную оценку - таблица 1.5.

Таблица 1.5 – Показатели финансового положения

Показатели	Результаты оценки финансового положения							
	ООО «Светлана-Оптоэлектро-ника» - J_1		ООО «СВЕТО-ВОД» - J_2		ООО «ЭКОЛАЙТ» - J_3		ООО «СветоД» - J_4	
	натур.	балл.	натур.	балл.	натур.	балл.	натур.	балл.
Автономии $К_а$	0,62	25	0,88	75	0,75	50	0,75	50
Платежеспо-собности $К_п$	0,74	50	1,12	75	0,74	50	0,74	50
Ликвидности $К_л$	0,31	50	0,44	50	0,31	25	0,31	25
Оборачивае-мости оборотных средств $К_о$	6	50	8	75	8	75	6	50

Определяем численное значение показателей финансового положения для пяти фирм:

$$E = \varphi_а К_а + \varphi_п К_п + \varphi_л К_л + \varphi_о К_о, \quad (1.3)$$

где $\varphi_а$ =0,25; $\varphi_п$ =0,15; $\varphi_{ал}$ =0,40; $\varphi_{ао}$ =0,2.

E^{J1}_5 =0,25*25+0,15*50+0,4*50+0,2*50=43,75.

Аналогично подсчитываются E^{J2}_5 =65; E^{J3}_5 =45; E^{J4}_5 =40.

Показатель эффективности организации сбыта, и продвижения товара определяется, исходя из величины натуральных показателей, переведенных в балльную оценку.

Исходные данные для оценки приведены в следующей таблице 1.6.

Определяем численное значение показателей эффективности сбыта и продвижения товара для четырех фирм:

$$E = \varphi_р С_р + \varphi_з С_з + \varphi_м С_м + \varphi_с С_\Delta, \quad (1.4)$$

где $\varphi_р$ =0,40; $\varphi_з$ =0,25; $\varphi_м$ =0,20 и $\varphi_с$ =0,15.

E^{J1}_6 = 0,4*25+0,25*25+0,20*50+0,15*50=33,75.

Аналогично подсчитываются E^{J2}_6 =65; E^{J3}_6 =47,5; E^{J4}_6 =52,5.

Таблица 1.6 – Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара

Показатели	Результаты оценки эффективности сбыта и продвижения товара фирм:							
	ООО «Светлана-Оптоэлектро-ника» - J_1		ООО «СВЕТО-ВОД» - J_2		ООО «ЭКОЛАЙТ»- J_3		ООО «СветоД» - J_4	
	натур.	балл.	натур.	балл.	натур.	балл.	натур.	балл.
Рентабель-ность продаж $C_р$	0,16	25	0,39	75	0,27	50	0,27	50
Затоварен. продукции $C_з$	0,75	25	0,50	50	0,75	25	0,75	25
Загрузки мощностей $C_м$	0,80	50	0,90	75	0,80	50	0,90	75
Эффектив - ти рекламы и мероприяти й по СТИС $C_Д$	3	50	3	50	4	75	4	75

Определяем индексы конкурентоспособности фирм:

$I_E^{J1} = \lambda_1 * E_1^{J1} + \lambda_2 * E_2^{J1} + \lambda_3 * E_3^{J1} + \lambda_4 * E_4^{J1} + \lambda_5 * E_5^{J1} + \lambda_6 * E_6^{J1}$ =0,15*50+0,20*70+0,25*50+0,15*52,50+0,15*43,75 = 51,81.

Аналогично подсчитываются остальные индексы. Итоговый результат сведен в таблицу 1.7.

Таблица 1.7 - Индексы конкурентоспособности фирм

I_E^{J1}	I_E^{J2}	I_E^{J3}	I_E^{J4}
51,81	57,94	51,31	53,5

Определение индекса деловой активности предприятия.

Этот индекс ($I_п$) принят в качестве интегрального показателя успешности хозяйственной деятельности предприятия. Он определяется как свертка трех рассмотренных выше индексов «Перспективности рынка» I_R,

«Конкурентоспособности предприятия» I_E и «Конкурентоспособности товара» I_Q: $I_п = \mu_1 * I_R + \mu_2 * I_E + \mu_3 * I_Q$,

где μ_1 , μ_2 и μ_3 – весовые коэффициенты при частных индексах I_R, I_E, I_Q.

Весовые коэффициенты, сумма которых равна 1, определяют в текущий момент значимость индексов «Перспективности рынка» I_R , «Конкурентоспособности предприятия» I_E и «Конкурентоспособности товара» I_Q для конкретного предприятия.

Со временем значения весовых коэффициентов изменятся по мере изменения рыночной ситуации и состояния или возможностей предприятия.

В трехмерном пространстве «Перспективности рынка» I_R , «Конкурентоспособности предприятия» I_E и «Конкурентоспособности товара» I_Q индекс деловой активности предприятия $I_П$ представляет собой вектор, исходящий из начала координат и стремящийся к противоположному углу с координатами I_R =100, I_E =100, I_Q =100.

Предполагается, что в этой точке индекс деловой активности предприятия $I_П$ =100, что олицетворяет достижение поставленных им целей.

Определяем численные значения индексов деловой активности четырех конкурирующих фирм - ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника», ООО «СВЕТОВОД», ООО «ЭКОЛАЙТ» и ООО «СветоД», принимая значения весовых коэффициентов указанных в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Весовые коэффициенты индексов деловой активности

Весовые коэффициенты	НОК	Покупатель 1	Покупатель 2
μ_1	0,25	0,35	0,3
μ_2	0,35	0,3	0,40
μ_3	0,40	0,35	0,3

С точки зрения НОК:

$I_п^{J1} = \mu_1 * I_R^{J1} + \mu_2 * I_E^{J1} + \mu_3 * I_Q^{J1}$ =0,25*45,65+0,35*51,81+0,40*55=51,55

Аналогично вычисляются индексы для остальных четырех фирм. Итоговые результаты сведены в таблицу 1.9.

Таблица 1.9 - Индексы деловой активности с точки зрения НОК

$I_п^{J1}$	$I_п^{J2}$	$I_п^{J3}$	$I_п^{J4}$
51,55	59,29	59,37	46,94

С точки зрения первого типа покупателя:

$I_п^{J1} = \mu_1 * I_R^{J1} + \mu_2 * I_E^{J1} + \mu_3 * I_Q^{J1}$ =0,35*43+0,30*33.03+0,35*54=50,77,

Аналогично вычисляются индексы для остальных четырех фирм. Итоговые результаты сведены в таблицу 1.10.

Таблица 1.10 - Индексы деловой активности с точки зрения первого типа покупателя

$I_п^{J1}$	$I_п^{J2}$	$I_п^{J3}$	$I_п^{J4}$
50,77	57,51	57,62	46,73

С точки зрения второго типа покупателя:

$I_п^{J1} = \mu_1 * I_R^{J1} + \mu_2 * I_E^{J1} + \mu_3 * I_Q^{J1}$ =0,30*43+0,40*33.03+0,30*54=50,92,

Аналогично вычисляются индексы для остальных четырех фирм. Итоговые результаты сведены в таблицу 1.11.

Таблица 1.11 Индексы деловой активности с точки зрения второго типа покупателя

$I_п^{J1}$	$I_п^{J2}$	$I_п^{J3}$	$I_п^{J4}$
50,92	57,57	56,72	47,70

Сопоставление составляющих суммы элементов $I_п$ дает представление о том, по каким позициям сопоставляемые предприятия отличаются друг от друга. В целом, как видно, по индексу деловой активности, предприятие ООО «СветоД» находится на среднем уровне и вполне может осуществлять свою деятельность на данном сегменте рынка.

1.3 Изучение потребителей и сегментация рынка

Одной из основных задач маркетинговых исследований, проводимых на предприятии ООО «СветоД» является изучение потребительского спроса и основных факторов, влияющих на принятие решения о покупке. Для выявления

предпочтений и пожеланий клиентов ООО «СветоД» проводит исследование приоритетов заказчиков, которыми они руководствуются при покупке продукции предприятия.

Исследование осуществляется посредством наиболее популярного метода – опроса с помощью специально разработанных анкет, чьи данные позволяют в полной мере исследовать покупательские запросы и реализовать всевозможные пожелания покупателей в готовой продукции.

Для проведения анкетного опроса составляется анкета, которая предлагается посетителям выставок светодиодных ламп и также размещается на сайте предприятия в Интернете. При помощи анкеты необходимо выяснить:

мнение потребителей о продукции предприятия;

факторы, оказывающие основное влияние на покупателей при выборе производителя;

что важнее для покупателя – цена или качество продукции;

пожелания покупателей в отношении упаковки товара;

предложения покупателей по совершенствованию сервисного обслуживания при покупке изделий ООО «СветоД».

По полученным сведениям проводится анализ, подводятся итоги и в соответствии с ними вырабатываются предложения по корректировке деятельности предприятия для наиболее полного удовлетворения нужд потребителей.

Сегментация рынка. Цель сегментирования рынка заключается в разбивке потребителей на однородные группы по ряду принципов для выявления целевого сегмента и сосредоточения на нём основных усилий предприятия. Светодиодные лампы являются товарами технического назначения – в основном предназначены для освещения. Поэтому для сегментации рынка товаров производственного назначения первостепенное значение имеют экономические и технологические характеристики.

Энергетический КПД светодиодных ламп. Под энергетической эффективностью в списке параметров светодиодных ламп понимается

отношение мощности светового излучения к потребляемой электрической мощности. Например, тепловые излучатели, в категорию которых входят традиционные лампы накаливания, для формирования видимого света нуждаются в нагревании спирали до конкретной температуры. Основная доля потребленной электроэнергии переходит в тепловое излучение, а в видимое лишь около 3% у простых ламп накаливания и около 7% у галогенных ламп.

Светодиоды почти не имеют в излучаемом спектре инфракрасные и ультрафиолетовые составляющие, поэтому значительно эффективнее энергетически, чем тепловые излучатели. Если обеспечен оптимальный тепловой режим, то светодиоды преобразуют в свет около 25% потребляемой энергии. Следовательно, если белый светодиод имеет мощность 1 Вт, то из них 0,75 Вт уйдет на тепловые потери, поэтому наличие в конструкции светильника теплоотводящих составляющих очень важно, включая принудительное охлаждение. Очень полезно, если производители светодиодов в числе характеристик продукции приводят и значение энергетического КПД.

Светодиодные лампы можно сегментировать следующим образом.

1. По видам ламп: стандартные светодиоды работают на напряжении 4V, поэтому различают 3 основных типа светодиодных ламп:

светодиоды 4V (фонарики, декоративные свечки), обычно отдельно не продаются;

светодиодные лампы на 12V (используются в качестве прямой замены галогенных ламп). Чаще всего встречаются такие светодиодные лампы с цоколем E14, GU5.3 или GU10;

светодиодные лампы 220V (обычно цоколи у них стандартные - бывают светодиодные лампы E27, E14, GU10) - такие лампы используют встроенный трансформатор, однако позволяют вкручивать их напрямую в стандартные патроны освещения. Светодиодные лампы E27 - это как раз прямая замена обычных домашних ламп, так как заменяются они "один в один".

С точки зрения покупки пока целесообразно покупать только светодиодные лампы на 220V самых распространённых цоколей - E27, E14,

GU10 или GU5.3. Более специализированные светодиоды - как то цветные или прожекторные, пока для домашнего использования лучше не покупать - цена на них в ближайшие несколько лет может упасть в разы.

