МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления предприятия по производству электробытовой техники

Студент группы 13ТЗЭМ31 _____ Куракина Ксения Викторовна
(номер группы) (подпись, дата) (фио полностью)

Руководитель д.э.н., профессор
(должность)
ФГБОУ ВО « ПГУ» _____ Бахтеев Ю.Д.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер д.э.н., профессор
(должность)
ФГБОУ ВО « ПГУ» _____ 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___

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…….…….3
1.Маркетинговые исследования рынка……..…….....5
1.1.Анализ рынка…….…..….5
1.2Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ…….……..……18
1.3.Изучеиие потребителей……..……....20
2.Технико-технологическое обоснование производства продукции…….…..…31
2.1.Характеристика производимой продукции……..…..……31
2.2Технология производства продукции……..……..….34
2.3Логистика производственных и распределительных процессов……..…...49
3.Формирование системы эффективного управления предприятием……..……...…...53
3.1Построене эффективной структуры управления предприятием и персоналом…….....53
3.2Формировнаие стратегий предприятия…….64
Заключение……...…….…...….....68
Список использованных источников…….....70
Приложение А. Организационная структура……..…73
Приложение Б. Процесс формирования системы качества…….…….74
Приложение В. Расширенная аннотация……75

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент как область самостоятельных знаний, как наука сформировался в конце XIX в. Научная дисциплина "менеджмент" представляет собой совокупность эмпирических знаний, аккумулирующих разнообразный управленческий опыт и знания, накопленные за сотни и тысячи лет практики и обобщения в виде подходов, принципов и методов, раскрывающих и моделирующих различные аспекты управленческой деятельности. Любая деятельность требует управления.

Менеджмент – это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий – функций управления. Менеджмент играет важную роль в организации и решает многоплановые задачи.

Роль менеджмента в организации определяется предназначением и стратегической ролью, которые призвана реализовывать данная организация. Менеджмент является координирующим началом деятельности организации. Он формирует и приводит в движение все ресурсы организации для достижения целей организации. Ключевая роль менеджмента заключается в формировании и изменении внутренней среды организации и управлении функциональными процессами, протекающими в организации.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что переход на рыночные отношения связан с немалыми трудностями, в том числе и в сфере управления предприятиями, однако успехи любого предприятия во многом зависят от эффективности менеджмента, а особенно от его важнейшей составляющей - управления человеческими ресурсами. Необходимость повышения эффективности экономической деятельности в России, становление теперь уже необратимых рыночных отношений требуют соответствующего аппарата управления, специально подготовленных людей-менеджеров, которые способны организовать социально-экономические структуры и рационально управлять ими.

Объектом работы является создаваемое предприятие по производству бытовой техники АО«Планета».

Предметом работы является разработка системы менеджмента предприятия по производству и реализации электробытовой техники.

Целью работы является анализ менеджмента предприятия по производству и реализации электробытовой техники и разработки стратегии по его совершенствованию.

Исходя из цели перед нами ставится ряд задач:

-рассмотреть маркетинговые исследования данного рынка;

-исследовать технико-технологическое обоснование производства продукции;

- разработать систему эффективного управления предприятием.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

1.МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1.Анализ рынка

В настоящее время нельзя представить современный дом без бытовой техники.

Бытовая техника – техника, используемая в быту. Предназначается для облегчения домашних работ, для создания комфорта в повседневной жизни человека.

Единой классификации бытовой техники не существует, однако ее принято делить:

а) по значимости: необходима, желательна, можно обойтись;

б) по назначению: измерительные приборы (весы, часы, таймер, будильник, термометры), вычислительная техника (компьютеры, планшеты, смартфоны), приготовление пищи (холодильники, плиты, миксеры), уход за одеждой (утюги, швейные машины), уборка в доме (пылесосы, посудомоечные машины), электроника для развлечения (DVD-плееры), вещание (телевизоры, радиоприемники, рации), для ухода за внешностью и здоровьем (плойки, фены, бритвы) и т.п.;

в) по видам: малая и крупная бытовая техника, климатическая техника, индивидуальный уход, мобильные устройства и связь, спецтехника, компьютеры и комплектующие.

Последняя наиболее часто используется при формировании ассортимента розничных торговых предприятий, поэтому рассмотрим ее подробнее (рисунок 1.1).

Любые маркетинговые исследования должны быть эффективными с экономической точки зрения, они также должны быть хорошо спланированы и организованы. Отправной точкой исследовательской работы является разработка программы исследования.

Рисунок 1.1 – Классификация бытовой техники и электроники

Исследование рынка бытовой техники состоит из ряда этапов, которые необходимо рассмотреть при составлении исследовательской программы (таблица 1).

Таблица 1. – Характеристика этапов программы исследования рынка бытовой техники г. Пензы

Этап программы	Характеристика этапа
1. Изложение проблемы, целей и задач исследования	
1.1. Проблемы исследования	а) Оценка состояния и тенденция развития рынка бытовой техники России; б) Исследование процессов, складывающихся на рынке бытовой техники России и г. Пензы.
1.2. Цель исследования	Изучение рынка бытовой техники
1.3Задачи исследования	а) Оценка состояния и тенденций развития рынка бытовой техники России; б) Изучение рынка бытовой техники г. Пензы, в том числе: – изучение и анализ предложения на рынке бытовой техники г. Пензы; – изучение и анализ потребительских предпочтений на рынке бытовой техники г. Пензы; – разработка предложений операторам рынка бытовой техники г. Пензы.
2. Выбор проекта исследования	
2.1. Вид исследовательского проекта	Описательное исследование, так как необходимо отобразить состояние рынка бытовой техники г. Пенза, охарактеризовать предложение.
2.2. Объект исследования	Объектом исследования является рынок бытовой техники г. Пенза.
3. Определение методов проведения исследования	
3.1. Методы проведения исследования	а) Кабинетное исследование – изучение, сбор и анализ вторичных данных. б) Полевое исследование – изучение, сбор и анализ первичной информации. С использованием количественных методов сбора данных.
4. Сбор информации	
4.1. Вторичная информация	Рассматриваются следующие источники вторичных данных: – статистические данные Федеральной службы государственной статистики; – пресс-релизы компаний, отраслевые и экспертные оценки СМИ; – отраслевая литература;

Продолжение таблицы 1.

	– интернет – источники и др.
4.2 Первичная информация	Результаты опроса потребителей на рынке бытовой техники г. Пензы.
4.3 Выборка	Выборка для опроса потребителей корпоративных розничных сетей электробытовых товаров рассчитывалась по формуле Светунькова, объем составляет 244 человека.
4.4 Инструментарий	Основной рабочий инструментарий – специально разработанные анкеты для опроса потребителей.
Этап программы	Характеристика программы
5.Анализ собранной информации	
Анализ данных	Результаты сбора первичной и вторичной информации будут содержать: – структурирование рынка; – анализ предложения, конкуренции, спроса, уровня цен и тенденции развития рынка; – прогноз развития рынка бытовой техники на ближайшую перспективу; – перечень факторов, оказывающих влияние на состояние рынка бытовой техники г. Пензы и их оценку.

Предлагаемый план включает цели и задачи исследования, методы его проведения, источники вторичной информации, метод сбора первичных данных и используемые инструменты.

Российский рынок бытовой техники давно работает с брендами зарубежных компаний: Ariston, Flama, Gefest, Gorenje, Bosch, Electrolux, Zanussi, Candy, Hansa, Indesit, и др. Среди отечественных брендов можно выделить – De luxe, Electronicsdeluxe, «Darina», «Мечта».

Острая конкуренция на рынке заставляет торговые сети поддерживать высокий уровень сервиса, постоянно обновлять и расширять ассортимент

товаров. Иностранцы говорят, что в России у покупателей куда более богатый выбор, чем в Европе.

Потребительский бум последних лет обеспечивал стабильный рост продаж и доходов торговых сетей. В этом году, несмотря на экономический спад в стране и нарастающее снижение покупательной способности населения, продажи все равно росли, пусть и невысокими темпами. [3]

Проанализировав данные по развитию рынка бытовой техники выяснилось, что общее число покупок техники России в 2015 году уменьшилось на 10 % по сравнению с 2014 годом. Несмотря на это, объемы реализации на 20–25 % увеличились, увеличение общего объема реализации произошло из-за того, что потребители стали покупать более дорогие товары.

В 2015 году на рыке цифровой и бытовой техники заметилось снижение на 15–20 % продаж плит, пылесосов и микроволновых печей. В тоже время произошло увеличение спроса на компьютеры, оргтехнику,домашние кинотеатры, музыкальные центры и холодильники. Не изменился только спрос на видеокамеры и МБТ.

На рынке заметный рост показывают планшеты и смартфоны. В связи с этим постепенно исчезают фотоаппараты, особенно если говорить о компактных камерах – «мыльницах». Что касается зеркальных фотоаппаратов, то они до сих пор хорошо продаются. Постепенно с рынка исчезают Mp3- и DVD-плееры, и многие сети уже ликвидировали у себя отделы, где они продавались. Практически нигде уже нельзя найти CD. Но на смену уходящей продукции приходит что-то новое. Сначала были обычные телевизоры, потом плазменные, потом ЖК – такая смена поколений свойственна всем категориям товаров. Стиральные машины держатся на стабильном уровне, а встраиваемая техника показывает даже прирост. Связано это с бумом ипотечного кредитования, породившим множество новоселов с соответствующими потребностями. Поэтому новая техника всегда будет востребована [3].

Ритейлеры должны оптимизировать свой ассортимент, так как сегодня во многих магазинах бытовой техники и электроники появляются дрели, пилы, лобзики, что не совсем понятно, эти товары совершенно для другой аудитории.

Но сети стараются выкручиваться за счет нового и нестандартного ассортимента.

Основными тенденциями развития рынка бытовой и цифровой техники являются: рост, уровень роста зависит от увеличения покупательской способности, так же на развитие рынка влияет внедрение новых технологий. Еще существует тенденция, которая также влияет на развитие рынка бытовой и цифровой техники, заключающееся в том, как распределяются доли рынка между форматами торговли [4].

Рассматривая российский рынок бытовой техники надо сказать, что техника реализовывается несколькими путями.

Первый вариант, реализация через «открытые рынки», небольшие магазины или павильоны. Средняя площадь – 50–60 кв.м.В магазине узкий ассортимент товара, цены рассчитаны на людей с низким уровнем дохода.

Второй вариант – это супермаркеты, площадью 550–1000 кв.м, в них представлен широкий ассортимент продукции, рассчитанный на потребителя со средним уровнем дохода.

Третий вариант – реализация техники через гипермаркеты. Гипермаркеты – это магазина площадью от 1 тыс. кв.м. в них представлен большой выбор товаров, для людей с низким, средним и высоким уровнями доходов. Возможность самообслуживания в гипермаркете, увеличивает проходимость магазина и делает процесс обслуживания для покупателя быстрее и удобнее [4].

Четвертый вариант – это реализация бытовой и цифровой техники через Интернет. Сейчас открывается достаточно много пунктов выдачи техники или интернет-магазинов. И покупатели, выбирая товар в Интернете, уже не боятся его заказывать и получать в пункте выдачи, как это было буквально пару-тройку лет назад. Таких покупателей становится с каждым годом больше.

На российском рынке в 2015 году 20 % пришлось на «открытые рынки», доля супермаркетов составила 30 %, доля гипермаркетов – 40 %. Продажи в Интернете занимают 15 %. Таким образом, построив иерархию форматов торговли по объему продаж, по уровню обслуживания, по разнообразию ассортимента, можно увидеть, что нижний уровень занимают продажи через интернет, затем идут «открытые рынки», после супермаркеты и верхний уровень занимают – гипермаркеты. При этом каждый формат магазина занимающий высшую ступень будет отнимать некоторую долю рынка у нижестоящего магазина. В настоящее время доля «открытого рынка» уменьшается в пользу супермаркетов, а у супермаркетов в свою очередь некую долю отнимают гипермаркеты.

Все больше ритейлеров цифровой техники выходят в Интернет и совмещают онлайн-продажи с работой своих обычных магазинов. Магазин в классическом понимании этого слова, как торговая отдельно стоящая точка, постепенно отходит в прошлое.

Ослабление рубля влияет на рынок в целом – ведь во многих российских продуктах используется импортное сырье, упаковка. Значит, производитель неизбежно ощутит колебания курса, что рано или поздно повлияет на розничную цену. Сеть заинтересована предлагать наиболее конкурентные низкие цены, для этого используются все возможности: акции, специальные программы [5].

Для повышения спроса на рынке предприятия не забывают о «фишках» для клиентов. В первом квартале 2016 оборот продаж капсульных кофемашин вырос на 63 % по сравнению с прошлым годом, потому что в месяцы была проведена промоакция: за покупку техники на определенную сумму дарили кофемашину.

После окончания акции, рынок вернулся в свое прежнее состояние – ниже среднего, поэтому нужно быть аккуратными, так как у покупателей создается стереотип, что они могут получить какой-то товар бесплатно, так после проведения подобной акции упали продажи микроволновок, у покупателей

сложилось мнение, что это дешевый товар не первой необходимости. Промоакции могут принести как прибыль, так и наоборот, чтобы не вдаваться в крайности, желательно выбирать схему: покупаешь товар, второй со скидкой.

Рост потребления продолжится. Независимые эксперты ожидают, что потребление будет основой российской экономики в нынешнем году, и показатели эти прогнозы подтверждают. Возможно, ближе к концу текущего года станут более востребованными, нежели прежде, товары российского производства за счет их низкой стоимости. Но это будет наблюдаться далеко не во всех сегментах [5].

Уровень потребительской активности сейчас немного снизился, но люди вряд ли откажутся от товаров, которые улучшают их повседневную жизнь.

Российский потребитель привык к определенному образу жизни, и не будет от нее отказываться, поэтому в ближайшее время на рынке бытовой и цифровой техники могут произойти существенные изменения.