2. По видам освещения территорий:

освещение офисов, административных зданий, учреждений медицины, образовательных учреждений;

освещение площадей торговых центров, супермаркетов, магазинов и других торговых точек, а также местная подсветка их интерьеров;

промышленное освещение. Это внутреннее освещение производственных и складских помещений, а также открытых производственных площадок, железнодорожных станций, карьеров, территорий и дорог нефтебаз, складских комплексов и т.п.;

освещение гостиниц, ресторанов, кафе, баров;

освещение театральных и концертных залов, киностудий, клубов, дискотек;

освещение музейных и выставочных экспозиций;

освещение жилых помещений;

освещение в сфере ЖКХ: помещения общего назначения и придомовые территории с невысокими требованиями к освещенности;

освещение автозаправок и автостоянок, подземных паркингов и переходов, тоннелей и т.д.;

освещение спортивных объектов различного назначения – как закрытых, так и открытых площадок;

архитектурное и ландшафтное освещение;

уличное освещение;

наружное и внутреннее рекламное освещение;

светосигнальное и специальное взрывозащищенное светодиодное освещение.

3. По географическому признаку:

потребители города Пензы;

потребители Пензенской области;

потребители других регионов России.

Заказчиками светодиодных ламп могут быть специализированные магазины, физические лица, сфера ЖКХ и прочие заказчики.

Основные потребители производимой продукции рассмотрены на рисунке 1.4.

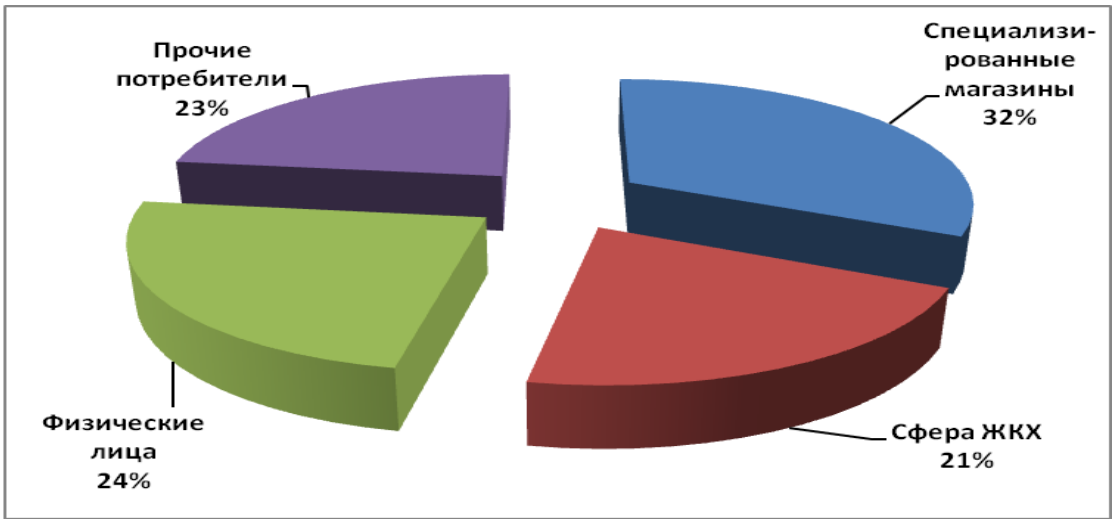

Рисунок 1.4 - Основные потребители светодиодных ламп

Если проанализировать данный рынок по географическому сегменту, то в различных регионах России спрос на светодиодные лампы неодинаков. Это определяется географическим месторасположением региона, уровнем развития финансовой системы, а также имеющимися доходами населения.

На рисунке 1.5 рассмотрены основные сегменты, для которых осуществляет свою деятельность ООО «СветоД».

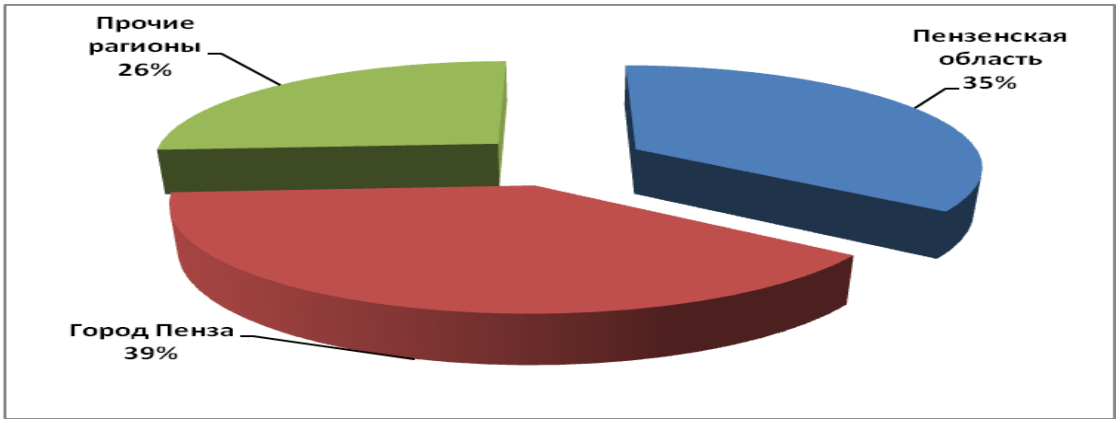

Рисунок 1.5 – Сегментация рынка по географическому признаку

Главным потребителем является город Пенза, на долю которой приходится 39% рынка данного сектора. Это является следствием высокой покупательной способности предприятий и большого числа банков в городе.

Вторым по значению является Пензенская область, формирующий 35% рынка, в котором также имеется большое количество промышленных предприятий.

Регионы Поволжья, Казахстан - третьи по счету потребители светодиодных ламп, на их долю приходится 26% рынка.

Параметры позиционирования производимых ламп представлены в таблице 1.12.

Таблица 1.12 - Параметры позиционирования

Параметры позиционирования	УЦ - уровень доступности цен	УК – уровень качества	УС – уровень системы стимулирования сбыта
q - вес важности параметра (0 – 1)	0,5	0,7	0,2
Результаты экспертной оценки (V)			
Параметры эталонного товара	9	9	9
Параметры товара ООО «СветоД»	8	8	7
ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника»	8	8	8
ООО «СВЕТОВОД»	7	8	7
ООО «ЭКОЛАЙТ»	8	7	7

При маркетинговом подходе с ориентацией на потребителя очень важно знать, каким показателям производимой продукции отдает предпочтение потенциальный клиент. Сегмент с его параметрами дает первичный ответ на этот вопрос. Последующее позиционирование позволяет определить место продукции на сегменте в окружении конкурентов.

Результаты экспертной оценки позиционирования представлены в таблице 1.13.

Таблица 1.13 - Результаты экспертной оценки позиционирования

Результаты экспертной оценки с учетом веса параметров (Q=q x V)				Сумма ∑Qj
Параметры эталонного товара	4,5	6,3	1,8	12,6
Параметры товара ООО «СветоД»	4,0	5,6	1,4	11,0
ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника»	4,0	5,6	1,6	11,2
ООО «СВЕТОВОД»	3,5	5,6	1,4	10,5
ООО «ЭКОЛАЙТ»	4,0	4,9	1,4	10,3

Определяем относительное положение предприятий на сегментах (таблица 1.14).

Оценка, определяющая это положение, представляет собой отношение суммарного значения показателя ΣQj товаров-конкурентов к аналогичному показателю эталонного товара ΣQ эталон, т.е.

$$G = \frac{\Sigma Q_j}{\Sigma Q_{эталон}} \qquad (1.5)$$

Таблица 1.14 - Относительное положение предприятий на сегменте

Относительное значение оценки позиционирования G для конкурирующих предприятий			
Параметры товара ООО «СветоД»	Параметры товара ЗАО «Светлана-Оптоэлектроника»	Параметры товара ООО «СВЕТОВОД»	Параметры товара ООО «ЭКОЛАЙТ»
0,87	0,89	0,83	0,82

Таким образом, разработка сегментационной стратегии, подкрепленная соответствующими расчетами, четко показывает, что предприятие ООО «СветоД» может рассчитывать на лидирующее место в существующей конкурентной среде.

При оценке преимуществ и недостатков предприятия главное внимание уделяется внутренним его факторам, а возможностей и угроз – в основном

факторам, определяющим внешнюю его среду. SWOT-анализ деятельности ООО «СветоД» приведен в таблице 1.15.

Таблица 1.15 - SWOT-анализ деятельности ООО «СветоД»

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
Постоянный мониторинг рынка. Отлаженная сбытовая сеть. Весь спектр изделий адаптирован под стандартные патроны в светильниках. Высокое качество ламп постоянно подтверждается тестированием. Соответствие экологическим стандартам.	Требует вложения значительных финансовых средств. Себестоимость продукции на 5-7% выше, чем у основных конкурентов. Наличие исследовательского опыта и научно-технической среды. Неизвестность марки предприятия.
O (возможности)	T (угрозы)
Разработка новых, перспективных источников света на основе сверхярких светодиодов. Рост культуры населения по использованию светодиодных ламп. Совершенствование технологии производства.	Снижение уровня доходов населения. Недостаточная материально-техническая база. Появление новых видов ламп по более дешёвым технологиям. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов.

SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах).

Проанализировав угрозы и возможности внешней среды, а также сильные и слабые стороны внутренней среды, можно сделать вывод, что предприятие стабильно развивается и является жизнеспособным.

Зоной, которая требует немедленного вмешательства, является зона с отсутствием высокотехнологичного, специфического оборудования для производства. ООО «СветоД» не имеет, к сожалению, достаточных средств на его приобретение и найм большего количества персонала. Также существует необходимость снижения себестоимости продукции.

Сильной стороной предприятия является высокий контроль качества выпускаемой продукции. Предприятие сотрудничает с крупными объектами,

что является очередным подтверждением ее высокого качества и отличной работоспособности.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Предприятие имеет возможности расширения номенклатуры выпускаемых светодиодных ламп. ООО «СветоД» имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Для ООО «СветоД» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по реализации светодиодных ламп.

После позиционирования угроз было выявлено, что к критическому состоянию ООО могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и коренное изменение вкусов потребителей.

Тип стратегий функционирования и развития предприятия определяется квадратом «СИУ» матрицы SWOT-анализа в ООО «СветоД».

Для выявления и оценки существенных факторов (политических, экономических, технологических и социально-демографических) внешнего окружения ООО «СветоД», которые потенциально могут повлиять на деятельность предприятия в будущем, проводится PEST-анализ – таблица 1.16.

Суммарное значение результирующих факторов в каждой группе определяет ее рейтинг. Например, если принято для анализа четыре ключевых группы, то их рейтинги распределяется от нуля до четырех. Суммарное значение результирующих факторов по анализируемым 4-м группам следующее:

∑П= RП = 16 баллов; ∑Э= 28 баллов; ∑СД= 18 баллов; ∑Т = 32 балла. Наиболее значимой является группа технологических факторов внешней среды

(∑Т = 32 балла), которая получает рейтинг R=1. Следующей по мере уменьшения рейтинга является группа экономических факторов с рейтингом R=2, далее - группа социально-демографических факторов R=3, группа политических факторов R=4.