Подводя итоги, можно сказать, что конкуренция на рынке цифровой и бытовой техники достаточно сильная. Сети магазинов все больше расширяются по регионам. Покупательский спрос характеризуется самыми необходимыми и недорогими покупками, тщательным выбором и откладыванием больших покупок в ожидании распродаж и более выгодных кредитов. Поэтому предприятиям приходиться постоянно улучшать свой ассортимент, использовать более изощренные способы привлечения клиентов, рекламу, акции и скидки.

Несмотря на то, что рынок бытовой техники на протяжении последних лет стабильно рос, мировой финансовый кризис, ускорение темпов инфляции на потребительском рынке и замедление темпов роста денежных доходов населения привели к снижению оборота рынка бытовой техник и электроники. Согласно прогнозу экспертов, достичь докризисных объемов рынку бытовой техники удастся лишь к 2018 году.

Создание предприятия планируется на улице Металлургов 13. Удачное месторасположение, относительная «дальность» от конкурентов.

Мы привыкли к тому, что вся бытовая техника «едет» к нам из других стран, а если производится в России, то на заводах, являющихся собственностью иностранных компаний. Но есть и исключение — предприятие, которое выстояло «всем смертям назло» и производит качественную российскую технику. Сказать, что это трудно — ничего не сказать. Помимо того, что приходится пробиваться на прилавки в условиях жесточайшей конкуренции с иностранными брендами и в отсутствии какой-либо государственной поддержки, нужно еще и покупателям доказывать, что российская техника ничуть не хуже импортных аналогов.

По уровню технологий и оборудованию, предприятие принадлежит к числу наиболее современных предприятий Европы. Весь производственный процесс выполняется в пределах предприятия: есть и собственное сварочное, литейное, гальваническое, пластмассовое производство, и крупно- и мелкогабаритная штамповка, и цех обработки стекла, и испытательный центр.

Комплектующие изделия и материалы (например, горелки и стеклокерамика) приобретаются у лучших европейских производителей, таких как Италия, Чехия. Испания, Турция и Китай тоже являются поставщиками комплектующих для предприятия АО «Планета».

Предприятие является активным участником ярмарок и выставок российского и регионального значений, на которых продукция отмечена множеством дипломов и наград.

Объём производства:

- Оборот — более 1 миллиарда рублей в год.
- Более 200 000 единиц выпускаемой продукции в год.

Слоганом компании будет являться фраза: «Идеи для жизни».

Рисунок 1.1. - Торговая марка АО «Планета»

Стратегические цели завода - постоянно изучать потребности социальных групп населения в области бытовой кухонной техники и максимально полно воплощать их в конечном продукте производства, создавая плиты в соответствии с соблюдением требований к экологии и безопасности.

Завод молод не только своими технологиями. Здесь молодые кадры. За ними будущее завода. Хорошие условия труда, современное оборудование и высокая культура производства являются стимулом в работе и позволяют добиться отличных результатов труда, высокого качества продукции.

Производственная структура предприятия - это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав и формы связей между ними. Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и его номенклатуры, типа производства и форм его специализации, от особенностей технологических процессов. Причем последние являются важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия.

Потребителями предприятия АО «Планета» будут жители Российской Федерации. Задачей предприятия будет выход на мировой рынок. Деятельность АО «Планета» ориентирована на производство и реализацию бытовой техники различных ценовых категорий.

Организация проводит сегментацию рынка по группам потребителей, так как считает ее наиболее универсальной. От того, насколько правильно выбран сегмент рынка, зависит успех фирмы в конкурентной борьбе.

Разобьем сегмент рынка по группам потребителей на подгруппы:

1) преуспевающие клиенты - для этой группы потребителей АО «Планета» предлагает дорогостоящие стеклокерамические плиты, серии COOK MAGIC. Это плиты, оснащенные современными спиральными элементами с высокой скоростью достижения заданной мощности. Элементы располагаются под панелью из материала Neoceram, который отличается термостойкостью, механической прочностью и превосходными электрическими свойствами. Это мультифункциональный прибор, который совмещает в себе все технические качества и необычный оригинальный дизайн. Прибор имеет цвет «металлик», что подойдет для современного стиля в интерьере. Размеры плиты – 1 м в длину и 0,6 м в ширину. Такая плита идеально подойдет для большого помещения и большой семьи.

2) клиенты со средним доходом - в основном молодые семьи-наибольший удельный вес которых составляет 60,5%.Для этой группы потребителей подходит практически все товары серии PREMIER. Это электрические плиты, оснащенные современными спиральными элементами с высокой скоростью достижения заданной мощности.

3)клиенты с низким доходом - АО «Планета» не оставило без внимания и эту группу потребителей; в настоящее время, характеризующееся спадом производства и потребления, низким уровнем жизни, эта группа достаточно велика. Каждая семья старается по мере возможности благоустроить свой быт, и АО «Планета» планирует удовлетворить запросы и этой группы населения. Данные модели электрической плиты имеют очень стильный и современный внешний вид. Благодаря приятному дизайну и компактному размеру данное изделие очень гармонично смотрится в любом кухонном интерьере – будь то традиционная классика или современный хай-тек. Варочная поверхность этой плиты, покрытая высококачественной эмалью, оснащена четырьмя удобными электрическими конфорками.

Проведем анализ потребителей АО «Планета» по возрастным категориям.

На рисунке 1.2. представлена диаграмма, на которой выделены сегменты в соответствии с возрастом обслуживаемого населения.

Рисунок 1.2. - Выделение сегментов в соответствии с возрастом покупателей

Итак, как оказалось наименее обслуживаемый возраст покупателей - это возраст от 16 до 19 лет, далее идет возраст от 20 до 25 лет, и основными потребителями АО «Планета» являются люди в возрасте от 27 до 54 лет.

С целью исследования удовлетворенности потребителей АО «Планета» было проведено анкетирование жителей города Пензы.

На улицах города был проведен опрос 100 человек, посетителей магазина. Вопросы анкеты представлены в приложении.

Проведем анализ полученных результатов.

На вопрос 1: Часто ли Вы покупаете бытовую технику и электронику, 58 % опрошенных ответили, что редко, 11 % - часто и 31 % опрошенных не совершают таких покупок, но планируют их совершить в ближайшем будущем.

Рисунок 1.3. - Результаты ответа на первый вопрос анкеты

На второй вопрос большинство опрошенных - 73 % ответили, что выбирают бытовую технику и электронику на основании соотношения «цена - качество». Остальная часть - 27 % опрошенных утверждают, что отдают предпочтение известным торговым маркам и выбирают только среди них.

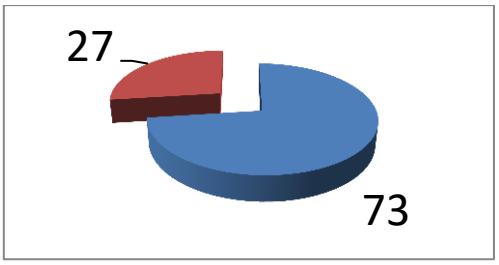


Рисунок 1.4. - Результаты ответа на второй вопрос анкеты

При ответе на третий вопрос анкеты 53 % опрошенных ответили, что им нравится товар, представленный в магазине и он соответствует их требованиям. 24 % не нашли интересующий их товар в магазине и 23 % сказали, что не ставили перед собой целью поиск конкретного товара и затрудняются ответить на поставленный вопрос.

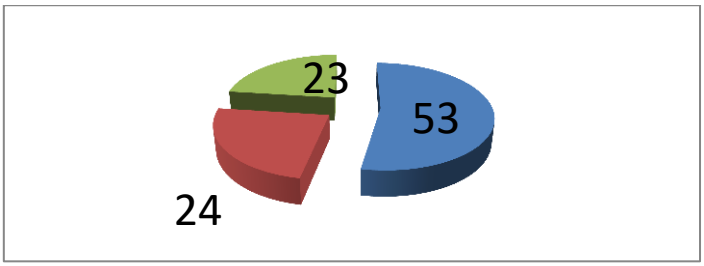


Рисунок 1.5. – Результаты ответа на третий вопрос анкеты

При ответе на четвертый вопрос большинство респондентов - 83 % сказали, что вообще не смотрят рекламы, а магазин посещают, потому, что уже давно известный и популярный. Остальных - 17 % опрошенных привела в магазин реклама, в которой говорилось об акциях, проводимых в магазине.

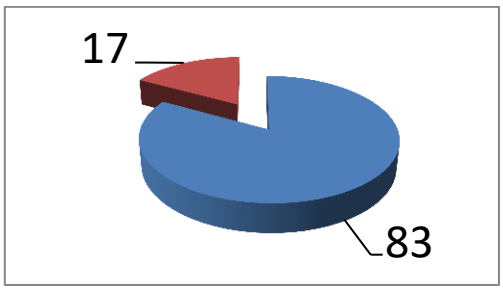


Рисунок 1.6. – Результаты ответа на четвертый вопрос анкеты

На пятый вопрос анкеты все опрошенные единогласно ответили, что предпочитают покупать товар во время акции, распродажи, экономя при этом денежные средства и приобретая качественный товар по более низкой цене.

На шестой вопрос анкеты 22 % опрошенных ответили, что посещают магазин по той причине, что он находится рядом с домом. Остальные посетители, 78 % - жители других районов города. Из них почти половина опрошенных высказали недовольство удаленностью магазина и большим количеством времени, затраченным на дорогу.

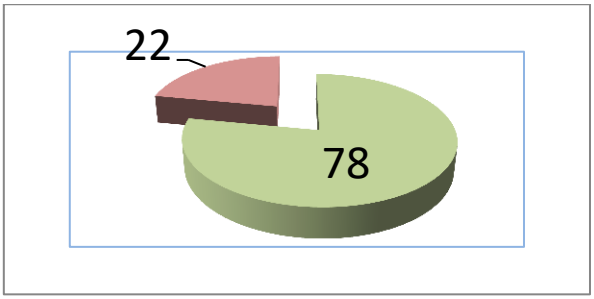


Рисунок 1.7. – Результаты ответов на шестой вопрос анкеты

Седьмой вопрос - все 100 % респондентов высказали желание видеть магазин не только как место совершения покупок, но и как сервисный центр.

При ответе на восьмой вопрос 47 % опрошенных ответили, что для них важно получить грамотную консультацию опытного продавца, 12 % сказали, что для них компетентность продавцов не имеет значения, они осуществляют выбор самостоятельно. Остальные опрошенные сказали, что прислушаются к советам, но сделают выбор самостоятельно.

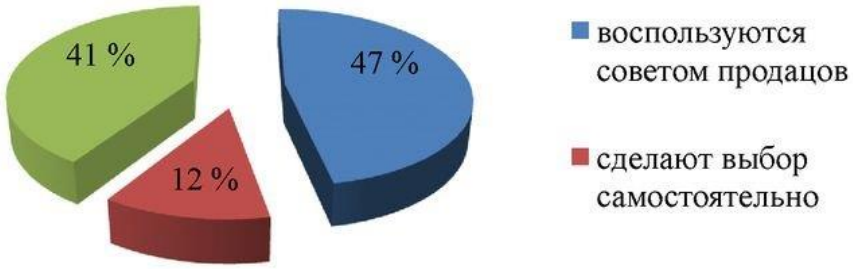


Рисунок 1.8. - Результаты ответа на восьмой вопрос анкеты

Анализируя деятельность АО «Планета», можно сделать следующий вывод, что в данный момент исследуемое предприятие бытовой техники хорошо работает, и способно конкурировать.

1.2Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Ассортимент выпускаемой бытовой техники неизменно расширяется, и включает в себя последние достижения в науке и технике, такие как, например, индукционные варочные панели. Идеально гармонирующие с самыми прекрасными и современными интерьерами кухонные плиты являются образцом сочетания прогрессивных технологий и современного дизайна.

Конкурентный анализ предприятия осуществим в несколько этапов.

Первый этап – Анализ внутриотраслевой конкуренции (таблица 2.).

Анализ свидетельствует об интенсивности уровня конкуренции в отрасли.

Количество игроков на рынке, бытовой техники ежегодно растет. Если в 2013г. на рынке территории Поволжья 9 фирм, на которых приходится основной объем производства бытовой техники, то в 2016г. их количество выросло до 19. Темп роста рынка в 2013 году составил 20%, в 2016г. - 31%.

Таблица 2. - Общий уровень отраслевой конкуренции на рынке бытовой техники в Поволжье.

Показатель	Годы			
	2013	2014	2015	2016
Кол-во игроков	7	12	15	19
Темп роста рынка	20	25	28	31
Кол-во товарных групп	5	6	8	9
Количество товаров	15	18	24	27

Таким образом, внутриотраслевая конкуренция на рынке города Пензы ужесточается по причине высокой привлекательности отрасли (ежегодный темп роста больше 20%). На рынке наблюдается рост уровня дифференциации продуктов и развитие ассортиментных групп.

Второй этап – Составление карты конкурентов. Карта конкурентов поможет выделить тех игроков, которые являются движущими компаниями рынка, определяют правила игры в отрасли и могут стать примером успешных решений и стратегий.

Данные для составления карты конкурентов представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3. - Данные для составления карты конкурентов

Конкуренты	Доля рынка	Темп роста
АО «Планета»	30%	35%
ЗЭБИ«Спектр-прибор» г.Курск	14%	10%
АО «Газмаш», г.Чайковский	21%	17%
АО «Кварц», г.Калининград	9%	7%
АО «КЗХ Бирюса», г.Красноярск	16%	8%

Результаты анализа показывают следующее:

1) АО «Газмаш» - конкурент с высокой долей рынка и высокими темпами роста - задает правила игры на рынке;

2) АО «КЗХ Бирюса»- конкурент с отрицательными или невысокими темпами роста - могут служить хорошим источником для роста бизнеса;

3) ЗЭБИ «Спектр-прибор» и АО «Кварц» - конкуренты с высокими темпами роста.

1.3.Изучение потребителей

PEST–анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических и других аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Его главная задача - это прогнозирование изменения существенных факторов внешней среды, которые могут оказать реальное влияние на деятельность предприятия в перспективе.

В строках таблицы 1.4. записываются конкретные проявления факторов внешней среды, которые оказывают влияние на организацию и требуют проведения в ней соответствующих изменений.