Таблица 1.16 - Факторы внешней среды и их веса ООО «СветоД»

Группа факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1.Политические	П1	Нестабильность социально-политической жизни общества	Гп = 4 балла	Гп1 = 2 балла	Rп1 = 8 балла
	П2	Введение санкций на материалы и комплектующие изделия		Гп2 = 2 балл	Rп2 = 8 балла
2. Экономические	Э1	Наличие стабильных потребителей	Гэ = 4 баллов	Гэ1 = 4 баллов	Rэ1 = 16 баллов
	Э2	Изменение законодательства		Гэ3 = 3 балла	Rэ3= 12 баллов
3.Социально-демогра-фическиекие	СД1	Изменение уровня доходов населения	Гс = 3 балла	Гс1 = 3 балла	Rс1 = 9 баллов
	СД2	Повышение культуры использования осветительных приборов		Гс2 = 3 балла	Rс2 = 9 баллов
4.Технологические	Т1	Уровень технической оснащенности производства	Гт = 4 балла	Гт1 = 3 балла	Rт1 = 12 баллов
	Т2	Разработка новых, перспективных источников света на основе сверхярких светодиодов		Гт2 = 2 балла	Rт2 = 8 баллов
	Т3	Соответствие экологическим стандартам		Гт3 = 3 балла	Rт3 = 12 баллов

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на предприятие ООО «СветоД». Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности

Энергоэффективность экономики сегодня немыслима без использования современных инновационных технологий энергосбережения.

Одним из важнейших направлений в этой сфере является снижение потребления электроэнергии за счет внедрения отвечающих требованиям времени светотехнических установок и современных осветительных приборов в административных и общественных зданиях, в промышленности и сельском хозяйстве, на транспорте, в сфере торговли и услуг.

Не менее актуальна в условиях постоянного роста тарифов на коммунальные услуги и проблема снижения расходов на оплату электроэнергии в быту и в целом в сфере ЖКХ.

Безусловное и общепризнанное технологическое лидерство в решении этих задач уже сегодня принадлежит светодиодному осветительному оборудованию.

Основные преимущества светодиодных источников света:

Низкое энергопотребление. Светодиодное освещение позволяет снизить энергопотребление по сравнению с иными источниками света в 3—10 раз. Например, аналогом лампы накаливания мощностью 60 Вт будут: люминесцентный светильник на 13,5—15 Вт, либо светодиодный светильник мощностью всего 6 Вт.

Высокая светоотдача. То есть соотношение между световым потоком и потребляемой мощностью у светодиодов — 50—110 и более лм/Вт (для сравнения: лампы накаливания — 10—15 лм/Вт, компактные люминесцентные лампы — 55—70 лм/Вт, металлогалогеновые лампы — 70—90 лм/Вт).

Длительный срок службы — от 50 000 до 100 000 часов. Для сравнения: лампа накаливания — 1000 часов, галогеновая лампа — 2000, люминесцентная — от 5000 до 10000, металлогалогеновая — 10000 часов.

Экономичность применения и эксплуатации светодиодного освещения достигается не только низким энергопотреблением, но и рядом других факторов. Во-первых, при монтаже светодиодных осветительных систем возможно использовать провод и кабель меньшего сечения. Во-вторых, использование светодиодного оборудования на существующих мощностях и кабельных трассах позволит, помимо экономии энергии, существенно увеличить освещенность объекта (при наличии такой потребности) за счет увеличения количества светильников. В-третьих, отсутствие необходимости замены ламп не требует затрат на их приобретение и на оплату работ по обслуживанию светильников (оплата персонала и вспомогательной техники), что особенно значимо, если светильники установлены в труднодоступных местах. И наконец, достигнутая экономия электроэнергии позволит перераспределить высвободившуюся мощность на другие нужды.
– Возможность регулировки яркости светодиодных светильников за счет снижения питающего напряжения (например, согласно СНиП в ночное время допускается снижение освещенности улиц на 30—50%). Как известно, традиционные газоразрядные лампы такой возможности для снижения энергозатрат не дают.

Стабильная работоспособность. Светодиоды меньше, чем иные источники света, чувствительны к падениям или скачкам напряжения в сети, могут работать от напряжения в диапазоне от 120 до 280 вольт. При этом колебания напряжения не влияют на работу светодиодов.

Широкий температурный диапазон применения светодиодных светильников позволяет эксплуатировать их в условиях от –60° С до +60° С. Температура окружающей среды не влияет на время запуска светодиодных приборов освещения.

Мгновенное зажигание и достижение рабочего режима при подаче питающего напряжения (в отличие от ламп люминесцентных, ДРЛ, ДНаТ). Это делает светодиоды совершенно незаменимыми там, где требуется максимальное быстродействие, например, в рекламном освещении.

Устойчивость к внешним воздействиям. Отсутствие нити накаливания дает светодиодным светильникам высокую виброустойчивость и механическую прочность, использование поликарбонатного стекла позволяет выдерживать значительные ударные нагрузки (вплоть до выстрелов из пневматического оружия). Кроме того, в зависимости от назначения светодиодный светильник может быть изготовлен с любой требуемой степенью пыле- влагозащиты, вплоть до IP 68 (полная защита от пыли и возможность полного погружения в воду).

Цветовая температура светодиодов имеет широкий спектр — от «теплого белого» (2600 К) до «холодного белого» (10000 К). Это дает возможность применять светодиодные светильники как в помещениях различного функционального назначения (жилые, офисные, производственные помещения, учебные аудитории и т.д.), так и в уличном освещении. Для сравнения: свет пламени свечи — 2000 К, лампа накаливания — 2360 К, прямой солнечный дневной свет — 5500 К, люминесцентные лампы — от 2700 до 6500 К.

Высокая контрастность света улучшает качество освещения объектов, позволяя достигнуть лучшей четкости, что особенно значимо при освещении зданий, подъездов, дворов, складов, охраняемых территорий, спортивных сооружений, парков, рекламных щитов.

Высокий индекс цветопередачи создает комфортную для человеческого зрения освещенность, не уступая по данному показателю характеристикам других источников света. Индекс цветопередачи светодиодов — 75—85, ламп накаливания — 68, люминесцентных ламп — 60—90, натриевых — 25.

Экологичность. Светодиодные светильники, в отличие от люминесцентных, не содержат ртути, абсолютно безвредны и не требуют вложения средств в утилизацию.

Высокий уровень безопасности определяется тем, что светодиодные осветительные приборы это низковольтное оборудование (то есть имеют высокую степень электробезопасности), отсутствует также опасность перегрузки электросетей в момент включения. Кроме того, светодиодные

светильники не имеют эффекта низкочастотных пульсаций (стробоскопического эффекта), который можно наблюдать у люминесцентных и газоразрядных светильников. Светодиоды не создают электромагнитных помех, а в спектре их излучения отсутствуют ультрафиолетовая и инфракрасная составляющие (однако есть и светодиоды специально предназначенные для работы именно в этих частях спектра). Малое энергопотребление и слабый нагрев светодиодных светильников обеспечивают высокую степень пожарной безопасности.

Отсутствие шума. Светодиодные лампы абсолютно беззвучны (в отличие от люминесцентных), что делает их особо незаменимым источником света в библиотеках, больницах, учебных заведениях, офисах, жилых помещениях и т. д.

Возможность получения разного цвета и оттенка излучения светодиодов без применения цветных светофильтров, чего нельзя достичь, используя иные источники искусственного освещения. Это достигается управлением через контроллеры, диммеры, в том числе с плавным изменением яркости и цвета свечения.

Производимая в ООО «СветоД» продукция, представлена на рисунках 2.1 – 2.8.

Светодиодные лампы с цоколем Е27.Если у вас дома или в офисе до сих пор стоят стандартные лампы накаливания или КЛЛ, то пора задуматься о том, чтобы купить светодиодные лампы с цоколем Е27. Ведь их потребление в 10 раз ниже чем у ламп накаливания, при том же световом потоке. Кроме того, светодиодные лампы имеют самый длительный, по сравнению с другими источниками света, срок службы (>50000 часов), они не содержат ртути и других токсичных веществ.

При выборе Е27 светодиодных ламп советуем вам обратить внимание на коэффициент пульсации светового потока, высокая пульсация света является причиной утомляемости и болезни глаз. Невооруженным глазом она не видна, но этим недостатком грешат большинство дешевых светодиодных ламп. Все

предлагаемые нами светодиодные лампы полностью безопасны для глаз и, в отличие от аналогов, лишены пульсации.

Вы купите их один раз и надолго, ведь на все модели XF действует гарантия 5 лет.

Рисунок 2.1 – Светодиодные лампы с цоколем E27

Светодиодные лампы с цоколем GU5.3.

Светодиодные лампы MR16 с цоколем GU5.3 успешно и быстро вытесняют из использования традиционные галогенные и люминесцентные лампы данного типоразмера. Они имеют низкую температуру во время работы, лишены эффекта пульсации света, и служат во много раз дольше. Более того, на лампы серии XF (марка X-Flash) мы даем гарантию 5 лет!

Для всех представленных ламп у нас вы также сможете купить арматуру MR16 разного цвета. В наличии модели как на 220В так и на 12В.

Рисунок 2.2 – Светодиодные лампы с цоколем GU5.3

Светодиодные лампы с цоколем G4.

Если вы хотите купить светодиодные лампы g4 на 12V - мы предлагаем вам уникальные модели, пока что не имеющие аналогов на рынке. Эти светодиодные лампы X-Flash полностью залиты в силикон, обладают приятным внешним видом, и, в отличие от своих галогенных предшественников,

практически не нагреваются. Вы можете приобрести лампочки на 1.5Вт и 3Вт напряжением питания 12V.

Купить их у нас вы можете без какого-либо риска - в случае возникновения любых проблем, мы тут же заменим вам вашу покупку без всяких экспертиз и задержек, гарантия 5 лет! Познакомится с продукцией во всех деталях Вы можете в нашем шоуруме, мы всегда Вам рады.

Рисунок 2.3 – Светодиодные лампы с цоколем G4

Светодиодные лампы с цоколем E14.

Светодиодные лампы E14 с уменьшенным винтовым цоколем обладают компактными размерами и малой мощностью, и эффективно заменяют лампы накаливания, потребляющие в 10 раз больше электроэнергии.

Самая распространенная форма светодиодных ламп e14 - свеча или свеча на ветру представлена у нас в широком ассортименте. Также вы сможете купить модели направленного света грибовидной формы и миниатюрные шарообразные лампочки, есть лампы с эффектом пламени свечи и даже со специальной конструкцией предназначенные для хрустальных люстр.

На все светодиодные лампы E14 X-Flash действует гарантия 5 лет, без бумажной волокиты и ожидания замены. Посмотреть, протестировать и оценить понравившиеся вам лампочки вы можете в нашем шоуруме. Купить их можно как в розницу так и оптом в нашем офисе или в магазинах наших партнеров в разных городах.

Рисунок 2.4 – Светодиодные лампы с цоколем Е14

Рисунок 2.5 – Лампы для офисного и административного освещения

Рисунок 2.6 – Лампы для промышленного освещения

Рисунок 2.7 – Лампы для уличного освещения

Рисунок 2.8 – Лампы для интерьерного освещения

Решая поставленные задачи, ООО «СветоД» руководствуется следующими принципами: конструктивные и доверительные взаимоотношения с партнерами по бизнесу; никаких компромиссов в ущерб качеству; каждый работник компании, от рабочего до генерального директора, отвечает за качество своего труда.

2.2 Технология производства

Производство светодиодных ламп – это очень динамично развивающийся производственный сектор. Все осознают, что отказ от ламп накаливания неизбежен. В Европе этот процесс идет более активно, у нас – несколько замедленно. Однако Россия из этого отставания может получить хорошую выгоду. А именно: мы имеем уникальную возможность, минуя этап широкого применения компактных энергосберегающих ламп, сразу перейти к более прогрессивным световым технологиям – к светодиодному оборудованию. Использование энергосберегающих ламп позволяет сократить потребление электроэнергии в 3-4 раза, однако требует постоянных эксплуатационных расходов (замена, утилизация ртутьсодержащих компонентов). Применение же светодиодов дает экономию в 10 раз, и не требует внимания весь период эксплуатации (70000 часов, то есть 12-17 лет). Светотехнические производственные предприятия уже осознали необходимость перехода к осветительным системам, созданным на базе новейших светодиодных технологий. Практически каждый месяц рынок пополняется новыми моделями светильников. Одновременно расширяется и круг самих производителей. Даже в кризисные 2008-2010 годы этот рынок имел устойчивый рост.