Вес группы определяется сопоставительным сравнением их важности между собой. Вес группы и вес фактора внутри группы назначается по принятой шкале, например, пятибалльной. Результирующий вес определяется алгебраическим умножением веса группы на вес фактора внутри группы.

Таблица 1.4. - Факторы внешней среды и их веса

Группа факторов		Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1	2	3	4	5	6
1.Политические	1	Политические ориентиры	Гп= 4 бал	Гп1 = 1 бал	Rп1 = 4 бал
	2	Развитие и поддержка инновационных технологий – как приоритетное направление экономической политики государства		Гп2 = 3 бал	Rп2 = 12 бал
2.Экономические	1	Стабилизация экономики и развитие ее реального сектора	Гэ= 4 бал	Гэ1 = 4 бал	Rэ1 = 16 бал
		Развитость страхового сектора		Гэ2 = 2 бал	Rэ2 = 8 бал
		Налоговая нагрузка на предприятие		Гэ4 = 3 бал	Rэ4 = 12 бал
		Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы.		Гэ5 = 4	Rэ5 = 16 бал
3.Социально - общественные	1	Расслоение общества по доходам.	Гс = 4 бал	Гс1 = 3 бал	Rс1 = 12 бал
	2	Качественная направленность отношения местного населения к функционированию организации.		Гс2 = 2 бал	Rс2 = 8 бал
		Влияние организаций, занятых в сфере защиты окружающей среды		Гс3 = 3 бал	Rс3 =12 бал
4.Технологические	1	Появление совершенно новых решений, позволяющих «безвредно» избавляться от отходов	Гт = 4 бал	Гт1 = 1 бал	Rт1 = 4 бал
		Уровень использования информационных технологий.		Гт3 = 2 бал	Rт3 = 8 бал

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:

$\sum_{П}= R_{П}$ = 16 баллов; $\sum_{Э}$= 64 балла; $\sum$со= 36 баллов; $\sum$т = 24. баллов.

Наиболее значимой является группа экономических факторов внешней среды ($\sum_{э}$= 52 балла), которая получает рейтинг R=1. Следующей по мере уменьшения рейтинга является группа социально - общественных факторов с рейтингом R=2, далее - группа технологических факторов R=3, группа политических факторов R=4.

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на предприятие АО «Планета». Для оценки срочности реагирования и характера изменения факторов строим таблицу профиля среды, которая позволяет поставить результирующую оценку каждому фактору и определить их взаимные приоритеты. (Таблица 1.5.). Приняты следующие обозначения:

- "Фактор среды" - перечень факторов среды оказывающих влияние на предприятие;

- "Вес фактора" (R)- результирующий вес фактора (см. табл. 1.4.);

- "Срочность реагирования" - 1 балл - нет необходимости реагировать срочно, следует провести дальнейшее обследование и анализ тенденций; 2 балла - необходимо активно реагировать, но есть некоторое время на анализ и выбор решений; 3 балла - необходимо срочно реагировать, решения принимаются оперативно в ходе работы;

- "Характер изменения" - оценка благоприятности воздействия, то есть новая возможность - (+1); или не благоприятности, угроза, опасность - (–1);

- "Результирующая оценка" - произведение оценок по столбцам.

Таблица 1.5. - Профиль среды

Фактор среды	Вес R (балл)	Срочность реагирования	Характер изменения	Результирующая оценка (балл)
П1	12	2	-1	-4
П2	12	2	+1	+12
Э1	16	2	+1	+16
Э2	8	1	-1	-8
Э3	12	1	-1	-12
Э4	12	2	-1	-12
Э5	16	3	-1	-16
СО1	12	1	-1	-12
СО2	12	1	+1	+12
СО3	12	2	+1	+12
Т1	8	2	-1	-4
Т2	12	2	+1	+12
Т3	8	2	+1	+8

Наиболее благоприятными для АО «Планета» являются технологические факторы. Уровень технической оснащенности производства и активного использования информационных технологий на предприятии достаточно высок, что важно, так как непосредственно это влияет на ключевые показатели деятельности предприятия, конкурентоспособность и качество продукции. А появление новых технологий, которые смогут заменить рассматриваемые нами, в ближайшей перспективе не предвидится.

Социально - общественные факторы также положительно влияют на деятельность нашей организации. Причиной тому является позитивное отношение общества и организаций по защите окружающей среды к появлению предприятий с «безвредным» для природы производством.

Относительно значимости политических факторов можно отметить, что позитивным моментом является заинтересованность государства в развитии и поддержке инновационных производств, коим наше является. Политическая нестабильность в нашей стране, как явление практически отсутствует.

Из экономических факторов наиболее значимыми являются: стабилизация экономики и развитие ее реального сектора, а также фактор роста

цен на энергоносители, сырье, материалы, транспортировку. И если в первом случае имеется положительное влияние, то во втором – отрицательное. Велика степень налоговой нагрузки на предприятии, зато практически отсутствует конкуренция.

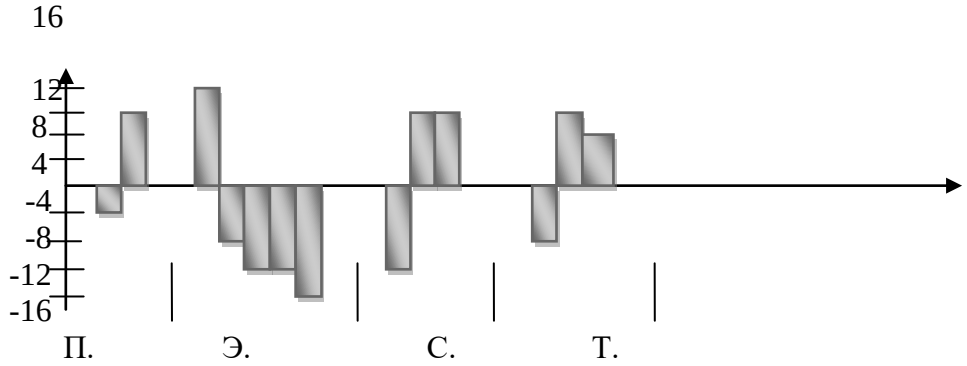


Рисунок 1.7 - Профиль среды

Производим экспертный анализ внутренней среды по ее основным направлениям по 10-балльной шкале оценки (таблица 1.6)

Таблица 1.6. - Результаты анализа внутренней среды предприятия АО «Планета»

Основные направления анализа	Оценка сост. (балл)
1	2
Маркетинговая деятельность	
1. Наличие и качество сегментации рынка	5
2. Позиционирование основных продуктов на сегментах	6
3. Ориентированность продуктов на требования рынка	6
4. Рациональность политики ценообразования	6
5. Эффективность продвижения продуктов на рынки продаж	6
6. Эффективность продаж	7
Фактический уровень	60,0%
Производственная деятельность	
1. Планирование процессов производства продукции	7
2. Снабжение производства	7
3. Эффективность производства	7
4. Использование ресурсосберегающих технологий	6
5. Использование современного высокотехнологичного оборудования	8
6. Эффективность использования системы качества	7
Фактический уровень	70,0%
Организационная деятельность	
1. Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия	7

Продолжение таблицы 1.6.

2.Качество коммуникаций	7
3. Рациональность распределения полномочий и ответственности	6
4. Отработка процедур управления, норм и правил	7
5. Использование информационных технологий управления	6
Фактический уровень	65%
Работа с персоналом	
1. Наличие эффективных процедур найма и роста персонала	7
2. Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней	7
1	2
3. Взаимоотношения менеджеров с работниками	7
4. Эффективность системы мотивации	6
Фактический уровень	67,5%
Финансовая деятельность	
1. Прибыльность предприятия	7
2. Эффективность инвестиционной политики	7
3. Обеспечение безубыточности	7
4. Поддержание ликвидности	7
Фактический уровень	70,0%
Фактический уровень по предприятию	66,5%
Сумма баллов фактического состояния _ Фактический уровень = Количество показателей оценки в группе	100%

Выводы по анализу внутренней среды:

Фактический уровень оценки по предприятию составляет 66,5%. Этот невысокий показатель объясняется тем, что организация находится на стадии внедрения и многие позиции предстоит улучшать.

– в маркетинговой деятельности имеются недостатки, связанные с эффективностью продвижения продуктов на рынке продаж. Это связано в первую очередь с отсутствием дополнительных инвестиций в рекламную деятельность компании, а также с отсутствием профильного отдела, занимающиеся данными вопросами;

-предприятие АО «Планета» ориентировано на ресурсосберегающие технологии, однако их цена не позволяет быть в наличие на данный момент;

– эффективность использования системы качества на достаточно высоком уровне;

– использование информационных технологий управления находится на самом начальном этапе. Причина: отсутствие соответствующих программных систем, по причине их стоимости;

Для диагностики состояния АО «Планета» используется SWOT-анализ. Матрица SWOT представлена в таблице 1.7.

Из матрицы для SWOT-анализа на предприятии АО «Планета» видно, что произведен их тщательный анализ и выяснена сила их воздействия на организацию, а затем проведена их градация в нужных направлениях. Полученная информация, первоначально представляющая собой простую массу данных, в процессе обработки была превращена в базу крайне важных стратегических сведений.

Для успешного развития организации SWOT-анализ является необходимым и играющим значительную роль элементом, который помогает в решении различных задач, возникающих на ее пути. Организация должна выработать стратегию, которая поможет ей либо предотвратить угрозу (уклониться), либо усилить подсистему организации, содержащую слабость, либо и то и другое (если позволяют ресурсы).

Таблица 1.7.-Матрица SWOT-анализа.

	Возможности **1.** Возможность выйти на новые российские и зарубежные рынки. **2.**Вертикальная интеграция. **3.** Ослабление позиции фирм конкурентов. **4.** Финансовая возможность поглощения менее платежеспособных конкурентов **5.** Постоянное обновление товарного ассортимента фирмами-производителями.	**Угрозы** Дорогостоящие законодательные таможенные требования. Экономический кризис - падение покупательской способности. Насыщение рынка бытовой технике. Растущая требовательность потребителей и поставщиков. Удаленность от крупнейших азиатских рынков сбыта - более высокие транспортные расходы на доставку продукции к потребителю
Сильные стороны 1.Четко организованная стратегия развития предприятия.	**«Сила и возможности»** 1. Внедрение принципиально новых видов технических товаров.	**«Сила и угрозы»** 1. Увеличение числа клиентов в прежнем сегменте рынка.

Продолжение таблицы 1.7.

2. Использование передовых рекламных и PR-технологий. 3. Высокий имидж предприятия. 4. Совершенствование управления дебиторской задолженностью.	2. Выход на новые рынки. 3. Увеличение объемов продаж. 4. Освоение новой доли рынка.	2. Внедрение новых технологий продаж. 3. Постоянная инновационная деятельность.
Слабые стороны 1. Недостаточная мобильность предприятия. 2. Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла предприятия. 3. Рост издержек обращения 4. Несовершенное управление запасами.	**«Слабость и возможности»** 1. Исследование системы управления. 2. Усовершенствование системы управления запасами. 3. Перераспределение функций.	**«Слабость и угрозы»** 1. Техническое обновление за счет модернизации оборудования. 2. Модернизация работы бухгалтерии. 3. Снижение издержек обращения.

Для тщательного изучения каждой комбинационной пары составляются матрицы, основанные на экспертной оценке вероятности свершения событий и важности события (событие – комбинационная пара внешних и внутренних факторов). В скобках после обозначения полей приведена степень их значимости на шкале от 0 (минимальная значимость) до 5 (максимальная значимость). Ниже указаны номера возможностей или угроз, соответствующие этому полю. Данные матрицы приведены в таблицах 1.8 и 1.9.

Таблица 1.8.- Матрица возможностей

	Сильное влияние (5)	Умеренное влияние (3)	Малое влияние (1)
Высокая вероятность (1)	ПОЛЕ «ВС» (5) Возможность: 2	ПОЛЕ «ВУ» (3) Возможность: 3	ПОЛЕ «ВМ» (1) Возможность: нет
Средняя вероятность (0,5)	ПОЛЕ «СС» (2,5) Возможность: 5	ПОЛЕ «СУ» (1,5) Возможность: 4	ПОЛЕ «СМ» (0,5) Возможность: 1
Низкая вероятность (0,1)	ПОЛЕ «НС» (0,5) Возможность: нет	ПОЛЕ «НУ» (0,3) Возможность: нет	ПОЛЕ «НМ» (0,1) Возможность: нет

Из таблицы 1.8. видно, что к числу наиболее значимых возможностей относится возможность 2, расположенная на поле «ВС» матрицы возможностей и свидетельствующая о высокой ёмкости данного рынка, а также возможность 3, расположенная на поле матрицы возможностей «ВУ».

Менее значимой является возможность 1 (поле матрицы «СМ»).

Таблица 1.9.- Матрица угроз

	Разрушение (4)	Критическое состояние (3)	Тяжелое состояние (2)	«Легкие ушибы» (0,5)
Высокая вероятность (1)	ПОЛЕ «ВР» (4) Угроза: нет	ПОЛЕ «ВК» (3) Угроза: нет	ПОЛЕ «ВТ» (2) Угроза: 1	ПОЛЕ «ВЛ» (0,5) Угроза: 5

Продолжение таблицы 1.9.

Средняя вероятность (0,5)	ПОЛЕ «СР» (2) Угроза: нет	ПОЛЕ «СК» (1,5) Угроза: 2	ПОЛЕ «СТ» (1) Угроза: 3	ПОЛЕ «СЛ» (0,25) Угроза: нет
Низкая вероятность (0,1)	ПОЛЕ «НР» (0,4) Угроза: нет	ПОЛЕ «НК» (0,3) Угроза: 4	ПОЛЕ «НТ» (0,2) Угроза: нет	ПОЛЕ «НЛ» (0,05) Угроза: нет

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что сложный поиск клиентов и, тем самым, малое количество договоров, может нанести самый существенный урон для нашего предприятия.

Современные электрические плиты бывают 2-х видов: классические электрические (с эмалированной рабочей поверхностью и блинами-конфорками) и стеклокерамические. Плиты со стеклокерамической поверхностью обладают меньшей инерционностью при включении, значительно большей теплопроводностью по сравнению с обычными, а значит, проще и точнее управление температурой и процессом приготовления пищи. По удобству и скорости приготовления эти плиты сопоставимы с газовыми, при этом они безопаснее (нет открытого пламени). Кроме того, на абсолютно ровной поверхности кастрюля не может опрокинуться, а гладкая поверхность особенно удобна в чистке.

Отдельно следует сказать о конфорках в плитах со стеклокерамической поверхностью. В некоторых моделях встречаются двухконтурные конфорки,

в которых Вы можете по выбору включать площадь нагрева большего или меньшего диаметра, подходящую под большую сковороду или маленькую кастрюлю. Существуют также конфорки с овальной зоной нагрева, где при соответствующем положении переключателя включается дополнительный сегмент нагревательного элемента, превращая круглую конфорку в овальную. Таким образом, обеспечивается равномерный нагрев утятниц, лотков для приготовления рыбы и т.п. Еще одно весомое достоинство - сегментный индикатор остаточного тепла, с помощью которого Вы легко определите, какая из конфорок еще не остыла, и, следовательно, ее можно использовать для поддержания блюда в нагретом состоянии.

Главной задачей предприятие является создание электрических плит элит-класса.

2.ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

2.1.Характеристика производимой продукции

По мнению Ф. Котлера, рынок состоит из всех потенциальных потребителей, имеющих частные нужды или желания, готовых их удовлетворить и способных оплатить такое удовлетворение [14]. Основа рыночной практики - способность идентифицировать потребителя или клиента, способность адаптироваться к точке зрения потребителя.

Рынок, как правило, образует группы потребителей с совершенно различными нуждами и желаниями. Каждая такая группа - определенный сегмент рынка с отличающимися характеристиками потребителей. Таким образом, сегментация - стратегия, используемая продавцом для концентрации и, следовательно, оптимизации использования своих ресурсов на рынке. Так же сегментация - это ряд процедур, используемых продавцами для сегментирования рынка. [11,С 35].

Ф. Котлер [14] предлагает сегментацию по таким характеристикам:

- география;
- демография;
- психография.

Сегментирование по географическому принципу предполагает разбивку рынка на разные географические единицы: государства, штаты, регионы, округа, города, общины. Фирма может принять решение действовать:

1) в одном или нескольких географических регионах;

2) во всех районах, но с учетом различий в нуждах и предпочтениях, определяемых географией.

Сегментирование по демографическому принципу заключается в разбивке рынка на группы на основе таких демографических переменных,

как пол, возраст, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, образование, религиозные убеждения, раса и национальность. Демографические переменные - самые популярные факторы, служащие основой для различения групп потребителей. Одна из причин подобной популярности состоит в том, что потребности и предпочтения, а также интенсивность потребления товара часто тесно связаны как раз с демографическими признаками. Другая причина кроется в том, что демографические характеристики легче большинства других типов переменных поддаются замерам. Даже в тех случаях, когда рынок описывают не с демографической точки зрения (скажем, на основе типов личностей), все равно необходимо провести связь с демографическими параметрами.

Для сегментации по демографическому признаку применяются такие переменные как возраст, пол, уровень доходов.

При психографическом сегментировании покупателей подразделяют на группы по признакам принадлежности к общественному классу, образа жизни и/или характеристик личности. У представителей одной и той же демографической группы могут быть совершенно разные психографические профили.

При сегментировании на основе поведенческих особенностей покупателей делят на группы в зависимости от их знаний, отношений, характера использования товара и реакции на этот товар. Многие деятели рынка считают поведенческие переменные наиболее подходящей основой для формирования сегментов рынка. Покупателей так же можно различать между собой по поводам возникновения идеи, совершения покупки или использования товара.

Покупателей товаров магазина бытовой техники можно сегментировать по географическому принципу и по ряду поведенческих переменных, статуса пользователя, интенсивности потребления, степени приверженности, готовности к восприятию товара и отношения к нему.

Сегментирование рынков товаров магазина бытовой техники целесообразнее проводить по разновидностям конечных потребителей товара. Разные конечные потребители часто ищут в товаре и разные выгоды. А значит, по отношению к ним можно пользоваться разными комплексами маркетинга. Еще одной переменной, которую можно использовать для сегментирования рынка товаров магазина бытовой техники является весомость заказчика.

Таким образом, рассмотрев основные подходы к сегментированию рынка остановимся на характеристиках потенциальных покупателей, представленных в табл.2.2.

Таблица 2.2. -Сегментирование рынка

Параметры сегментирования	Профили сегментов				
	1	2	3	4	5
Пол	мужчины		женщины		
Возраст	17-25	26-35	36-45	46-55	Более 55
Уровень дохода, в мес.	7500-12000	12000-18000	18000-26000	26000-36000	Более 36000
Образование	Среднее	Средне-специальное		Высшее	
Вид деятельности	Не работающее население	Студент	Домохозяйка	Работающее население	
Специальность	Обслуживающий персонал	Рабочий	Служащий	Специалист с ВО	Менеджер высшего звена
Семейное положение	Семейный		Одинокий		
Размер семьи	1	2	3	4 и более	
Количество детей	Нет детей		1	2 и более	

Первый сегмент

Второй сегмент

В среднесрочной перспективе можно прогнозировать темпы роста объемов платежеспособного спроса на бытовую технику в интервале 15-20% в год. Доля затрат на приобретение бытовой техники в совокупных расходах жителей Пензы останется практически неизменной. Темпы роста объема денег на рынке будут примерно соответствовать темпам роста денежной массы на руках у населения.

В качестве основных тенденций развития рынка бытовой техники можно отметить рост, динамика которого обусловлена увеличением покупательской способности, а также процессом замены бытовой техники и электроники, купленной в начале 90-х годов.

Основной сегмент включает в себя семейные пары в возрасте 35 лет с доходом выше среднего и работающие и имеющие высшее образование.

Плиты относятся к универсальному тепловому оборудованию, так как позволяют осуществлять все основные технологические операции по тепловой обработке: варку, жарение, тушение и т.п. По конструктивному оформлению электроплиты можно подразделить на секционные модулированные и несекционные.

Секционные модулированные плиты подразделяются на плиты, приготовление изделий на которых осуществляется в наплитной посуде, и на плиты с приготовлением изделий непосредственно на жарочной поверхности. Плиты секционные модулированные состоят из жарочной поверхности, включающей четыре прямоугольные конфорки. Количество конфорок может быть различным от двух до шести конфорок, а так же форма конфорок круглая, квадратная и прямоугольная.

2.2Технология производства продукции

Для изготовления основных узлов и деталей теплового оборудования используют чаще всего металлы, реже пластические пластмассы и керамику, а также теплоизоляционные и электроизоляционные материалы.

При выборе материалов исходят из следующих требований:

1. Материалы должны быть безвредны как для потребителя, так и для производителя кулинарной продукции; металлы и их составляющие не должны растворяться и накапливаться в процессе тепловой обработке, а элементы конструкции при нагреве выделять опасные для здоровья вещества в атмосферу рабочих цехов.

2. Материалы не должны оказывать вредного воздействия окружающей среде.

3.Материалы должны иметь высокую прочность и износостойкость.

4.Материалы должны быть дешевыми и недефицитными.

5.Материалы должны быть коррозийно-стойкими, внешний вид материалов, применяемых для исполнения коррозийных деталей, должен отвечать требованиям.

В процессе эксплуатации оборудования в результате воздействия на них температур, влаги и кислорода воздуха свойства материалов меняются, иногда они разрушаются.

Наиболее предпочтительные материалы для изготовления коррозийных деталей и других узлов теплового оборудования - легированные нержавеющие стали, реже легированные чугуны.

Данные материалы устойчивы к агрессивному воздействию пищевых продуктов, способны выдерживать термические удары и окислительные воздействие кислот, воздуха и продуктов сгорания топлива, особое место занимают электроизоляционные материалы, используемые для изоляции токоведущих частей аппаратов, машин механизмов. Чаще всего для этого используют керамику, специальные электроизоляционные пластические материалы, стекло и специальные вещества (оксид магния, кремния и т.д.).

Благодаря этому требуются меньшие производственные площади и улучшаются санитарно-гигиенические условия в производственных цехах.

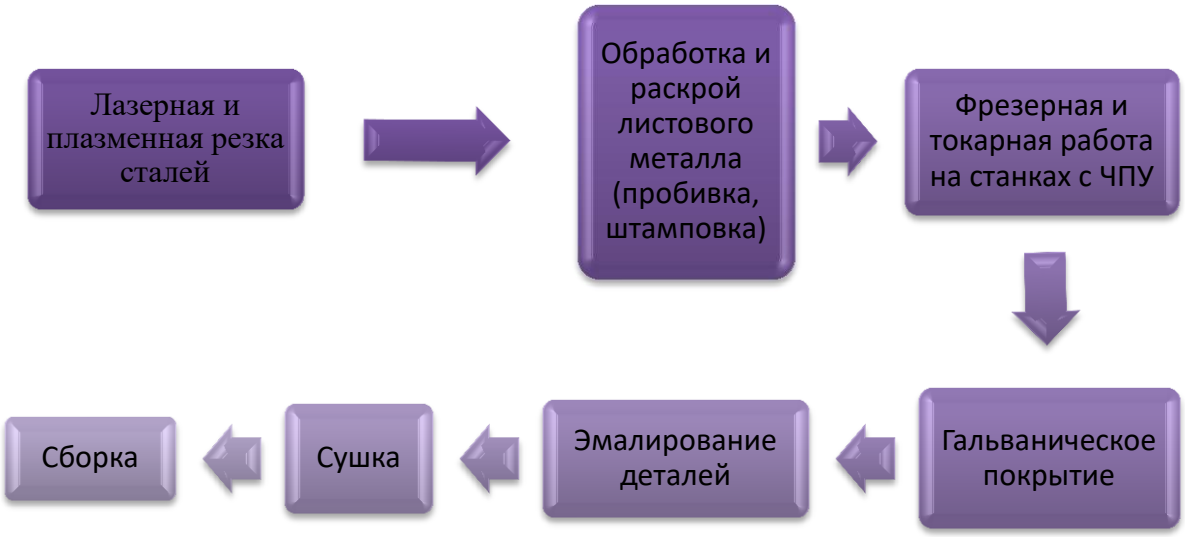
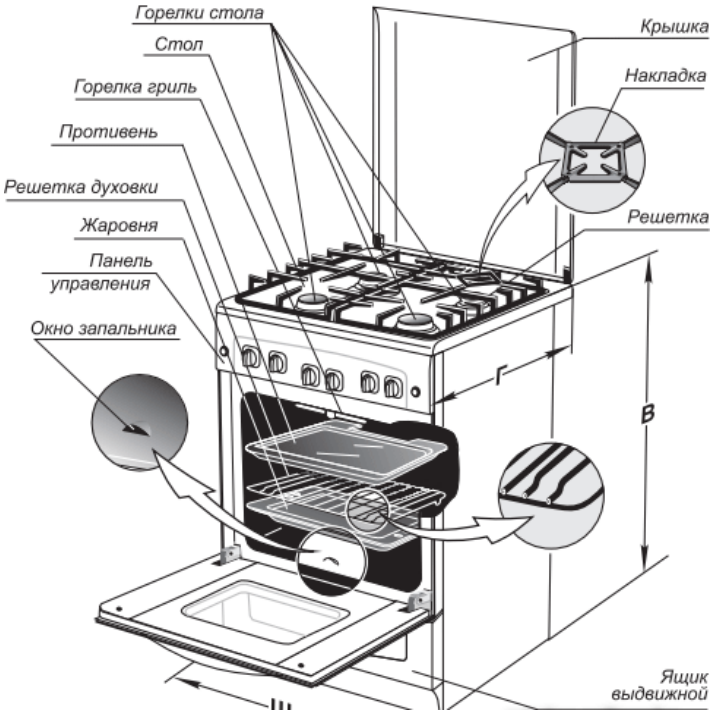


Рисунок 1.8.-Технология производства продукции

Рабочая (жарочная) поверхность электроплит обычно состоит из одной, двух, четырех электрических конфорок, чаще всего выполненных в виде электронагревателей закрытого типа. Конфорки прямоугольной формы имеют размеры (м) 0,417х0,29 0,405х0,370; 0,530х0,325, а круглые — диаметр (м) 0,236 и 0,300. Каждая конфорка может быть установлена или закреплена на конструкции самостоятельно; иногда их объединяют в блоки.



Наличие унифицированного блока облегчает операции монтажа, обслуживания, ремонта и регулировки конфорок, так как в поднятом положении блока открывается свободный доступ к лодкам конфорок, закрепленным на рамке блока, пакетным переключателям, сигнальным устройствам и токоподводящим провод. При любом способе установки конфорок конструкция должна включать элементы, которые позволяют точно фиксировать уровень жарочной поверхности каждой конфорки и всей плиты в целом.

Корпус секционно-модулированных плит образован боковыми облицовками, соединенными между собой и прикрепленными к двум сварным рамам.

Все электрические плиты имеют систему сбора пролитой жидкости, включающую выдвижной поддон.

Основные цели, которые ставит перед собой и планирует достигнуть предприятие по выпуску электроплит, да и любой другой продукции заключается в следующем:

1. Получение планируемой прибыли от реализации и со временем наращивание объёма производства за счёт увеличения объёма и ассортимента товаров, обладающих различными техническими и эргономическими характеристиками, способных удовлетворить потребности любого пользователя;
2. Необходимость выпуска высококачественных и конкурентоспособных товаров, которые смогут удовлетворить потребности покупателей.
3. Завоевать свои ниши на отечественной рынке и рассмотрение вариантов выхода на зарубежный рынок и т.п.

Стратегия маркетинга:

1. Планируемый объём выпуска электроплит 500000 шт.
2. Установление первоначальной цены ниже цен конкурентов.
3. Выпуск товара с заданными характеристиками.