Рассмотрим описание технологии производства светодиодных ламп, которые используются в ООО «СветоД».

Технология производства светодиодных ламп это довольно сложная и кропотливая работа. Для производства светодиодных ламп требуется не только множество специального оборудования, но и толковые работники, которые смогут полностью провести весь процесс производства. К тому же необходимо наличие специального помещения, то есть цеха, где будет располагаться все оборудование и происходить весь процесс изготовления и сборки светодиодных ламп и светильников.

К необходимому оборудованию для производства светодиодов относятся:

аппараты, наносящие паяльную маску;

автомат, который проводит установку элементов, для проведения начальных работ по монтажу;

трафареты для печатания плат;

печки для спайки компонентов платы.

Для того чтобы оборудование функционировало в полном рабочем объеме, без сбоев и простоев, необходимо включить в штат сотрудников технологов-инженеров с опытом. В их обязанности будет входить такая работа как, составление проектов по расположению компонентов на печатной плате, подготовка соответствующих документов, планов, написание программного обеспечения для автоматических машин. Сам же процесс производства и работу автоматов должны контролировать опытные операторы.

В целом, технология производства светодиодных ламп может быть представлена следующим образом:

1. Изготовление чипов на специальных кристаллах. Тонкий слой искусственно полученных кристаллов особым способом разделяется на сотни отдельных чипов – рисунок 2.9.

Основной этап производственного цикла – выращивание при определенных условиях кристаллов. Из-за высокой стоимости специального

оборудования, из-за отсутствия в нашей стране высококлассных специалистов в этой области, из-за сложностей при обеспечении стерильных условий в помещении открыть свое производство светодиодных ламп с нуля будет весьма проблематично. Поэтому более экономически выгодно в России осуществлять только сборку готовых изделий. Этот вариант мы и будем рассматривать.

Рисунок 2.9 - Изготовление чипов на специальных кристаллах

2. Биннирование чипов. Полученные чипы сортируют по группам в соответствие с определенными параметрами. Осуществляется (сортировка) пленок по цветовой температуре, напряжению, световому потоку и другим характеристикам – рисунок 2.10.

Рисунок 2.10 - Биннирование чипов

3. Получение готовых изделий. Готовое изделие состоит не только из чипов. На стадии сборки используются: корпус из того или иного материала, люминофор, специальные линзы, т.е чипы помещаются в корпуса и снабжаются первичной оптикой, формирующей исходную КСС (кривую силы света).

4. Последующие этапы. Изготавливают светодиодные модули (печатные платы, на которые напаиваются светодиоды). Это позволяет эффективно отводить тепло. Одним из удачных решений при изготовлении плат является использование алюмооксидной технологии (она обозначается аббревиатурой ALOX). Суть ее заключается в создании диэлектрического вещества в глубине металла и на его поверхности.

Описание производственных помещений, необходимых для функционирования ООО «СветоД» представлено в приложении А. Внешний вид цеха по производству светодиодных ламп рассмотрен на рисунке 2.10. Подойдет любое помещение, но перед началом работы его необходимо переоборудовать, чтобы обеспечить необходимые условия. Трудность заключается в том, что при изготовлении светодиодных лампдолжны поддерживаться стерильные условия. Тогда на выходе можно будет получить изделия. Соответствующие всем нормам и стандартам.

Цех, где собираются лампы должен быть достаточно просторным, около 200 кв. метров. На этой площади поместится все оборудование.

Рисунок 2.10 - Цех по производству светодиодных ламп

Техническое оснащение цеха – основная статья расходов. Сэкономить тут вряд ли получится, ведь в итоге может пострадать качество самих ламп. Необходимо следующее оборудование:

измерительные приборы для тестирования поступающих на производство светодиодов и полностью собранной продукции;

оборудование для сборки ламп;

сопутствующее оборудование. Сюда можно отнести: специальные столы, осветительные приборы, ручные приспособления.

Купить оборудование для производства светодиодных ламп можно, как в России, так и за рубежом. Поставщиками оборудования являются: НПП «Лайтап», г. Москва; ООО «Новый свет», г. Рязань; Ао «Завод Lampyris», г. Ростов-на Дону.

Всю линию лучше закупать у одного поставщика. Так можно обеспечить бесперебойную работу цеха и заручится поддержкой производителя для устранения какой-либо неисправности приборов.

2.3 Логистика производственных и распределительных процессов

В процессе ценообразования предприниматель, прежде всего, должен определить, каких целей он желает достичь с помощью продажи своего товара. При формулировании целей ценообразования обычно ориентируются на стратегические цели предпринимательской деятельности.

Целью ценообразования ООО «СветоД» является максимальная реализация различных светодиодных ламп. Увеличение объема сбыта приведет к снижению затрат на единицу продукции и, как следствие, к увеличению прибыли. Учитывая чувствительность рынка к уровню, цена устанавливается на минимально допустимом уровне. Это обеспечивает расширение ниши рынка, занимаемой предприятием.

В условиях рыночной экономики на первое место выходят требования покупателя. Поэтому особенно острой становится проблема произведенных светодиодных ламп. Непостоянство и непредсказуемость рыночного спроса делает нецелесообразным создание и содержание больших запасов. В то же

время производитель не должен упускать ни одного заказа. Это обуславливает необходимость создания гибких производств, быстро реагирующих на возникший спрос.

Ценовая политика предприятия является важным фактором деятельности руководства предприятия по установлению, поддержанию и изменению цен на производимые товары, направленная на достижение целей и задач ООО.

Разработка ценовой политики ОО «СветоД» включает следующие этапы:

выработка целей ценообразования;

анализ ценообразующих факторов;

выбор метода ценообразования;

принятие решения об уровне цены.

Решение о выборе канала распределения – одно из самых сложных решений, которое надо принять руководству предприятия. От этого зависит политика цен, принимаемые решения в сфере маркетинга и многое другое.

В организации товародвижения ООО «СветоД» выбирает канал нулевого уровня, так называемый канал прямого маркетинга, который состоит из продавца и потребителя – рисунок 2.11. Поскольку одно прямое стимулирование посредников (скидки с цены и др.) требует значительных финансовых затрат, это весьма затруднительно для молодого предприятия.

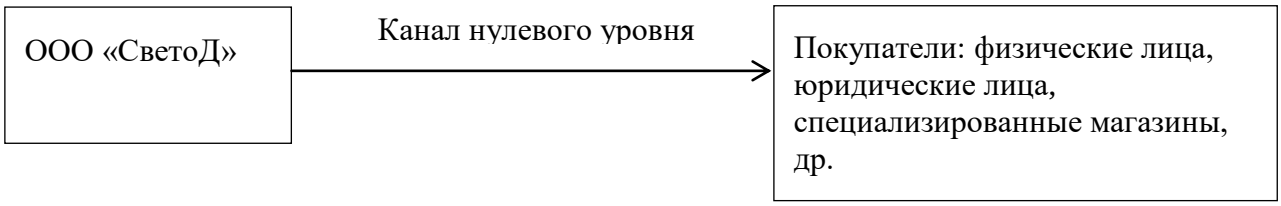

Рисунок 2.11 – Схема распределения товара по каналу нулевого уровня в ООО «СветоД»

ООО «СветоД» ставит целью товародвижения обеспечение доставки необходимых светодиодных ламп в нужные места в нужное время с минимально возможными издержками.

На первом месте в системе товародвижения уделяется внимание интересам потребителя: своевременная доставка товара; готовность

удовлетворить экстренные нужды клиента; аккуратное обращение с товаром при погрузочно-разгрузочных работах; готовность поддерживать товарно-материальные запасы ради клиента.

Для транспортировки крупных партий предприятие пользуется услугами транспортной компании с хорошей репутацией: ООО «Перевозка».

Компания имеет большой опыт в грузоперевозках, берет оплату только за одно направление по доступным ценам, ответственность за груз максимальная. ООО «СветоД» пользуется услугами экспедирования грузов, что предполагает полное сопровождение от начала транспортировки и вплоть до доставки в пункт назначения.

Доставка продукции ООО «СветоД» до покупателя осуществляется в течение 2-3 дней в зависимости от дальности расстояний.

В ООО «СветоД» используются следующие средства коммуникации с потенциальными и уже существующими клиентами.

Средства прямого ответа (электронная почта, телефон, факс). На электронные почты потенциальных клиентов высылаются коммерческие предложения, иллюстрированные изображениями производимых светодиодных ламп. Телефон и факс используются для переговоров с клиентами, а также для обратной связи с ними. Через один-два дня, после того, как продукция была доставлена клиенту, менеджер по сбыту связывается с клиентом для того, чтобы узнать, доволен ли он качеством продукции, сроками и качеством доставки. Такие действия нужны для того, чтобы узнать мнение клиента, расположить его к дальнейшему сотрудничеству с ООО «СветоД».

В офисе предприятия имеются образцы светодиодных ламп для демонстрации клиентам из Пензы и Пензенской области. Клиентам из других регионов образцы высылаются в виде каталогов.

Создание собственного сайта с подробным описанием светодиодных ламп.

Профессиональные встречи и специализированные выставки. RosUpack – крупнейшая в России, СНГ и странах Восточной Европы выставка

светодиодных ламп. На выставке представлено множество различных форм и дизайнов светодиодных ламп. ООО «СветоД» будет участвовать со своей продукцией и в то же время планируется посещение выставки для установления деловых и партнерских отношений с другими участниками, получения информации о новых поставщиках сырья, изучения рынка и т.д.

ООО «СветоД» использует политику ценового стимулирования, предлагая светодиодные лампы высокого качества, но по меньшей цене, чем у конкурентов. Поскольку продукция предприятия относится к группе потребительских товаров, имеющих аналоги на рынке, то цена, также как качество играет решающую роль. Постоянный характер такого стимулирования приведёт к созданию круга надежной, постоянной клиентуры и заставит покупателя перейти на продукцию ООО «СветоД».

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Планируемая организационная структура предприятия является линейно-функциональной. Основу линейно-функциональных структур составляет принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, по которым на каждом уровне управления формируются функциональные службы.

Организационная структура - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер [21].

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Применение линейно-функциональных структур управления наиболее эффективно в таких организациях, где задачи и функции аппарата управления носят достаточно устойчивый, редко меняющийся, стандартный характер.

ООО «СветоД» имеет линейно – функциональную структуру (приложение Б). Основу структуры предприятия ООО «СветоД» составляют следующие отделы: бухгалтерия, отдел снабжения и сбыта, производственный цех.

Между членами организации, занимающими различные посты и должности, устанавливаются разные виды взаимоотношений. На данном предприятии присутствуют линейные отношения, так как тип построения структуры ее управления – линейный.

Линейные отношения – это отношения между руководителем и подчиненными (начальник цеха - мастер).

В ООО «СветоД» в виду многообразной деятельности административные связи также многообразны, например, зам. директора по производству будет являться объектом управления для директора предприятия и единовременно субъектом управления для начальника цеха.

Административные связи:

Директор $\xrightarrow[\text{отчётность}]{\text{приказы, указания}}$ Зам. директора по производству.

Зам. директора по производству $\xrightarrow[\text{КД, ТД}]{\text{техническое_задание}}$ Начальник цеха.