4. Разработка рекламной кампании по продвижению данных электроплит на Российском рынке и т.п.

Проанализировав данные технические характеристики электроплит производства конкурирующих фирм, можно сделать вывод, что наиболее привлекательными для покупателя являются электроплиты серии PREMIER.

При выпуске своего образца электроплит будут учтены лучшие характеристики рассматриваемых образцов, а также дополнительно введены следующие функции:

1. Вентилятор
2. Режим «Горячий воздух»
3. Вертел
4. Турбо - гриль
5. Выдвижная каретка духовки

В состав капитальных вложений, направляемых на создание основных производственных фондов, включаются единовременные затраты предприятия, связанные с приобретением оборудования, строительством зданий и сооружений, других составляющих основных фондов, необходимых для производства нового изделия в соответствии с технологическим процессом. В общем случае величина капитальных вложений в основные производственные фонды равна:

$$К = К_{об} + К_{зд} + К_{всп} + К_{тр} + К_{т.о} + К_{инв}$$ **,** руб. (1)

где $К_{об}$ – капиталовложения в рабочие машины и оборудование, руб.;

$К_{зд}$ – капиталовложения в здания, руб.;

Квсп – капиталовложения во вспомогательное оборудование, руб.;

Ктр – капиталовложения в транспортные средства, руб.;

$Кт_{.о}$ – капиталовложения в инструмент и технологическую оснастку, относимые в состав основных фондов, руб.;

$К_{инв}$ – капиталовложения в производственный инвентарь, руб.;

Капитальные вложения в рабочие машины и оборудование (Коб) рассчитываются по формуле:

$$К_{об} = \sum_{i=1}^{m} Ц_{обі} * n_{обі} * к_{тм}, \text{ руб. (2)}$$

где Цобі - средняя стоимость единицы і-го вида оборудования, руб.;

nобі - количество единиц і-го вида оборудования, шт.;

$к_{тм}$ - коэффициент транспортно-монтажных расходов (принимается 1,04÷1,08);

m - количество видов оборудования.

Количество і-го вида оборудования рассчитывается по формуле:

$$n_{обі} = \frac{\sum_{i=1}^{m} N_i * t_{штi}}{60 * Ф_{дi} * к_{внi}}, \text{ шт. (3)}$$

где N - годовой объём выпуска продукции в натуральном выражении, шт.;

$t_{штi}$ - нормативы затрат станочного времени на выполнение і-го вида работ, мин/шт., мин/м и т.д.;

$Ф_{дi}$ - действительный годовой фонд времени работы единицы і-го оборудования, час/год;

$к_{внi}$ - средний коэффициент выполнения норм выработки на і-ой группе оборудования;

Рассчитываем необходимое количество оборудования

$$n_{об\,i} = \frac{450000*130}{60*3950*1{,}1} = 224{,}39$$

Расчетное количество станков округляется в большую сторону до целого числа и называется принятым количеством рабочих мест $n_{пр.об}$. = 225 шт.

Коэффициент загрузки оборудования рассчитывается по каждой группе оборудования по формуле:

$$k_з = \frac{n_{обі}}{n_{пр.обі}}. \text{ (4)}$$

Рассчитаем коэффициент загрузки оборудования:

$$k_з = \frac{224,39}{225} = 0,9973$$

Таким образом можно рассчитать капитальные вложения в машины и оборудование:

$$К_{об} = 42 * 225 * 1,05 = 9922,5 \text{ млн. руб.}$$

Для определения капитальных вложений в здания, прежде всего, необходимо определить их площадь, которая в свою очередь зависит от количества оборудования, его размеров и других факторов.

Расчёт количества производственных площадей (Sпр) для установки оборудования производится по формуле:

$$S_{пр} = \sum S_{уді} * n_{oi}, \text{ м}^2 \quad (5)$$

где Syді - удельная производственная площадь для установки единицы і-го оборудования, включая проходы, проезды и другую дополнительную площадь, м^2

$$S_{пр} = 11,5 * 225 = 2587,5$$

Расчёт количества вспомогательных площадей ($S_{всп}$) для размещения административных и технических служб, бытовых помещений, кладовых цеха и др. Рассчитывается по соответствующим строительным нормам или укрупнённо в процентах от производственной площади по формуле:

$$S_{всп} = S_{пр} * \frac{\%S_{всп}}{100}, \text{ м}^2 \quad (6)$$

где Sпр - производственная площадь для установки оборудования, м2;

$\%S_{всп}$ - процентное соотношение вспомогательной площади к производственной площади;

$$S_{всп} = 2587,5 * \frac{45}{100} = 1164,38 \text{ м2}$$

Капитальные вложения в здания ($К_{зд}$) рассчитываются по формуле:

$Кзд=К_{Sпр}*S_{пр}+КSвсп*S_{всп}$, руб. (7)

где $К_{Sпр}$ - стоимость 1 м2 производственных площадей, руб.;

$S_{пр}$ - производственная площадь для установки оборудования, м^2;

$К_{Sвсп}$ - стоимость 1 м^2 вспомогательных площадей, руб.;

$S_{всп}$ - вспомогательная площадь для размещения административных и технических служб, бытовых помещений, кладовых цеха и др., м^2.

Кзд=560*2587,5+833,8*1164,38 = 2419,86 тыс. руб.

Данные капиталовложения могут приниматься укрупненно в процентах от стоимости технологического оборудования.

$$К_{всп} = К_{об} * \frac{\%К_{всп}}{100}, \text{ руб., (8)}$$

где $К_{об}$ - капитальные вложения в рабочие машины и оборудование, руб

$\%К_{всп}$ - величина капитальных вложений во вспомогательное оборудование в процентах от стоимости технологического оборудования.

$$К_{всп} = 9922{,}5 * \frac{23}{100} = 2285{,}18 \text{ млн. руб.}$$

Капитальные вложения в транспортные средства (Ктр) зависят от количества и средней стоимости транспортных средств. При укрупнённых расчётах капитальные вложения в транспортные средства берётся в процентах от стоимости оборудования и рассчитывается по формуле:

$$К_{тр} = К_{об} * \frac{\%К_{тр}}{100}, \text{ руб., (9)}$$

где % $К_{тр}$ - стоимость транспортных средств в процентах от капитальных вложений в рабочие машины и оборудование.

$$К_{тр} = 9922{,}5 * \frac{19}{100} = 1885{,}27 млн.руб$$

Аналогичным образом при укрупнённых расчётах определяется величина капитальных вложений универсальной дорогостоящей технологической оснастки (стоимостью свыше 30 минимальных заработных плат), инструмента и инвентаря со сроком службы более 1 года.

$$К_{инв} = К_{об} * \frac{\%К_{инв}}{100}, \text{ руб., (10)}$$

где % $К_{инв}$ - стоимость производственного инвентаря в процентах от капитальных вложений в рабочие машины и оборудование.

$$К_{инв} = 9922{,}5 * \frac{13}{100} = 1289{,}93 млн.руб.$$

Величина капитальных вложений в универсальную технологическую оснастку и инструмент зависит от стоимости, срока службы и количества инструмента. При укрупненных расчетах стоимость инструмента и технологической оснастки берется в процентах от стоимости оборудования.

$$К_{то} = К_{об} * \frac{\%К_{то}}{100}, \text{ руб., (11)}$$

где % $К_{то}$ - стоимость технологической оснастки в процентах от капитальных вложений в рабочие машины и оборудование.

$$К_{то} = 9922{,}5 * \frac{8}{100} = 793{,}8 млн.руб.$$

Таким образом можно подсчитать капиталовложения в основные производственные фонды:

К = 2419,86+9922,5+2285,18+1885,27+793,8+1289,93 = 18596,54 млн. руб.

Порядок начисления амортизации предприятия регулируется «Положением о порядке начисления амортизации (износа) на полное восстановление по основным фондам в народном хозяйстве». Величина годовых амортизационных отчислений определяется на основе годовых норм амортизации [2] и балансовой стоимости различных групп основных фондов по формуле:

$$А_{год} = К_{бал} * \frac{Н_а}{100}, \text{ руб. (12)}$$

где $К_{бал}$ - балансовая стоимость отдельных групп основных производственных фондов, руб.;

$Н_а$ - норма амортизации на данную группу основных производственных фондов (для зданий и универсального металлорежущего оборудования — %;

для инструмента норма амортизации не учитывается, т.к. весь инструмент изнашивается менее чем за год.)

Годовая сумма амортизации зданий рассчитывается по формуле:

$$А_{зд} = К_{зд} * \frac{Н_а}{100}, \text{ руб. (13)}$$

где $К_{зд}$ - балансовая стоимость зданий, руб.;

На - норма амортизации зданий в процентах от их балансовой стоимости, %

$$A_{зд} = 2419{,}86 * \frac{1{,}2}{100} = 29{,}04 млн.руб.$$

Годовая сумма амортизации оборудования рассчитывается по формуле:

$$А_{об} = К_{об} * \frac{Н_а}{100}, \text{ руб. (14)}$$

где $К_{об}$ - балансовая стоимость оборудования, руб.;

На – норма амортизации оборудования в процентах от его балансовой стоимости, %;

Срок службы оборудования 14 лет, следовательно норма амортизации равна:

На = 100/14 = 7,14%

$$A_{об} = (9922{,}5 + 2285{,}18) * \frac{7{,}14}{100} = 871{,}63 млн.руб.$$

Годовая сумма амортизация для транспортных средств $А_{тр}$ кроме грузовых и легковых автомобилей и автобусов рассчитывается по формуле:

$$А_{тр} = К_{тр} * \frac{Н_а}{100}, \text{ руб. (15)}$$

где $К_{тр}$ - балансовая стоимость транспортных средств, руб.;

$Н_а$ – норма амортизации в процентах от балансовой стоимости транспортных средств, %;

$$A_{тр} = 1885{,}27 * \frac{14{,}3}{100} = 269{,}59 млн.руб$$

Годовая сумма амортизация для производственного инвентаря Аинв рассчитывается по формуле:

$$А_{инв} = К_{инв} * \frac{Н_а}{100}, \text{ руб. (16)}$$

где Кинв - балансовая стоимость инвентаря, руб.;

$Н_а$ – норма амортизации в процентах от балансовой стоимости инвентаря, %;

Срок службы инвентаря от 8 до 20 лет, принимаем 12 лет, следовательно норма амортизации равна:

$Н_а = 100/12 = 8{,}33\%$

$$А_{инв} = 1289{,}93 * \frac{8{,}33}{100} = 107{,}45 млн.руб$$

Годовая сумма амортизация для технологической оснастки $Ат_{.о.}$ рассчитывается по формуле:

$$А_{т.о.} = К_{т.о.} * \frac{Н_а}{100}, \text{ руб. (17)}$$

где $К_{т.о.}$ - балансовая стоимость оснастки, руб.;

$Н_а$ – норма амортизации в процентах от балансовой стоимости оснастки , %;

Срок службы инвентаря принимаем 5 лет, следовательно норма амортизации равна:

$Н_а = 100/5 = 20\%$

$$А_{т.о.} = 793{,}8 * \frac{20}{100} = 158{,}76 млн.руб$$

Рассчитанные значения капитальных вложений в основные производственные фонды и годовые суммы их амортизации сводятся в таблицу 2.3

Таблица 2.3 - Капитальные вложения (инвестиции) в основные производственные фонды и годовая сумма их амортизации.

Группы основных производственных фондов	Капитальные вложения, руб.	Удельный вес в общей стоимости основных производственных фондов, %	Норма амортизации, %	Годовая сумма амортизации, руб.	Удельный вес амортизации в структуре общих амортизационных отчислений, %
Здания и сооружения	2419,86	13,02	1,2	29,04	2,02
Рабочие машины и оборудование	9922,5	53,35	7,14	871,63	60,68
Вспомогательное оборудование	2285,18	12,28			
Транспортные средства	1885,27	10,14	14,3	269,59	18,76
Технологическая оснастка и инструмент	793,8	4,27	20	158,76	11,06
Производственный инвентарь	1289,93	6,94	8,33	107,45	7,48
Всего	**18596,54**	**100**		**1436,47**	**100**

По результатам расчётов строим круговую диаграмму, отражающую структуру капитальных вложений в основные фонды (рисунок 2.1).

Рисунок 2.1 – Структура капитальных вложений в основные производственные фонды

Основную долю в структуре капитальных вложений занимают капитальные вложения в рабочие машины и оборудования, затем капитальные вложения в здания и сооружения , менее всего капитальных вложений в технологическую оснастку.

На основе данных таблицы строим круговую диаграмму, отражающую структуру амортизационных отчислений (рисунок 2.2)

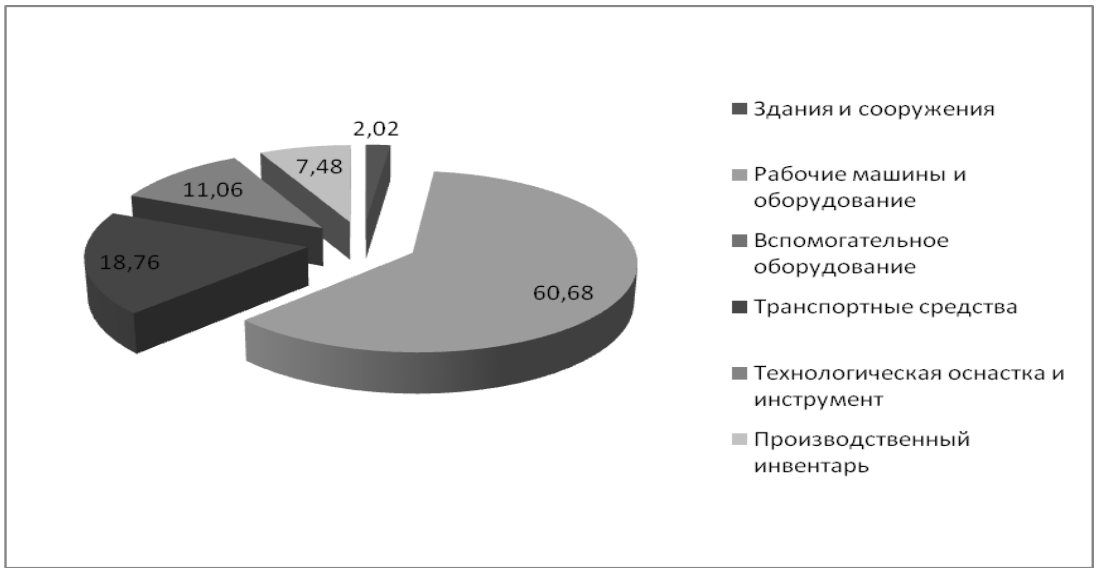


Рисунок 2.2 – Структура годовых амортизационных отчислений основных производственных фондов.

Полная себестоимость единицы продукции рассчитывается согласно «Методическим рекомендациям по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) на промышленных предприятиях» [3] по формуле:

$$С_п=М+Пф-В+(Т+Э)_т+ЗП_о+ЗП_д+Овб+Р_{бп}+И_{цн}+Р_{оп}+Бр+Пр+Р_{ох}+Р_{ком},$$ руб./изд. (18)

где М - стоимость сырья и материалов, руб./изд.;

Пф - стоимость комплектующих изделия, полуфабрикатов и услуг сторонних организаций, производственного характера, руб./изд.;

В - стоимость возвратных отходов, руб./изд.;

$(Т+Э)_т$ - стоимость топлива и энергии, используемых на технологические цели, руб./изд.;

$ЗП_о$ - основная заработная плата производственных рабочих, руб./изд.;

$ЗП_д$ - дополнительная заработная плата производственных рабочих, руб./изд.;

Овб - отчисления в бюджет и внебюджетные фонды от средств на оплату труда, руб./изд.;

$Р_{бп}$ - расходы будущих периодов, руб./изд.;

$И_{цн}$ - износ инструментов и приспособлений целевого назначения, руб./изд.;

$Р_{оп}$ - общепроизводственные расходы (цеховые), руб./изд.;

Бр - потери от брака, руб./изд.;

Пр - прочие расходы, руб./изд.;

$Р_{ох}$ - общехозяйственные расходы (заводские), руб./изд.;

$Р_{ком}$ - коммерческие расходы, руб./изд.;

Затраты на сырьё и материалы рассчитываются по формуле:

$$М = \frac{Н_р * Ц_м * к_{тз}}{1000}$$, руб./изд. (19)

где $Н_р$ - норма расхода материала на изделие, кг.;

$Ц_м$ - цена материала, руб./тонна;

$к_{тз}$ - коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы (принимается 1,05-1,15).

$$M = \frac{32 * 5000000 * 1{,}1}{1000} = 176000 руб./изд.$$

Стоимость возвратных отходов рассчитывается по формуле:

$$В = \frac{(Н_р - q_{чист}) * Ц_{отх}}{1000}$$, руб./изд. (20)

где $Н_р$ - норма расхода материала на изделие, кг;

$q_{чист}$ - чистая масса изделия, кг;

$Ц_{отх}$ - стоимость 1 тонны отходных материалов, руб..

Чистая масса изделия находиться по формуле:

$q_{чист}=Н_р*к_{Им}$, кг (21)

где $к_{Им}$ коэффициент использования материала.

$q_{чист}=Н_р*к_{Им} = 32*0{,}8 = 25{,}6$ кг

Таким образом стоимость возвратных отходов равна:

$$B = \frac{(32 - 25{,}6) * 1000000}{1000} = 6400 руб./изд.$$

Расходы по этой статье калькуляции будут иметь место в тех случаях, когда предусматривается приобретение заготовок и полуфабрикатов со стороны, и определяются по формуле:

$Пф = Ц_{п.ед} * к_{тз}$, руб. (22)

где: $Ц_{п.ед}$ – стоимость покупных комплектующих изделий, полуфабрикатов, предусмотренных конструкцией изделия, руб.

$Пф = 20000 * 1{,}1 = 22000$ руб.

Необходимо учитывать в том случае, когда эти виды ресурсов используются для нагрева заготовок, сушки изделий после их окрашивания и других технологических целей.

2.3Логистика производственных и распределительных процессов

Эффективность использования автотранспортных средств зависит от совершенства организации транспортного процесса и свойств автомобилей сохранять в определенных пределах значения параметров, характеризующих их способность выполнять требуемые функции. В процессе эксплуатации автомобиля его функциональные свойства постепенно ухудшаются.

Для того, чтобы обеспечить работоспособность автомобиля в течение всего срока службы, необходимо периодически поддерживать его техническое состояние комплексом планово – предупредительных мероприятий, текущим и капитальным ремонтом.

Марки моделей машин, которые используются для перевозок бытового оборудования на предприятии «Планета» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4.-Марки моделей машин, которые используются для перевозок в компании «Планета»

Марка/модель машины	Год выпуска	Пробег, тыс. км	Грузоподъёмность, т
Ford Transit	2008 г.	290	2,0
Fiat Ducato	2010 г.	170	1,4
Citroen Jumper	2014 г.	100	1,5

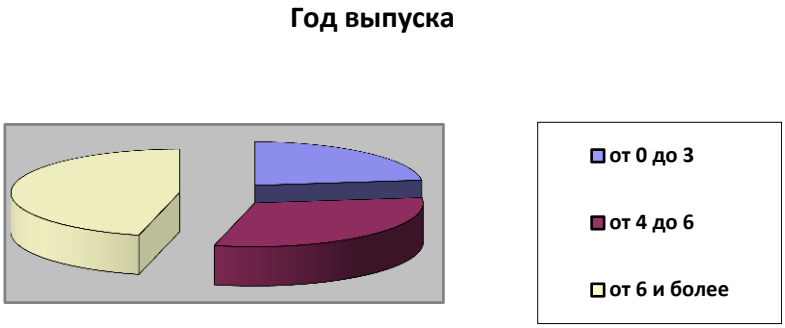


Рисунок 2.3 – Диаграмма по году выпуска

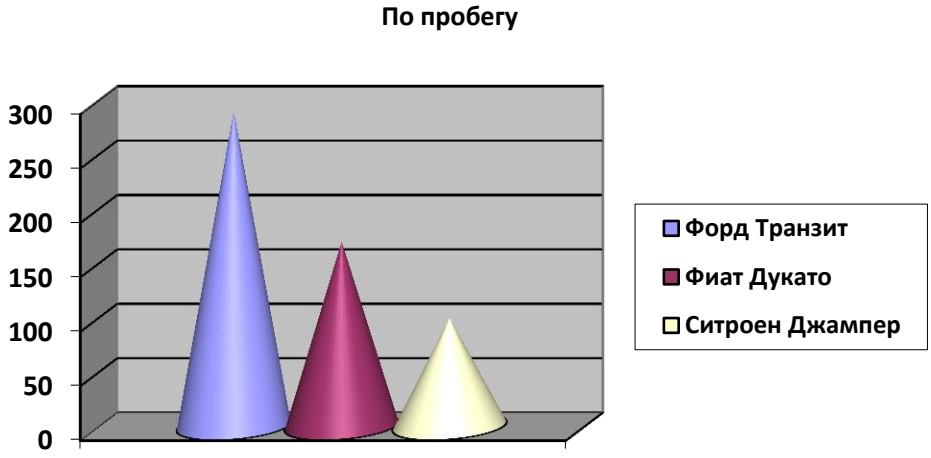


Рисунок 2.4 – Диаграмма по пробегу автомобилей

Бюджет проекта. Общие инвестиционные затраты по проекту составляют 14 497 тыс.руб., в том числе:

- приобретение основного технологического оборудования 3 588 тыс.руб.;
- строительство здания нового цеха 10 694 тыс.руб.;
- заработная плата с отчислениями менеджера проекта 215 тыс.руб.

Источники финансирования проекта. В качестве источников финансирования проекта выступают как собственные, так и заемные средства в пропорции 50/50, в том числе:

- обыкновенный акционерный капитал 7 249 тыс.руб., привлекаемый на условиях обеспечения доходности собственного

капитала 5,86 %;

- кредит 7 248 тыс.руб., привлекаемый на условиях 12 % годовых.

Срок окупаемости инвестиционного проекта - это срок со дня начала его финансирования до дня, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и объемом инвестиционных затрат приобретет положительное значение.

Дисконтированный срок окупаемости *(DPB*), при расчете дисконтированного срока окупаемости инвестиционного проекта определяют период времени, в котором текущая стоимость чистых денежных потоков будет равна начальным инвестиционным затратам.

Наименование показателя	*Ед. измер.*	*Значение*
Чистая приведенная стоимость проекта (NPV)	тыс.руб.	20405367
Индекс доходности проекта (PI)	коэф.	2,01
Внутренняя норма доходности проекта (IRR)	%	49,2
Средняя норма рентабельности (ARR)	%	51,27
Срок окупаемости проекта (обычный, PBP)	мес.	28
Срок окупаемости проекта (дисконтированный, DPBP)	мес.	31

Показатели проекта свидетельствуют об экономической эффективности его реализации и высокой доходности проекта как в оценке без учета инфляции, так и в оценке с учетом инфляции. Соответственно, проект выгоден и целесообразен к реализации.

Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении АО «Планета» на 31.10.2016 г. составила 6 155 531 тыс.руб., в т.ч.:

- внеоборотные активы 3 772 821 тыс.руб.;
- оборотные активы 2 382 710 тыс.руб.

Имущество АО «Планета» сформировано как за счет собственных, так и за счет заемных средств, в т.ч.:

- собственный капитал 3 761 426 тыс.руб.;
- заемный капитал 2 394 104 тыс.руб.

Поскольку величина собственных источников финансирования практически сопоставима с величиной внеоборотных активов, следовательно, предприятие придерживается практически идеальной стратегии финансирования активов, использование которой может приводить к достаточно устойчивому финансовому состоянию и расчетам с контрагентами.

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия, свидетельствуют о вполне удовлетворительном уровне финансовой устойчивости компании и относительно высокой доли собственного капитала.

3.ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1Построене эффективной структуры управления предприятием и персоналом

На основании конструктивного анализа состояния кадровой службы предприятия по производству электробтовой технике и обобщения передового отечественного и зарубежного опыта, обосновываются рекомендации по развитию процедур кадровой службы «Планета» (таблица3.1).

Таблица 3.1. - Рекомендации по развитию кадровой службы «Планета».

Наименования рекомендаций	Направления развития(что даст)
1.Развить принципы организации кадровой службы предприятия в новых хозяйственных условиях	1. Оптимизация и рационализация затрат ресурсов, повышение эффективности кадровой политики в целом
2.Расширить структуру отдела кадров, посредством введения должности специалиста по подбору персонала	2.Совершенствование управления персонала на предприятии
3. Разработать и внедрить процедуры анкетирования кандидатов на вакантные должности в процессе набора и отбора персонала для повышения эффективности собеседования	3.Сокращение времени адаптации нового персонала, сокращение текучести кадров и издержек на обучение. Рост производительности труда и качества труда
4. Использовать социальные сети в рекрутинге, психологические тесты, тесты способностей	4.Совершенствование набора ,отбора персонала на предприятии в целом.

5. Направить специалиста по подбору персонала на прохождение тренинга по найму персонала для обеспечения качественной коммуникации и оценке кандидатов по шкале тонов.	5.Совершенствование качественной коммуникации и оценки кадров

Что касается первой рекомендации, то она рассмотрена в разделе 3.1.

Вторая рекомендация направлена на дальнейшее совершенствование процедуры набора, отбора и найма персонала.

Проведена оценка результативности процедур набора, отбора и найма персонала на предприятии, в результате которой выявлены слабые места и упускаемые возможности. Этой вывод иллюстрируется данными таблицы. Как видно, при невысокой текучести кадров сохраняется достаточно продолжительный период адаптации новых сотрудников и постепенно растут затраты на их обучение на рабочих местах. [42,с.38]. Одним из факторов такой нежелательной тенденции может быть малоэффективная процедура отбора в части собеседования и анализе документов кандидатов на должность.

Таблица 3.2.-Анализ набора персонала

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Число вакансий, ед.	18	22	28
2.Число кандидатов на вакантные должности, чел.	45	60	68
3. Время адаптации новых сотрудников, неделя: 3.1. рабочие 3.2. специалисты	 4-5 5-7	 4-5 5-7	 5-6 4-5
4. Затраты на обучение на рабочем месте, руб/чел 4.1. рабочие 4.2. специалисты	 40,0 56,2	 42,0 60,0	 45,0 65,0
5. Текучесть кадров, %	5	10	7

Анализ данных свидетельствует, что на большинстве предприятий , широко внедряется система анкетного опроса при приеме документов от соискателей работы.

На основе исследований, отраженных в дипломной работе, предлагается так же несколько следующих мероприятий по совершенствованию деятельности объекта проектирования:

Мероприятие 1. Развитие принципов организации кадровой службы предприятия в новых хозяйственных условиях. Направлением развития данного мероприятия станет оптимизация и рационализация затрат ресурсов, повышение эффективности кадровой политики в целом.

Формируется своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными начальниками разного уровня, что незамедлительно обеспечивает их документацией при передвижении сотрудников и замещении должностей.

Т.е. происходит процесс, когда роль управления людскими ресурсами изменяется от пассивного содействия к инициативному участию в хозяйственных решениях, что в конечном итоге создает в организации подходящий консенсус.

Основное содержание работы кадровых служб составляют:

- формирование кадров организации (составление плана, подбор и набор, высвобождение, исследование текучести и т.п.);
- развитие сотрудников (компетентная направленность и переобучение, переаттестация и анализ персонала, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его поощрение, создание безопасных условий труда.

Поэтому с особой остротой стоит вопрос о координации деятельности абсолютно всех структур организации, проведении общей

профессиональной политики, о выборе менеджеров, способных возглавить самые непростые и серьезные участки работы в организации.

Мероприятие 2. Расширение структуры отдела кадров, посредством введения должности специалиста по подбору персонала. Направлением развития является совершенствование управления персоналом на предприятии.