Технические связи:

Начальник цеха $\xrightarrow[\text{собранный_узел}]{\text{КД, ТД}}$ инженеры-технологи, инженеры-программисты.

Производственный процесс подразумевает обратную связь между субъектами и объектами. Все вопросы должны решаться быстро, иначе это сказывается на сроках и цене продукции. Например, информация от начальника цеха о замене деталей, о новых видах чипов для ламп.

Обратная связь заключается в передаче информации о ходе выполнения плана предприятия. Объекты дают информацию о текущем состоянии выполнения заказа, о качестве производимой продукции и о кадрах (справляется ли производство с данным заказом).

Субъекты сверху отдают приказы на выполнение производственного плана, который разработает предприятие. На верхнем уровне составляются планы, происходит сбор заказов, формируются цены на произведенную продукцию.

Информация идёт снизу, если относительно того приказа, который поступил вниз, возникают конкретные вопросы. Также различные доклады о количестве изделий и информация об их сбыте могут идти с нижних уровней на верхние.

Для управления и производства светодиодных ламп необходим персонал общей численностью 36 человека. Из них: 26 человек – производственный персонал; 10 человек – административно-управленческий персонал.

Отбор кандидатов на должности осуществляется следующим образом. Перед тем как начать процесс набора, четко определяются будущие обязанности работника.

Детально изучается, какие функции работнику придется исполнять, какое образование нужно для этого иметь, какие навыки. Важными также являются и психологические характеристики потенциального работника.

Отбор будет проводиться с помощью наблюдений за будущим работником и регистрации всех выполняемых им функций, планируется проведение собеседования (пусть он сам расскажет о своей работе).

Набор сотрудников в ООО «СветоД» на планируемые должности осуществляется посредством кадровых агентств, центров занятости, также предприятием размещаются объявления в СМИ о своих потребностях в специалистах.

Для производственного персонала устанавливается сдельно-премиальная система оплаты. По итогам работы за год руководством отмечается лучший работник на производстве и ему выплачивается денежная премия - тринадцатая заработная плата.

Если сотрудником перевыполняется план и качественно осуществляется выполнение своих обязанностей, то ему полагается ежемесячное денежное вознаграждение.

Для административно-управленческого персонала компании устанавливаются оклады, согласно плану по персоналу (таблица 3.1). Ежемесячный фонд оплаты труда составляет 753 000,00 руб.

Оплата труда в ООО «СветоД» строится не только по принципу выплаты ежемесячной заработной платы, но и по принципу дополнительных вознаграждений, премий, поощрений, льгот и так далее (рисунок 3.1).

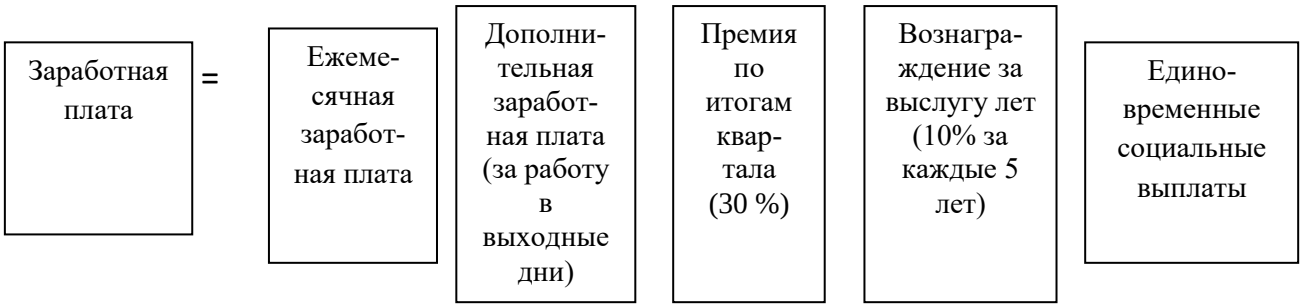

Рисунок 3.1 - Система оплаты труда в ООО «СветоД»

Ежемесячная заработная плата сотрудников предприятия 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.

На предприятии действует следующая система доплат и надбавок: доплаты по технически обоснованным нормам; надбавка за выполнение дополнительных обязанностей; оплата сверхурочных часов, работа в выходные и нерабочие, праздничные дни.

Премия по итогам квартала. 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 Премиального фонда, который по решению управленческого аппарата составляет 15% от чистой прибыли предприятия. Премия по итогам квартала включается в расчет среднего заработка при исчислении пенсии и отпускных выплат.

Вознаграждение за выслугу лет выплачивается по итогам года каждому сотруднику в зависимости от стажа работы на предприятии.

Единовременные социальные выплаты служат как основа заботы предприятия о своих сотрудниках и, как следствие, повышение мотивации их к

труду путем создания благ и льгот, являющихся основой моральных и материальных поощрений всех сотрудников.

Таблица 3.1 – Сведения о персонале ООО «СветоД»

Должность	Кол-во	Зарплата, руб.	График платежей
Управление			
Генеральный директор	1	40 000	Ежемесячно, весь проект
Зам. директора по производству	1	35 000	Ежемесячно, весь период производства
Начальник по снабжению и сбыту	1	25 000	Ежемесячно, весь период производства
Начальник цеха	1	30 00	Ежемесячно, весь период производства
Начальник монтажно-сборочного участка	1	25 000	Ежемесячно, весь период производства
Главный бухгалтер	1	25 000	Ежемесячно, весь проект
Бухгалтер-кассир	1	22 000	Ежемесячно
Секретарь	1	15 000	Ежемесячно
Юрист	1	12 000	Ежемесячно
Менеджер по персоналу	1	18 000	Ежемесячно
Производство			
Зав. складом	1	18 000	Ежемесячно
Монтажник	5	20 000	Ежемесячно
Сборщик	5	21 000	Ежемесячно
Токарь-фрезеровщик	4	20 000	Ежемесячно, весь период производства
Инженер-технолог	3	23 000	Ежеквартально
Инженер-программист	2	25 000	Ежеквартально
Упаковщица	2	12 000	Ежемесячно
Уборщица	1	10 000	Ежемесячно
Электрик	1	16 500	Ежемесячно
Маркетинг			
Маркетолог	1	16 500	Ежемесячно
Менеджер по снабжению и сбыту	1	18 000	Ежемесячно

Структура управления предприятием – это совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции. Таким образом, каждой структурной единице соответствуют определенные функции, подлежащие выполнению.

На генерального директора возложена ответственность за организацию всей производственно-сбытовой деятельности 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.

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.

Заместитель директора по производству обеспечивает: оперативно-производственное планирование; руководство процессом СМК «Изготовление автоакссесуаров»; представление один раз в полгода отчета (генеральному директору) об эффективности процесса «Изготовление автоакссесуаров»; ознакомление подчиненного персонала с содержанием целей и задач процесса «Изготовление автоакссесуаров»; «Политики в области качества» и требованиями СМК, распространяющимися на них; своевременное согласование контрактов на поставку и обеспечение их исполнения. Осуществляет оперативное руководство и контроль деятельности производственных участков; обеспечивает организацию учета убытков от брака в производстве.

Специалист по маркетингу осуществляет разработку маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств

производимых светодиодных ламп и прогнозирования потребительского спроса и рыночной конъюнктуры. Руководит проведением исследований основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на светодиодные лампы, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды светодиодных ламп, технических и иных потребительских качеств конкурирующих светодиодных ламп.

Организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в электронной, почтовой рекламе, участие в отраслевых выставках, выставках-продажах для информирования потенциальных показателей и расширения рынков сбыта. Участвует совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик зарядных устройств с целью улучшения их потребительских качеств и стимулирования сбыта.

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

3.2 Формирование стратегий организации

Начальным этапом в процессе формирования стратегий организации является необходимость сформулировать миссию предприятия. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее: основные задачи деятельности предприятия; функциональную специализацию предприятия, возможности взаимодействия с партнерами и преимущества в отношении конкурентов.

Миссия обязательно должна быть зафиксирована письменно. Это необходимо по трем причинам. Прежде всего, в процессе написания миссии формируется четкое понимание того, чем организация будет заниматься и почему она это будет делать. Во-вторых, письменная формулировка миссии потребуется для официальной регистрации. В-третьих, написанная миссия дает

возможность донести всю основную информацию о предприятии до ее сотрудников, потребителей, населения.

Миссия ООО «СветоД» заключается в максимальном удовлетворении потребностей физических и юридических лиц в современных, светодиодных лампах, предлагая им высокоэнергоэффективные, долговечные, с высокой световой отдачей изделия.

Вместе с тем, мы стремимся способствовать экономическому росту региона и социальной стабильности в нем.

Мы стремимся к долгосрочным, деловым отношениям, в основе которых лежат честность, надежность, нацеленность на перспективу во имя успешного роста предприятия и наших партнеров.

Мы стремимся к постоянному повышению квалификационного уровня сотрудников, улучшению их материального благосостояния, комфортным условиям труда.

Мы видим себя лидерами в своей отрасли, мы верим в свое будущее, в свои силы, в свой успех.

На основе выделения своих сильных сторон и конкурентных преимуществ предприятие разрабатывает конкурентную стратегию. Конкурентные преимущества формируются под влиянием множества факторов, которые фирма достигает, формулируя рыночную стратегию. Так как предприятие только собирается выйти на рынок, то ей необходимо следовать стратегии концентрированного роста.

Жизненный цикл организации находиться на стадии зарождения, поэтому ей нужно быстро расти и занимать позиции на рынке.

Так как ООО «СветоД» планирует добиться своей цели за счет эффективного производства и сбыта современных светодиодных ламп, на определенном сегменте рынка, то во внимание принимается стратегия концентрации, т.е. максимизации своих усилий на потребностях своих потребителей.

Стратегия концентрации: фирма намерена проводить политику концентрации средств и маркетинговых усилий на узком сегменте рынка (физические лица, специализированные магазины, автомастерские).

У ООО «СветоД» есть выбор сфокусировать свои усилия на противодействии конкурентам (на основе изучения действий и реакции конкурентов), или воздействии на клиентов (максимальный учет их запросов), или комбинировать эти действия (так называемая фокусировка на рынок). Стратегия концентрации имеет цель – получение фирмой конкурентного преимущества за счет определенных маркетинговых усилий.

Базовая стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом.

Разработка базовой стратегии решает две главные задачи:

должны быть отобраны и развернуты основные элементы базовой стратегии;

необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений предприятия при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

Компании, которая планирует начать свою деятельность нужно ориентироваться на стратегию концентрированного роста. Разработка такой стратегии на предприятии ООО «СветоД» обоснована по нескольким причинам:

рынок светодиодных ламп в России достаточно динамичен, а, следовательно будет увеличиваться объем продаж на этом рынке;

новой компании необходимо налаживать сбыт своей продукции, а также увеличивать свои позиции на этом рынке в перспективе;

компания планирует расти как внутренне (увеличивать объем производства), так и внешне (увеличивать долю рынка).

Среди стратегий концентрированного роста наиболее подходит стратегия усиления позиции на рынке. Но так как позиций у новой компании нет никаких, то она на первом этапе выходит на этот рынок, а затем закрепляется и начинает усиленно расти.

Основной вектор стратегического развития ООО «СветоД»:

завоевание определенной доли рынка, путем эффективных маркетинговых усилий;

развитие внутренних возможностей предприятия (увеличение производства, увеличение объема выпуска, увеличение финансовых и кадровых ресурсов);

развитие бренда ООО «СветоД»;

развитие продукта и его совершенствование;

развитие отрасли путем диверсификации производства в долгосрочной перспективе.

Базовая стратегия концентрированного роста в полной мере отражает миссию предприятия, в том, что компания создается для выполнения конкретных задач на рынке отопительных приборов. Компания намерена войти на этот рынок, закрепиться на нем и развивать его в долгосрочной перспективе, увеличивая свои финансовые ресурсы и обогащая собственников предприятия.

Функциональная стратегия относиться к плану управления текущей и основной деятельности подразделений компании. Компании необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Производственная стратегия ООО «СветоД» базируется на принципах конкурентной и базовой стратегии. Отсюда необходимо разработать стратегический план мероприятий по достижению основных задач компании:

освоение производства в течение двух месяцев;

выход производственных мощностей на выпуск более 0,7 миллион единиц светодиодных ламп ежегодно на третьем году работы компании;

снижение производственных издержек, путем использования энергосберегающих технологий;

разработка новых технически совершенных ламп.

Достижение этих стратегически важных задач позволит внести большой вклад в достижение генеральной цели предприятия.

Маркетинговая стратегия ООО «СветоД» - одна из важнейших сфер деятельности предприятия, так как на огромных усилиях в сфере продвижения товара базируются основные стратегия развития организации. Необходимо выделить важнейшие задачи в области маркетинга:

установление долгосрочных отношений с основными заказчиками, путем предложения лучших условий поставки;

увеличение сбыта продукции и расширение дилерской сети, за счет предоставления покупателям отсрочек платежа, скидок от объема заказа, предоставления бонусов за выполнение плана;

создание благоприятного имиджа компании;

разработка системы продвижения товара до конечного потребителя;

гибкое реагирование на изменения запросов рынка;

установление долгосрочных отношений с поставщиками.

Финансовая стратегия ООО «СветоД» ориентируется на обеспечение всех стратегий финансовыми ресурсами. Задачи в области финансового обеспечения предприятия:

привлечение заемных финансовых ресурсов для расширения производственной базы организации;

привлечение заемных финансовых ресурсов на осуществление операционной деятельности компании;

оптимизация структуры заемных и собственных средств предприятия;

разработка финансового плана на выделение средств в области маркетинга и продвижения товара.

Стратегия управления персонала: подбор и адаптация персонала; привлечение опытного управленческого аппарата; обеспечение работников

предприятий достойной заработной платой и социальными льготами; привлечение профессиональных кадров; формирование опытной команды маркетологов; обучение персонала и повышение квалификации.

3.3 Управление качеством в организации

Целями предприятия являются: получение высокой и стабильной прибыли; поступательное и динамичное развитие; расширение рынка сбыта; обеспечение безопасности потребителей; создание комфортных условий труда; формирование имиджа компании.

Определена политика ООО «СветоД» в области качества. Производство современных светодиодных ламп, отвечающих самым высоким требованиям потребителей, - основная цель в области качества, для достижения которой ООО ставит перед собой следующие задачи:

изучение требований и ожиданий потребителя в отношении светодиодных ламп;

освоение новых видов дизайна светодиодных ламп;

совершенствование процессов планирования и производства выпускаемых светодиодных ламп;

снижение затрат на производство светодиодных ламп;

обучение персонала предприятия вопросам в области качества;

поощрение деятельности работников предприятия, направленной на повышение качества светодиодных ламп.

Светодиоды служат долго, поэтому все компоненты светильников, изготавливаемых на их основе, также должны иметь длительный срок службы. В этой связи важнейшую роль играет то, как в компании-производителе организован контроль качества выпускаемой продукции. Заслуживает внимания отечественная компания «АтомСвет», которая изготавливает светодиодные светильники, предназначенные для эксплуатации в сложных (в том числе экстремальных) условиях. Производитель контролирует качество осветительных приборов на всех этапах технологической цепочки - от разработки новых моделей до отгрузки изделий покупателям.

В условиях конкурентной борьбы за потребителя современные производители светильников неуклонно совершенствуют качество своей продукции и проходят сертификацию на предмет соответствия международным стандартам (в частности, CE, GS, ENEC). Благодаря этому качество световых приборов, представленных на рынке, находится на стабильно высоком уровне, что не может не радовать.

Управление качеством на предприятии предполагает организационную и техническую деятельность по обеспечению качества светодиодных ламп.

Целью ООО «СветоД», как и целью многих предприятий, является получение прибыли. Для того чтобы быть конкурентоспособным и привлекать себе покупателей, предприятие должно выпускать качественную продукцию, не уступающую конкурентам. А для того, чтобы выпускать качественную продукцию на протяжении долгого времени, необходимо совершенствовать систему управления качеством продукции. Разработка политики и целей предприятия в области качества невозможна без структуры предприятия, которая дает ответ на то, какие структурные подразделения входят в ее состав, в каких отношениях они находятся, как осуществляется управление предприятием. Начальным шагом для установления структуры является определение функций предприятия.

СМК на предприятии необходимо для:

повышения конкурентоспособности организации и качества производимых светодиодных ламп;

снижения брака в производстве светодиодных ламп;

снижения поставок некачественных материалов и комплектующих;

снижения издержек;

улучшения управляемости предприятием для четкого распределения обязанностей и ответственности между работниками предприятия;

более квалифицированное и эффективное управление сотрудниками предприятия.

Руководство предприятия, выбрало для себя главной целью обеспечение конкурентоспособности предприятия и производимых светодиодных ламп.

Предприятие ООО «СветоД» ставит перед собой следующие задачи в области управления качеством: повышение конкурентоспособности изделий; расширение ассортимента светодиодных ламп; улучшение финансово-экономических показателей предприятия; увеличение объёмов производства и сбыта.

Руководство по качеству разрабатывается на предприятии и используется в качестве руководящего документа. Данный документ содержит: изложения политики в области качества, процедур и требований; системы менеджмента качества; обеспечение улучшения управления процедурами и облегчения деятельности в области качества; обеспечение документированной базы для проведения проверок (аудита) системы менеджмента качества; обеспечение непрерывности, функционирования системы менеджмента качества и реализация ее требований в ходе меняющихся условий; подготовка персонала в области требований системы менеджмента качества и методов ее реализации; демонстрация соответствия системы менеджмента качества требованиям.

Эффективность деятельности предприятия любого профиля может быть обеспечена в том случае, если продукция отвечает вкусам и потребностям покупателя. С этой позиции, качество продукции является актуальной экономической проблемой. Разработка системы менеджмента качества (СМК) на предприятии – это один из начальных этапов внедрения системы менеджмента качества на производстве. Внедрение СМК на предприятии ООО «СветоД» будет проходить в семь этапов.

Этап 1. Решение руководства. Руководитель должен принять решение о начале проекта, известить сотрудников компании, а также создать предпосылки для быстрого осуществления всех остальных этапов. Также следует сформулировать цели построения СМК, выделить на верхнем уровне процессы СМК, которые нужно контролировать, и критерии оценки их качества. Впоследствии цели СМК необходимо зафиксировать в документе под

названием «Политика в области качества», в котором также описываются принципы их достижения. Этот документ является основополагающим в системе нормативной документации СМК компании.

Этап 2. Обучение персонала. Для дальнейшей, успешной работы СМК персонал компании должен изучить теорию менеджмента качества, стандарты ISO серии 9000, освоить теорию процессного подхода, а также основные требования к внедрению СМК. Обучение пользованию системой можно провести как с помощью консультантов, так и самостоятельно, если в компании есть сотрудник, имеющий опыт постановки СМК. В нашей компании будет привлечена консалтинговая фирма, которая будет внедрять СМК.

Этап 3. Формирование программы внедрения СМК. Внедрение СМК следует рассматривать как сложный и длительный проект (сроком до полутора-двух лет). Поэтому необходимо составить программу внедрения СМК, которая будет включать:.

описание этапов внедрения;

список ответственных за каждый этап проекта;

бюджет внедрения СМК. В него включаются как расходы на сертификацию, так и оплата услуг консультантов;

стоимость дальнейшего обучения персонала и стоимость отвлечения менеджмента от основной работы для ведения проекта;

процедуру оценки внедрения СМК. Указываются критерии, по которым руководство сможет определить, удалось ли достигнуть поставленных в начале проекта целей.

После составления программы можно приступать к непосредственной постановке СМК.

Этап 4. Описание и оптимизация бизнес-процессов. Основой системы менеджмента качества является процессный подход. В первую очередь необходимо описать те бизнес-процессы, управление которыми руководство считает наиболее важным для СМК. Например, для производственного предприятия это будут процесс производства и продажи продукта, а также

сервисное обслуживание и закупки. Описание проводится с использованием специализированных инструментальных компьютерных средств на основе информации, получаемой в ходе интервью с исполнителями и т. п.

Этап 5. Разработка нормативной документации СМК. На этом этапе формируются нормативные документы, регламенты и процедуры, обеспечивающие работу системы менеджмента качества. Основой для них является уже существующий на предприятии набор документов, который модифицируется и дополняется в соответствии с требованиями стандарта.

Сначала на основе «Политики в области качества» готовится документ под названием «Руководство по качеству». Он содержит основные положения, регламентирующие деятельность в рамках СМК: разграничение зон ответственности, требования к службе качества, описание процедур обеспечения качества, порядок ведения документооборота СМК, описание процедуры рассмотрения жалоб и т. п.

Следующий уровень документов называется «Общесистемные документированные процедуры». В соответствии со стандартом ISO 9001 следует осуществлять шесть процедур: управление документами; управление данными (записями); управление аудитом СМК; управление продукцией, не соответствующей стандартам (процесс выявления брака и порядок его утилизации); управление мероприятиями, корректирующими несоответствия; управление мероприятиями, предупреждающими появление несоответствий.

При составлении нормативной документации нужно учитывать требование стандарта ISO 9001 о компетенции персонала, выполняющего работы в рамках СМК. Это означает, что в нормативных документах должны описываться процесс доступа работников к нормативной документации, а также требования к компетенции персонала (уровень знаний, опыт работы), программа повышения уровня сотрудников в случае необходимости, система мотивации сотрудников и т. п. Необходимо отметить, что эффективное использование большого числа нормативных элементов СМК требует наличия в организации систем электронного документооборота.

Этап 6. Тестирование СМК и внутренний аудит. После разработки всех нормативных документов начинается опытная эксплуатация системы менеджмента качества. Запускать процессы в рамках новой системы можно постепенно, например сначала внедрить контроль процесса закупок, затем производства и т. п. Опытная эксплуатация сопровождается проведением внутреннего аудита, специальных процедур по проверке работы СМК. В начале эксплуатации они проводятся часто (возможно, раз в неделю), затем реже (один раз в месяц или даже в квартал).

Этап 7. Получение сертификата. Для того чтобы сертифицировать СМК, необходимо подать заявление в сертификационный орган Первоначально следует представить в сертификационный орган ряд документов: заявление о сертификации; все документы по СМК (<Политику в области качества>, <Руководство по качеству>; схему организационной структуры компании, документированные процедуры и другие разработанные документы СМК); перечень основных потребителей и поставщиков предприятия.

Специалисты сертификационного органа в течение месяца проводят экспертизу представленных документов. Экспертиза может включать визит представителей сертификационного органа на предприятие для проверки системы качества в действии. По итогам проверки составляется протокол, в котором фиксируются все несоответствия между СМК и требованиями ISO 9001 по качеству осветительных приборов.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

На 1 ноября 2017 года планируется создание предприятия ООО «СветоД» по производству светодиодных ламп. Собственный капитал данного предприятия в размере 20000000 руб. предполагается сформировать из вкладов учредителей. Предприятие будет заниматься разработкой и производством современных светодиодных ламп.

Для устойчивой деятельности предприятия потребуется 36 работников.