Отдел управления персоналом создается посредством организации отдела организации труда и заработной платы с отделом сотрудников. [43,с.56]

Эту направленность, бесспорно, можно считать положительной, так как она означает, что инновационные отечественные менеджеры, в конечном итоге, начали понимать важность грамотного управления персоналом. Но такого рода аспект имеет и недочеты:

1. Абсолютное функциональное несоответствие введенных в службу отделов. На синергетический результат возможно полагаться только при объединении соседних по функциям подразделений (таких, как центр ОТИЗ и расчетная часть бухгалтерии), поскольку в них функционируют специалисты с экономическим образованием.

2. Стремительный рост условий к профессиональной квалификации работников отдела, что связано с расширением его функционала. Уже после реструктуризации на работников возлагаются новые прямые обязанности, даже если ранее они их не выполняли и не обладают соответствующей квалификацией.

3. Большие условия к профессиональной квалификации HR-директора. Данный специалист обязан хорошо ориентироваться не только в проблемах экономики и организации труда, концепциях мотивации,

начисления заработной платы, однако и в кадровом документообороте, методах подбора и оценки персонала. Принимая во внимание недостаток подобных кадров на рынке труда, отбор универсального специалиста может быть проблемой.

Функции профильных подразделений были распределены следующим образом:

• отдел кадров - управление кадрового документооборота, взаимодействие с Пенсионным фондом и т. д.;

• бюро подготовки сотрудников - организация работы с учебными предприятиями (в основном, в той доли обучения персонала, что определена законодательством);

• расчетная доля бухгалтерии - начисление заработной платы и налогов;

• центр организации труда и заработной платы - стандартизация труда, управление штатного расписания, планирование и исследование фонда оплаты труда и т. д.

Основной недостаток такого рода структуры - нечеткость функций по целой иерархии системы управления персоналом. В этой ситуации нельзя в комплексе решать такие проблемы, как:

• большая текучесть кадров и вызванная данным не укомплектованность штата;

• практическое отсутствие профессионального резерва (он был организован «в бумаге» по постсоветским правилам, если руководителем становился заместитель, который прежде был специалистом, и т. д., вне зависимости от индивидуальных и профессиональных качеств кандидатов);

• неудовлетворительный уровень профессиональной подготовки специалистов;

• малоэффективная система денежной мотивации;

• почти абсолютное отсутствие немонетарной мотивации и пр. [44,с.12]

Для решения перечисленных проблем в штат была введена должность заместителя генерального директора по персоналу, в подчинение которому были переданы отдел кадров и бюро подготовки кадров. Данное назначение было мотивировано тем, что основные сложности в работе предприятия относятся к сфере ответственности отдела кадров и бюро по подготовке кадров (текучесть персонала и низкий профессиональный уровень рабочих), и усиливать предполагалось именно это направление.

Перед директором по персоналу были поставлены стандартные для данной должности задачи:

• организовать подбор кадров и доукомплектовать штат;

• организовать ротацию персонала и сформировать действенный кадровый резерв;

• разработать систему оценки эффективности использования трудовых ресурсов, а также ряд мероприятий по повышению их отдачи;

• сформировать действенную систему монетарной и немонетарной мотивации;

• развить корпоративную культуру;

• усилить приверженность персонала компании и снизить текучесть кадров;

• организовать мероприятия по постоянной подготовке рабочих и повышению квалификации специалистов, в том числе обучение профессиям, подведомственным Ростехнадзору. [45,с.19]

Однако при такой организационной структуре управления персоналом решение поставленных задач может растянуться на неопределенно долгий срок или же стать неосуществимым. Ведь на крупном промышленном предприятии невозможно, к примеру, выстроить адекватную систему монетарной мотивации без экономистов по труду (отдела организации труда и заработной платы), так же, как крайне затруднительно повысить лояльность персонала на вредном производстве без четкой идеологии в области охраны труда.

Предлагаемый подход рассчитан на узкую дифференциацию функций.

Например, отдел подбора персонала и кадрового документооборота отвечает исключительно за привлечение высококвалифицированных специалистов и ведение кадрового документооборота; отдел развития - за обучение персонала; отдел организации и экономики труда - за экономику труда. Это значит, что и во главе этих подразделений должны стоять профессионалы, отлично знающие определенные, узкие области деятельности, решающие конкретные задачи, а не «специалисты широкого профиля», которые слегка разбираются во всем.

Мероприятие 3. Разработка и внедрение процедуры анкетирования кандидатов на вакантные должности в процессе набора и отбора персонала для повышения эффективности собеседования. Направлением развития является сокращение времени адаптации нового персонала, сокращение текучести кадров и издержек на обучение. Рост производительности труда и качества труда.

В процессе анкетирования члены комиссии конкретно придерживаются предварительно составленных вопросов, не уводя диалог в сторону. Задача — оценить профессиональные и коммуникативные качества кандидата.

Беседа дает возможность определить:

-заинтересованность в исполнении функций менеджера;

-активность жизненной позиции;

-целеустремленность;

-степень самодостаточности в принятии выводов и ответственности за результаты своей работы;

-стремление к лидерству;

-способность управлять и стремление повиноваться;

-уровень умственной инициативности;

-способность по-новому подходить к решению проблем;

-степень самокритичности и объективности оценок;

-умение хорошо говорить и слушать. [46,с.78]

Помимо этого анкетирование, возможно применять, как вспомогательный ресурс оценки - разрешение проблем. Сущность его в том, что кандидату предлагается проблема, какую необходимо решить, либо определенное задание, что следует осуществить. Уже после исполнения кандидатом задачи члены комиссии задают уточняющие вопросы.

Данный подход к оценке кандидата считается довольно новым в отборе менеджера, однако он крайне не удобный.Потому что это может стать приччиной остановки рабочего процесса предприятия.

Поскольку для оценки кандидатов на свободные должности персонала АО «Планета» установлено собеседование, нами разработана методика проведения индивидуальных собеседований, т.к. правильно проведенное собеседование - это не только возможность найти подходящего сотрудника и верно обнаружить мотивы его деятельности,

однако и способ увеличить престиж предприятия.

Трудность отбора кандидата на основе оценки в процессе собеседования заключается в том, что данный отбор делается из числа сотрудников, которые нередко с формальной точки зрения считаются в равной мере квалифицированными.

Сложность задачи - в поиске подобных признаков, по которым возможно судить не только лишь о результатах, которых сотрудник добивался в прошлом, однако и о том, как он поведет себя в новой работе, каких результатов можно ждать от него в перспективе. По этой причине нужно непременно привлекать для выполнения собеседования высококвалифицированных профессионалов-психологов.

Собеседование по отбору персонала (интервью) представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности. Цель собеседования заключается в оценке:

– способности кандидата эффективно выполнять требуемую работу (может ли выполнять данную работу);

– заинтересованности кандидата в рассматриваемой работе (хочет ли выполнять данную работу);

– управляемости и совместимости кандидата (соответствует ли требованиям корпоративной культуры);

– безопасности кандидата для компании.

Таблица 3.3. - Критерии оценки кандидата и определения его соответствия рассматриваемой должности (основные признаки хорошего работника)

Может (способности кандидата)	Может успешно выполнять рассматриваемую работу: знания, опыт, психологические качества, семейное положение, наличие необходимых дипломов и т.д.
Хочет (мотивация кандидата)	Объективно и субъективно кандидат заинтересован в рассматриваемой работе. Мотивация понятна и прогнозируема.

Управляем, совместим (соответствие корпоративной культуре)	Кандидат хорошо понимает смысл сказанного и детали. Контролирует свою речь. Самокритичен, способен признавать свои ошибки и извлекать из них полезный опыт. Восприимчив к критике. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не падает в заторможенное состояние или агрессию. Реально готов принять стиль управления и групповые нормы поведения, принятые на новом месте.
Безопасен	Не несет в себе угрозы коммерческой безопасности предприятия (отсутствие криминального прошлого и связей, честность, лояльность к работодателю и т.п.

Пояснения к таблице.

1. Способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу (критерий «Может»):

– Образование и теоретическая подготовленность.

– Наличие, глубина и успешность имеющегося опыта.

– Коммуникативные качества.

– Умение организовать и планировать свою работу.

– Лидерские качества (для руководителя).

– Управленческие способности и навыки (для руководителей).

– Способность к обучению и развитию.

– Здоровье и работоспособность.

– Личные обстоятельства и факторы, влияющие на способность кандидата выполнять требуемую работу.

2. Заинтересованность в рассматриваемой работе (критерий «Хочет»):

– Мотивы перехода кандидата с работы на работу.

– Перспективы и ближайшие цели кандидата.

– Содержания и приоритеты ожиданий кандидата по поводу новой работы.

– Факторы, которые привязывают кандидата к компании.

– Факторы, которые могут оттолкнуть кандидата от компании.

– Достигнутый уровень оплаты труда кандидата и реально приемлемый уровень оплаты труда на новом месте.

– Наличие альтернативных предложений работы.

– Порядок и критерий принятия кандидатом решения по выбору новой работы.

3. Управляемость и совместимость кандидата (критерий «Соответствие корпоративной культуре»):

– Способности к правильному восприятию информации.

– Отношение к критике.

– Самокритичность кандидата и адекватность в самооценках.

– Конфликтность кандидата.

– Ответственность и дисциплинированность кандидата.

– Уровень оптимизма кандидата.

– Применяемый стиль руководства (для руководителей).

– Стиль руководства, который кандидат предпочитает получать от своего начальства.

– Привычки и ожидания кандидата по групповым нормам поведения в компании и коллективе.

– Опыт формирования кандидатом своих отношений с окружающими.

4. Безопасность кандидата для компании (критерий «Безопасен»):

– Лояльность кандидата к работодателю.

– Способность кандидата устанавливать и сохранять позитивные отношения с бывшими руководителями и коллегами.

– Отсутствие склонности к болтливости.

– Соответствие уровня жизни кандидата называемым доходам.

– Склонность к злоупотреблению алкоголем, наркотиками,

азартным играм и т.д.

Мероприятие 5. Направление специалиста по подбору персонала на прохождение тренинга по найму персонала для обеспечения качественной коммуникации и оценке кандидатов по шкале тонов . Направлением развития данного предприятия является совершенствование качественной коммуникации и оценки кадров.

Каждый человек в любой момент времени пребывает в конкретном эмоциональном состоянии, т.е станут систематизированы все допустимые состояния и внес в психологию элемент математики — расценил эмоциональные тона по балльной шкале.

Таким образом, предложенная система отбора кандидатов на вакантные должности персонала предприятия, на наш взгляд, может эффективно помочь предприятию решить проблему поиска высокопрофессиональных кадров.

3.2Формировнаие стратегий предприятия

Система стратегий экономической организации включает в себя три уровня принятия стратегических решений: общий, деловой (конкурентный), функциональный.

Рынок бытовой техники можно назвать зрелым, так как темпы производства стабильны, и на рынке не появляются большое количество новых конкурентов. Конкурентную позицию «Планета» можно охарактеризовать как сильную, так как данное предприятие

характеризуется хорошей репутацией у покупателей, ее товарный знак высоко узнаваем.

Максимально возможный темп роста рынка ЛПК – 23,9 %.

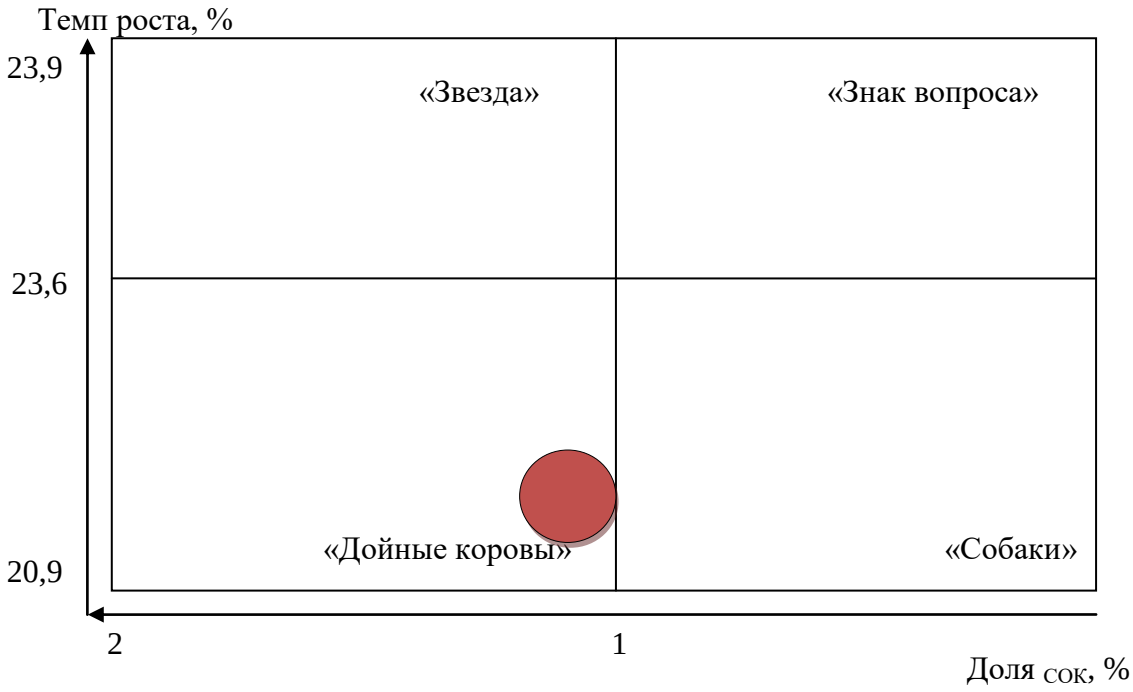
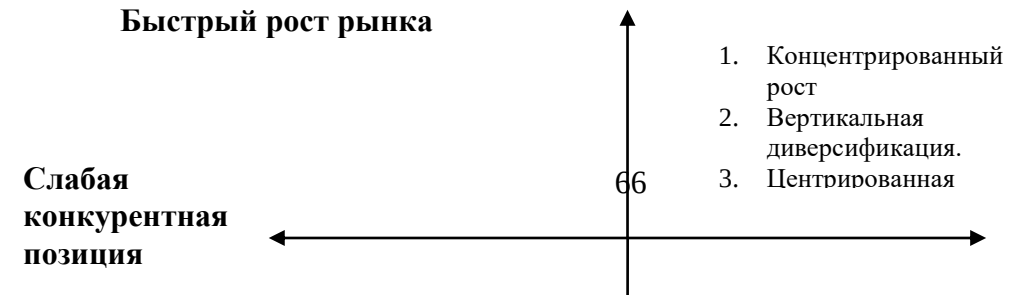


Рисунок 3.1. – Матрица БКГ

АО «Планета» занимает зону «Звезда». Это связано с получением большей прибыли, но одновременно требует значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающего роста (модификация и модернизация). Для данного предприятия характерно увеличение и поддержание доли на рынке. Основной задачей фирмы на данный момент является сохранение качества производимой продукции (организация стандартов качества, удовлетворяющих требованиям выбранных целевых групп покупателей: потребительский стандарт, стандарт обслуживания и т.д.), а так же широкого ассортимента. Если темпы роста развития замедлятся, то компания может переместиться в зону «Дойные коровы».