Планируется, что предприятие оформит два кредита: инвестиционный - на приобретение оборудования и покупку транспорта на сумму 3 500 000 руб.; оборотный - на сумму 1 800 000 руб.

ООО «СветоД» является обществом с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью наряду с иными видами хозяйственных обществ, а также хозяйственных товариществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий является коммерческой организацией, то есть организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и распределяющей полученную прибыль между участниками.

Деятельность ООО регламентируется следующими нормативно-правовыми документами: Гражданский кодекс Российской Федерации; ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Высшим органом управления в ООО «СветоД» является общее собрание участников общества. Исключительная компетенция Общего собрания установлена Законом (ст. 33 ФЗ «Об Обществах с ограниченной ответственностью»).

Общее собрание участников может решать и любые иные вопросы, в случае отнесения их к компетенции собрания уставом общества. Руководство текущей деятельностью ООО «СветоД» осуществляет исполнительный орган - директор.

Данный проект разработан с целью организации малого предприятия, специализирующегося на оказании услуг по комплексной автоматизации жилых помещений. Период расчетов основных показателей проекта 4 года. Сумма уставного капитала составляет 2500 тыс. руб.

Производственные и складские помещения, техническую документацию предоставляет ООО «Техноформ» в виде вклада в уставной капитал предприятия.

Структура финансирования проекта - инвестиционный план, представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Инвестиционный план ООО»СветоД»

Наименование источников	Средства на начало реализации проекта, млн. руб.
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА:	
1. Взносы в уставный капитал	2,5
2. Добавочный капитал	0,6
3. Неиспользованная амортизация основных средств	
4. Амортизация нематериальных активов	
5. Результат от продажи основных средств	
6. Средства соинвесторов	0,274
7. Собственные средства, всего (сумма показателей п. 1 - 6)	3,374
8. ЗАЕМНЫЕ И ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА:	
9. Кредиты банков	3,3
10. Прочие	0,3
11. Заемные и привлеченные средства, всего (сумма показателей п. 8-10)	3,6
12. Предполагаемая государственная поддержка проекта	3,0
13. Итого (сумма показателей п. 7, 12)	9,974

Планируется привлечь кредит ПФ ОАО «Сбербанк» в сумме 3,3 млн. руб. на 2 года под 17,5% годовых.

Расчет инвестиционного проекта производится из следующих условий и допущений: при определении эффективности проекта показатели чистой прибыли относятся только к реализации инвестиционного проекта и не отражают результаты текущей хозяйственной деятельности предприятия; все локальные эффекты по экономии энергоресурсов, снижению себестоимости продукции и т.п. от внедрения отдельных мероприятий инвестиционного проекта учитываются интегрировано.

Наладить деятельность предприятия можно в течение одного месяца при наличии необходимых ресурсов.

Результаты прогнозирования проекта рассчитаны с применением специализированного программного средства «Project Expert» фирмы «Про-ИнвестКонсалтинг», разработанного на основе рекомендаций UNIDO, Мирового банка и авторитетных международных консультационных фирм, а также рекомендованного к применению Министерства экономики РФ и

Министерства финансов РФ и сведены в общий финансовый план.

Производственная программа представляет собой систему плановых заданий по оказанию услуг, предназначенных для удовлетворения различных потребностей. Планируемые объемы оказания услуг в 2017-2018 гг. составят в среднем 30 тыс. – 40 тыс. изделий в месяц. В последующем предприятие намеревается ежегодно наращивать объемы оказания услуг на 10-15% в год.

Материалы являются основной расчетной составляющей себестоимости. Расчет потребности и стоимости материалов представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Расчет стоимости материалов по производству 100 ламп

Наименование	Ед. изм.	Цена, руб.
Материальные затраты:	руб.	4578
оборудование	руб.	2220
покупные комплектующие	руб.	1187
электрическая энергия	руб.	773
расходный инструмент	руб.	198
прочие материальные затраты	руб.	200
Расходы на оплату труда	руб.	870
Отчисления от ФЗП	руб.	261
Амортизация основных средств и нематериальных активов	руб.	82
Услуги сторонних организаций	руб.	155
ИТОГО	руб.	5946

Планирование затрат на производство и реализацию услуги необходимо осуществлять в разбивке затрат по элементам.

Расчет потребности в персонале и заработной плате представлен в таблице 3.3.

Персонал предприятия ООО «Элдом» составляет 36 человек. Общий фонд зарплаты в среднем составляет 753 тыс. руб. в месяц

По способу отнесения затрат на себестоимость продукции выделяются прямые и косвенные расходы. Прямые расходы непосредственно связаны с изготовлением конкретных видов продукции и по установленным нормам относятся на их себестоимость (сырье, материалы, топливо, технологическая энергия).

Таблица 3.3 - План по персоналу

Должность	Кол-во	Зарплата, руб.	Фонд заработной платы
Генеральный директор	1	40 000	40 000
Зам. директора по производству	1	35 000	35 000
Начальник по снабжению и сбыту	1	25 000	25 000
Начальник цеха	1	30 00	30 00
Начальник монтажно-сборочного участка	1	25 000	25 000
Главный бухгалтер	1	25 000	25 000
Бухгалтер-кассир	1	22 000	22 000
Секретарь	1	15 000	15 000
Юрист	1	12 000	12 000
Менеджер по персоналу	1	18 000	18 000
Зав. складом	1	18 000	18 000
Монтажник	5	20 000	100 000
Сборщик	5	21 000	105 000
Токарь-фрезеровщик	4	20 000	80 000
Инженер-технолог	3	23 000	69 000
Инженер-программист	2	25 000	50 000
Упаковщица	2	12 000	24 000
Уборщица	1	10 000	10 000
Электрик	1	16 500	16 500
Маркетолог	1	16 500	16 500
Менеджер по снабжению и сбыту	1	18 000	18 000
Итого	36		753 000

Косвенные расходы обусловлены изготовлением различных видов продукции и включаются в себестоимость пропорционально показателю, установленному отраслевой инструкцией по планированию себестоимости. К ним относятся расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общепроизводственные, общехозяйственные, коммерческие расходы и т.д.

Деление издержек на переменные и постоянные обусловлено различной зависимостью уровня расходов от изменения объемов производства.

Переменные – это затраты, сумма которых зависит непосредственно от изменения объема производства. Постоянные – это расходы, абсолютная величина которых при изменения объемов производства не изменяется или

изменяется незначительно (амортизация зданий, зарплата управленческого персонала и т.д.). Сумма постоянных и переменных издержек составляет валовые издержки предприятия. Постоянные затраты ООО «СветоД» формируются следующим образом:

Общехозяйственные затраты начисляются как 10% от стоимости сырья и материалов, общепроизводственные – 20% от стоимости сырья и материалов, коммерческие расходы – как 10% от валового объема продаж

Калькуляция продукции необходима для определения цены услуги ООО «СветоД», соизмерения затрат предприятия с результатами его деятельности, определения уровня эффективности работы предприятия и других целей.

Калькуляция себестоимости изделий ООО «СветоД», на примере производства 100 изделий - светодиодные лампы с цоколем Е27, представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Калькуляция себестоимости производства светодиодных ламп с цоколем Е27, 100 шт.

Наименование статей	Стоимость, руб.	Доля в общем объеме, %
1. Цеховая себестоимость	5946,00	76,0
2.Общепроизводственные расходы	612,20	8,0
3. Коммерческие расходы	272,50	4,0
4.Общехозяйственные расходы	909,30	12,0
Полная себестоимость	7740,00	100
6. Надбавка	5418,00 (70%)	×
Цена реализации (без НДС)	13158,00	×
8.НДС (18 %)	2368,44	×
Отпускная цена	15526,44	×

ООО «СветоД» стремится, чтобы его изделия были самыми высококачественными из всех предлагаемых на рынке. Конечно, это требует установления на него высокой цены, покрывающей издержки на достижение этого качества.

Удержание рынка состоит в сохранении фирмой существующего положения на рынке или благоприятных условий для своей деятельности. Для

достижения этой цели фирма предпринимает все возможные меры для предотвращения спада сбыта и обострения конкурентной борьбы.

В нашем случае целью будет занятие определенного сегмента рынка и удержание этого сегмента впоследствии.

Рыночная цена формируется под влиянием ряда факторов, а именно спроса и предложения, издержек производства, цен конкурентов и др. Спрос на товар определяет верхний уровень цены, которую может установить фирма. Валовые издержки производства (сумма постоянных и переменных издержек) определяют минимальную ее величину. Реализация услуг предприятия ООО «СветоД» будет идти как по факту оказания (определенным категориям клиентов, таким как государственные структуры, организациям, при заключении договора оплаты), так и путем авансовых платежей (большинству потребителей) в сумме не менее 70%.

Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ-костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные и переменные. Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости услуг, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место. Финансовые результаты по системе «директ-костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом и прибылью. Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов.

На рисунке 3.2 представлен в графическом виде расчет точки безубыточности производства светодиодных ламп с цоколем Е27, его значение в 2018 году составляет примерно 10 000 штук в месяц.

Точка Nкр называется точкой критического объема производства и составляет в среднем 10 000 штук в год, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости, прибыль равна нулю, а финансовый результат соответствует безубыточной деятельности.

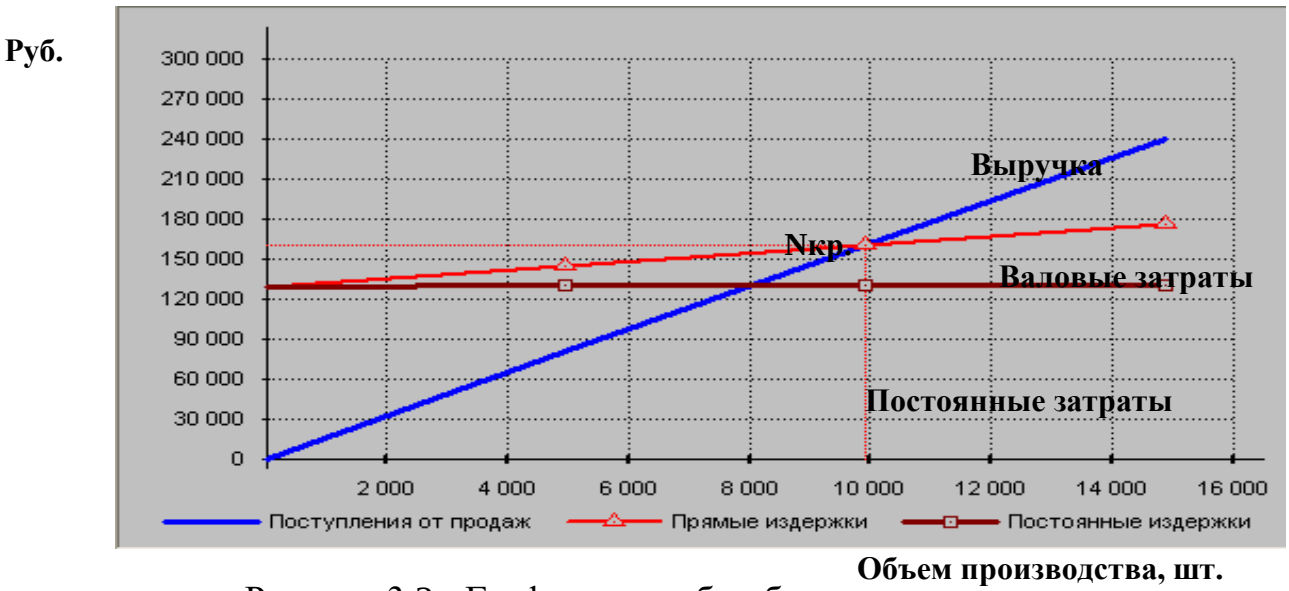

Рисунок 3.2 - График точки безубыточности производства светодиодных ламп с цоколем Е27

Финансовая отчетность предприятия – это, прежде всего система показателей, характеризующих условия и финансовые результаты его работы за фиксированный период времени. Основными источниками информации для комплексной оценки деятельности ООО «СветоД» являются следующие документы: отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, баланс предприятия.