Сильная конкурентная позиция

Медленный рост рынка

Рисунок 2.5. – Матрица Томпсона и Стрикленда

Следовательно, в соответствии с матрицей Томпсона и Стрикленда предприятию можно выбрать любую стратегию концентрированного роста, в частности стратегия развития продукта. Стадию жизненного цикла рынка бытовой техники можно охарактеризовать как растущую, а положение предприятия на рынке – сильное. Следовательно, для дальнейшего улучшения положения предприятия на рассматриваемом рынке и дальнейшего укрепления конкурентных позиций необходимо выбрать такую корпоративную стратегию, как стратегию развития рынка. Данная стратегия предполагает, что предприятие ищет новые рынки для сбыта, освоенных продуктов и подразумевает большие инвестиции в новые рынки.

Деловая стратегия, в свою очередь, направлена на определение способов достижения преимуществ перед конкурентами в отношении связи «продукт-рынок» по каждому из выбранных направлений. Здесь основным инструментом, позволяющим принимать решения по достижению корпоративных стратегий с учетом конкурентных условий рынка является модель М. Портера «Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли».

От эффективности противодействия пяти силам конкуренции зависит доля рынка и уровень прибыли предприятия. В зависимости от ситуации, складывающейся в отрасли, предприятие, согласно М. Портеру, может укрепить конкурентные преимущества за счет лидерства в снижении издержек, дифференциации продукции, фокусирования на определенном сегменте рынка или выведение на рынок новинки.

В связи с высокой конкуренцией на рынке ЛПК предприятию АО «Планета» необходимо на электробытовую продукцию назначить цену, не превышающую уровень средних цен на рынке, а по возможности даже ниже этого уровня. Следовательно, наиболее приемлемой конкурентной стратегией является стратегия низких издержек. Цель данной стратегии состоит в том, что рассматриваемому предприятию необходимо создать устойчивое превосходство по издержкам над конкурентами, путем завоевания доли рынка по ценам конкурентов или извлечения дополнительной прибыли от продажи по рыночным ценам. Преимущество по издержкам будет приносить доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Рекомендуется произвести снижение постоянных затрат за счет: административных расходов и сокращения штата управленческого персонала.

Для достижения преимущества по издержкам общие издержки производства фирмы по всей цепочке ценностей должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Есть два пути достижения этого:

Исправить цепочку ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокозатратных действий в цепочке ценностей.

С учетом выбранной корпоративной и деловой стратегией, необходимо построить функциональные стратегии рассматриваемого предприятия.

Финансовая стратегия должна быть направлена на использование значительного запаса финансовой прочности предприятия для использования краткосрочных кредитов для покрытия текущих финансовых потребностей, которые будут возникать в связи с увеличением дебиторской задолженности. Также важным будет являться целенаправленное использование прибыли для дальнейшего развития производства и увеличения доходов и прибыльности.

Маркетинговая стратегия должна быть направлена на увеличение реализации нового вида услуг, оказываемых организацией, через проведение рекламной политики, стимулирование сбыта через предоставление рассрочки платежа (кредитов) и накопительной системы скидок клиентам.

Производственная стратегия должна быть ориентирована на постоянное совершенствование качества услуг, обеспечение идентичности услуг, оказываемых отдельными сотрудниками, а также на постоянное обновление используемых технологий в целях увеличения производительности.

Кадровая стратегия должна быть направлена на обеспечение приема на работу только квалифицированных работников, а также на постоянное повышение квалификации сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что показанный план мероприятий, направленных на улучшение управления трудовыми ресурсами компании АО «Планета» , экономически оправдан.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка системы менеджмента имеет практическую направленность, так как отдельные ее фрагменты могут быть использованы предприятием, что поможет повысить эффективность управления им, улучшить его целевые показатели. В результате исследования организации была описана деятельность АО «Планета», сформировано общее представление о ней и определены причины, по которым была выбрана данная деятельность. Это помогло составить представление о значимости работы. «Планирование деятельности организации» позволило разработать миссию и определение организации, исходя из SWOT-анализа, основных стратегических целей предприятия, а также установления для организации стратегии функционирования и развития. Были обоснованы характерные для организации стратегии дифференциации и роста. Результатом исследования формирования системы управления организации является организационное проектирование по этапам: - деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие направлениям деятельности; - матричное распределение функций; - определение должностных обязанностей; - графическое отображение организационной структуры. Описание координации деятельности организации выявило виды документов, служащие целям взаимной координации деятельности подразделений организации: приказы, указы, инструктивные письма, отчеты. В организации преобладают согласительные и координационные полномочия. Для эффективной координации большое значение имеют технические средства: компьютер, электронная почта, телефон, факс.

Итогом исследования пятого элемента – «Организационный контроль» стали выявленные главные проблемы предприятия АО «Планета»: отсутствие постоянного источника финансирования и отсутствие системы устойчивого взаимодействия с партнерами. Организационный контроль направлен в этом случае на устранение условий, спровоцировавших эти проблемы. Также в этой главе определены объект и субъект контроля на всех уровнях организационной структуры. Заключительная глава «Кадровый менеджмент» показала необходимость не только контролирования и организации подразделений, но и персонала. Была описана система мотивации АО «Планета», формирование команды и управление стрессами. Так описание системы менеджмента организации перешло от общей стратегии развития и функционирования к отдельному составляющему элементу – сотруднику. Таким образом, бакалаврская работа построена как описание основных элементов системы менеджмента АО «Планета». Это позволило сформировать представление об организации и управлении ей, помогло приблизиться к практике ее создания. Разделение на элементы способствует детальному рассмотрению процесса управления организацией, повышению ее эффективности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.

2. Али-Заде, А.А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: РАН. ИНИОН, 2015. - 120 с.

3. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Карами А.. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 400 с.

4. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА -М, 2014. - 396 с.

5. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 285 с.

6. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 365 с.

7. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.

8. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2014. - 186 с.

9. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.

10. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2016. - 192 с.

11. Доброва, К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. - М.: Элит, 2015. - 368 с.

12. Ефимов, В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2014. - 256 с.

13. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2014. - 528 с.

14. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб.. - М.: Юрайт, 2016. - 375 с.

15. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2014. - 233 с.

16. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.

17. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.

18. Кузнецова, О.В. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях / О.В. Кузнецова. - М.: КноРус, 2015. - 176 с.

19. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М .М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2015. - 184 с.

20. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с.

21. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 236 с.

22. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.

23. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А.К. Ляско. - М.: Дело АНХ, 2015. - 488 с.

23. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Ю.А. Маленков. - М.: Проспект, 2015. - 224 с.

24. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.

25. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 288 с.

26. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 320 с.

27. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.

28. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК: Учебник / А.М. Нехланова, М.Б. Туманова. - М.: КолосС, 2014. - 312 с.

29. Панов, А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А Панов. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 303 с.

30. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2015. - 496 с.

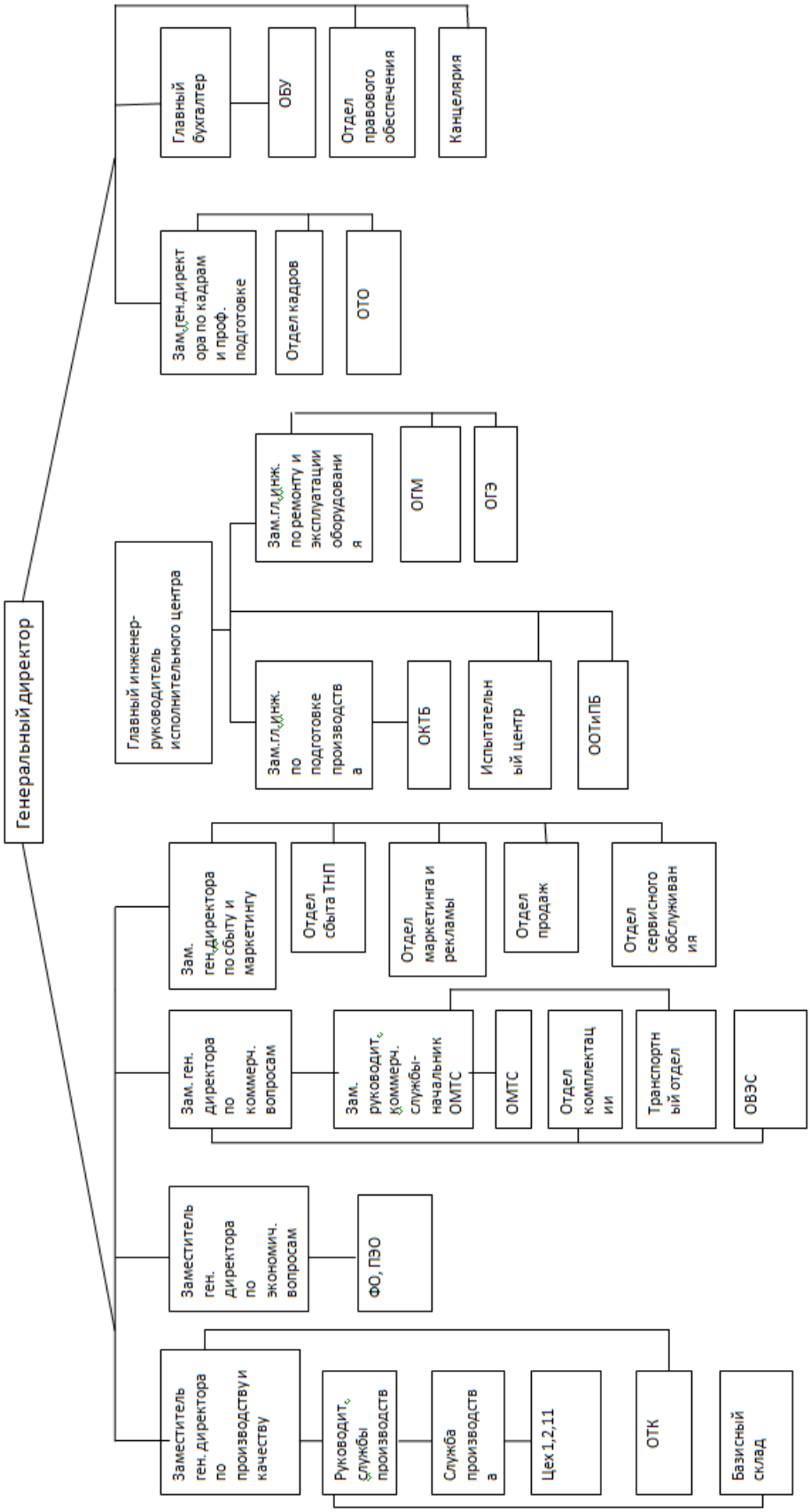
31. Пирс, II Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2015. - 560 с.

32. Потапова, А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) / А.А Потапова. - М.: КноРус, 2015. - 320 с.

33. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 160 с.

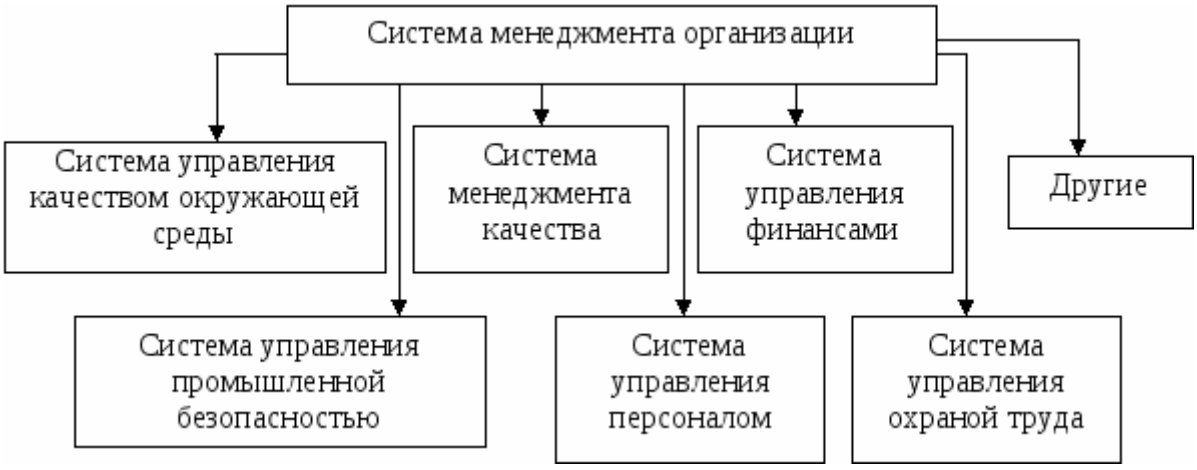
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура предприятия



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Процесс формирования системы качества организации


Система менеджмента организации
Система управления качеством окружающей среды
Система менеджмента качества
Система управления финансами
Другие
Система управления промышленной безопасностью
Система управления персоналом
Система управления охраной труда