Отчет о финансовых результатах предприятия отражает прибыль предприятия за определенный период. Для принятия внутренних финансовых решений необходимо: иметь четкую классификацию доходов и расходов, иметь возможность обособленно анализировать влияние внутренних факторов эффективности деятельности предприятия и влияния налогового фактора; оперативно получать эту информацию в удобной для анализа форме.

Показатели доходов и расходов следующие.

Валовая прибыль от реализации – это чистая выручка от реализации за вычетом произведенных расходов на реализацию продукции. Этот показатель позволяет анализировать эффективность производственной деятельности. Она за срок действия проекта выросла с 508,46 тыс. руб. до 301 783, 84 тыс. руб.

Прибыль (убыток) до налогообложения – является точкой перехода от бухгалтерской прибыли к налогооблагаемой прибыли. Бухгалтерская прибыль –

это прибыль, рассчитанная в соответствии с требованиями бухгалтерского учета. Таким образом, налогооблагаемая прибыль – это бухгалтерская прибыль, пересчитанная согласно налоговым требованиям.

Чистая прибыль – прибыль после уплаты налога. Важнейший показатель деятельности предприятия. Если в начале проекта она имеет отрицательное значение: - 95, 01 тыс. руб., то к концу проекта составляет 24 172, 08 тыс. руб.

Себестоимость продаж складывается из нижеследующего: материалы и комплектующие, сдельная зарплата, суммарные, прямые издержки, налог на имущество, административные издержки, производственные издержки, маркетинговые издержки, зарплата административного, производственного и маркетингового персонала, суммарные постоянные издержки, амортизация. суммарные непроизводственные издержки.

Прибыль до выплаты налога и налогооблагаемая прибыль являются одинаковыми величинами. Базой для расчета налога на прибыль является налогооблагаемая прибыль. Анализ отчета о финансовых результатах позволяет определить структуру доходов и затрат предприятия, получить объективную оценку ее производственной и коммерческой деятельности. Он представлен в приложении Г.

Основным источником выбытия денежных средств в первых месяцах является инвестиционная и операционной деятельность – затраты на приобретение активов, выплату дивидендов, расчеты с бюджетом (налоговые выплаты) и погашение внешней задолженности. В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно-хозяйственной деятельности. Каждый квартал в финансовой деятельности происходит отток денежных средств по выплате дивидендов.

Интегральные показатели проекта представлены в таблице 3.5.

Период расчета интегральных показателей – 48 мес. Дисконтированный период окупаемости инвестиционных вложений составляет 25 месяцев, при условии, что ставка дисконтирования составит 12% в год. Ставка дисконтирования выбрана как альтернативная доходность по проекту. Данная

ставка приемлема для большинства инвесторов, способных заинтересоваться данным проектом.

Таблица 3.5 - Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	12,00 %
Период окупаемости	23 мес.
Дисконтированный период окупаемости	25 мес.
Средняя норма рентабельности	136 %
Чистый приведенный доход	22 608 851 руб.
Индекс прибыльности	2,4
Внутренняя норма рентабельности	119 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	54,80 %

Индекс прибыльности определяется как показатель, характеризующий соотношение дисконтированных денежных потоков, поступлений и выплат в течение инвестиционного периода. Благоприятным для предприятий является показатель индекса прибыльности >1. По расчетам данный индекс составляет 2,4.

Модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется, как ставка дисконтирования, т.е., для расчета показателя платежи, связанные с реализацией проекта, приводятся к началу проекта с использованием ставки дисконтирования, основанной на стоимости привлеченного капитала, а поступления от проекта приводятся к его окончанию с использованием ставки дисконтирования, основанной на возможных доходах от повторного вложения этих. После этого, модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется как ставка дисконтирования, уравнивающая две этих величины. Баланс между приведенными выплатами и поступлениями составил 54,8 %.

Все приведенные показатели свидетельствуют об экономической выгодности проекта, следовательно, он может быть принят к реализации на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из важнейших направлений в этой сфере является снижение потребления электроэнергии за счет внедрения отвечающих требованиям времени светотехнических установок и современных осветительных приборов в административных и общественных зданиях, в промышленности и сельском хозяйстве, на транспорте, в сфере торговли и услуг. Не менее актуальна в условиях постоянного роста тарифов на коммунальные услуги и проблема снижения расходов на оплату электроэнергии в быту и в целом в сфере ЖКХ.

Производство светодиодных ламп – это очень динамично развивающийся производственный сектор. Все осознают, что отказ от ламп накаливания неизбежен. В Европе этот процесс идет более активно, у нас – несколько замедленно, однако Россия из этого отставания может получить хорошую выгоду. А именно: мы имеем уникальную возможность, минуя этап широкого применения компактных энергосберегающих ламп, сразу перейти к более прогрессивным световым технологиям – к светодиодному оборудованию.

Светодиодное оборудование может применяться, практически, в любой сфере, где требуется освещение. Основные преимущества светодиодных источников света: низкое энергопотребление - светодиодное освещение позволяет снизить энергопотребление по сравнению с иными источниками света в 3—10 раз; высокая светоотдача, то есть соотношение между световым потоком и потребляемой мощностью у светодиодов — 50—110 и более лм/Вт (для сравнения: лампы накаливания — 10—15 лм/Вт, компактные люминесцентные лампы — 55—70 лм/Вт, металлогалогеновые лампы — 70—90 лм/Вт); длительный срок службы — от 50 000 до 100 000 часов. Для сравнения: лампа накаливания — 1000 часов, галогеновая лампа — 2000, люминесцентная — от 5000 до 10000, металлогалогеновая — 10000 часов; стабильная работоспособность; широкий температурный диапазон применения светодиодных светильников позволяет эксплуатировать их в условиях от –60° С до +60° С; устойчивость к внешним воздействиям.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы менеджмента предприятия по производству светодиодных ламп. Объектом исследования является ООО «СветоД» по производству светодиодных ламп.

Бакалаврская работа показывает целесообразность организации и управления ООО «СветоД» по производству и реализации светодиодных ламп. Проект был максимально приближен к условиям отечественного рынка, что позволило сделать реальную оценку планируемой деятельности предприятия.

В работе подробно описан юридический статус ООО «СветоД», представлено описание производимых изделий, дан анализ рынка, перечислено оборудование, необходимое для производства, а также представлены основные виды светодиодных ламп. Кроме того, обоснован организационный план деятельности предприятия, план сбыта и план персонала.

Управление цехом и участком осуществляется на основе линейных и функциональных связей, отраженных в организационной и производственной структурах.

В результате проведенных маркетинговых исследований были выявлены целевые сегменты предприятия ООО «СветоД», для каждого из которых представлены соответствующие предложения. Кроме потенциальных клиентов изучены конкуренты и поставщики, проанализированы тенденции развития рынка светодиодных ламп, исследована фирменная структура рынка. Проведена сегментация рынка по основным показателям.

Подробно проанализированы факторы внешней среды, в частности политико-правовая, экономическая, научно-техническая сферы.

SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды, на основе чего разработаны стратегии фирмы и товара, а также стратегические цели.

Для повышения конкурентоспособности товара и предприятия разработаны мероприятия по повышению конкурентных позиций ООО «СветоД» и конкурентоспособности товара, а также проведен анализ

конкурентных действий фирм, определен индекс деловой активности предприятия.

Для предприятия «СветоД» разработана производственная система и сбытовая политика по продвижению товара на рынке светодиодных ламп.

На основе проведенных маркетинговых исследований, предварительного технико-экономического обоснования идеи проекта, был просчитан финансовый план данного проекта. Финансовый анализ проекта показывает, что срок окупаемости капиталовложений составляет 23 месяца. Сроком окупаемости называется продолжительность периода от начала расчета до наиболее раннего интервала планирования, после которого чистый доход проекта становится и в дальнейшем остается положительным. Дисконтированный срок окупаемости для ООО «СветоД» составляет 25 месяцев.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта, величина ее равна 136 %.

Индекс прибыльности определяется, как показатель, характеризующий соотношение дисконтированных денежных потоков. Благоприятным для предприятий является показатель индекса прибыльности >1. По расчетам данный индекс составляет 2,4.

Все эти показатели очень важны, они указывают на устойчивую стабильную работу предприятия получающего прибыль и своевременно расплачивающегося по своим обязательствам. Это имеет большое значение в современных условиях рыночной экономики. Таким образом, можно сделать вывод, что данный проект является жизнеспособным, экономически выгодным и может быть рекомендован к внедрению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации".
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ (в ред. от 06.04.2015) // Собрание законодательства РФ. – 1998. - №7. - Ст.785.
3. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2013.- 412 с.
4. Аккофф Р.Планирование будущего корпорации – М.: Прогресс, 2010 – 246 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 2009 – 536 С.
6. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - М.: АО "Ассиана", 2014. – 418 с.
7. Большаков А.С. Менеджмент. Спб. Питер, 2010 – 634 с.
8. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2013 - 486 с.
9. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка. - М.: Машиностроение, 2009 – 318 с.
10. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля - М.: ИНФРА-М, 2011 - 256с.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / Институт международного права и экономики - М.: Триада ЛТД, 2014 - 384 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2010 – 528 с.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2010 – 512 с.
14. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 519 с.

15. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010 - 480 с.
16. . Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте: пер. с англ. - М.: Дело, 2006. – 537 с.
17. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: Инфра – М, 2008.
18. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты. М., 2008. – 324 с.
19. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. - М.:ТОО «Корона принт», 2014. – 456 с.
20. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: «Новое знание», 2010. – 586 с.
21. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. - М.: Изд-во МГУ, 2011. – 319 с.
22. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров М.А. Менеджмент. - М.: финансы и статистика, 2013. – 713 с.
23. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент. - М.: «Ника», 2008. – 318 с.
24. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 621 с.
25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие - М.: Изд-во МГУ, 2013 - 312 с.
26. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 429 с.
27. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2009 - 800 с.
28. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций - М.: ИНФРА-М, 2012 - 336 с.
29. Основы управления персоналом / Под, ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2013. – 497 с.
30. Порншев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 643 с.

31. Потрубаг Н.Н. Формирование и развитие механизма управления производством в условиях перехода к рынку. - Сарат. Ун-т, 2013.

32. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 5.- С 54-59.

33. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации - М.: изд. Экзамен, 2013 – 320 с.

34. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя - Донецк: Сталкер, 2010 - 448 с.

35. Шонесси О.Дж. Принципы организации управления фирмой - М.: Прогресс 2010 - 378 с.

36. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 2011 – 248 с.

37. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: Инфра-М, 2013 - 512 с.

38. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 2012 - 480 с.

39. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Финансовая Академия при Правительстве РФ. - М.: Зерцало, 2011 - 448 с.

40. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 2012 - 174 с.

41. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства): Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 224 с.

42. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. – М.: Наука, 2013 – 546 с.

43. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. Режим доступа: http://www.rus-lib.ru (дата обращения 26.03.2015).

44. Принципы менеджмента: Учебное пособие. Режим доступа: www.ispress.ru/smi/pressa/financial-managment.htm (дата обращения 16.05.2015).