

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.04.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»
(направленность (профиль))

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему «Стратегическое развитие предприятия в условиях стагнации рынка
(на примере ООО «Лада Инструмент»)»

Студент(ка)

О.В. Китев

Научный

руководитель,
канд.экон.наук,
доцент

О.М. Сярдова

Руководитель программы

д-р.экон.наук, доцент М.О. Искосков

« » 2017 г.

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

« » 2017 г.

Тольятти 2017

Содержание

Введение.....	3
1 Стратегия развития предприятия в условиях стагнации рынка.....	7
1.1 Сущность и задачи маркетингового подхода в управлении предприятием	7
1.2 Базовые маркетинговые стратегии.....	12
1.3 Риски предприятия в условиях стагнации рынка	16
2 Анализ деятельности инструментального производства ООО «Лада Инструмент»	36
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лада Инструмент»	36
2.2 Анализ выполнения основных технико-экономических показателей предприятия ООО «Лада Инструмент»	48
2.3 Оценка процессов функционирования предприятия ООО «Лада Инструмент»	66
3. Разработка предложений по стратегическому развитию ООО «Лада Инструмент» в условиях стагнации рынка.....	70
3.1 Стратегия развития рынка режущих инструментов и оснастки	70
3.2 Технология развития продаж инструмента	78
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	88
Заключение	92
Библиографический список	94

Введение

Актуальность исследования определена тем, что рыночная среда постоянно находится в движении, меняются предпочтения покупателей, технологии производства и продаж. По этой причине рано или поздно каждое предприятие сталкивается с необходимостью применения радикальных мер, которые могут выражаться в форме слияния и приобретения, разделения и выделения, реорганизации или, что чаще, - комплексного изменения методов функционирования для решения проблем выживания или повышения эффективности деятельности.

Отметим еще раз, что текущая экономическая ситуация оказывает огромное влияние на эффективность производства. На сегодняшний день существует ряд актуальных проблем, которые можно обозначить термином «стагнация»:

- рыночный застой;
- остановка в развитии производства;
- отсутствие торговых отношений на протяжении длительного времени.

Заметим, что стагнация – это буквально торможение, отсутствие обновления, как бизнеса, так и производства. Новая продукция не выпускается, уровень безработицы повышается, наблюдается снижение заработной платы по всем отраслям, уровень жизни населения падает[58].

Теория стагнации впервые была разработана в США в 30-е годы прошлого века экономистом Э. Хансенom. Именно он для описания кризисной ситуации в стране ввел понятие «векового застоя». Самыми яркими примерами стагнации в прошлом XX веке были стагнация в США после Великой Депрессии и российский пример 80-х годов, на волне завершения советской эпохи и начала Перестройки.

Если говорить о России, то следует отметить, что пока еще не упущен момент для реструктуризации российской экономики, о чем заявил в Давосе в 2015 году А. Л. Кудрин[31]. И, тем не менее, вопрос, переживает ли Россия

сейчас стагнацию – длительный застой, – или же происходит рецессия – временный спад в экономике, – остается открытым.

Исследование направлено на проектирование стратегии развития ООО «Лада Инструмент», функционирование которого должно осуществляться в любых экономических условиях.

Чтобы инструментальное производство успешно развивалось в таких условиях, необходимо иметь на вооружении четкий план действий и стратегию развития. Важно отметить, что маркетинговая стратегия должна быть подготовлена к новым изменениям среды. Однако менеджеры не всегда учитывают, что активный маркетинг в кризис может быть способом, с которым компания обратит негативные аспекты рецессии на интенсивное развитие инструментального производства. Организации, которые не смотрят на экономический спад как на угрозу и потерю контроля, в конечном итоге сохраняют свои ресурсы. Для спасения ситуации недостаточно всего лишь сократить расходы и снизить цены на продукцию, так как такой подход совершенно не учитывает долгосрочную перспективу — восстановление экономики.

Многие исследования показывают, что организации, увеличившие маркетинговые бюджеты во время рецессии, не потеряли в доходах или таковые потери оказались незначительными. Более того, по прошествии спада прибыль таких компаний заметно выросла, в отличие от организаций, сокращавших расходы в проблемный период. Налицо противоречие между эффективностью маркетинговых стратегий и прибылью производства.

Выявленные противоречия позволили сформулировать тему исследования «Стратегическое развитие предприятия в условиях стагнации рынка (на примере ООО «Лада Инструмент»)» и выявить наличие проблемы: как организовать эффективное функционирование инструментального производства в условиях стагнации рынка.

Теоретической основой исследования являются труды зарубежных и отечественных ученых в области экономики и развития производства. Способы

преодоления возникающих промышленных кризисов и реакции фирм на возникающие изменения во внешней среде рассматриваются в работах: К. И. Родбертуса-Ягцеова, К. Маркса, К. Жюгляра, М. И. Туган-Барановского, Р. Гильфердинга, У. К. Митчела, Н. Д. Кондратьева и других ученых.

Проблемы адаптации предприятий к быстро меняющимся условиям внешней среды достаточно подробно исследуются в трудах Р. Акоффа, И. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлоффа, М. Мескона, М. Портера, Дж. Стиглера, А. Стрикленда и других ученых.

Цель исследования - разработать стратегию развития предприятия ООО «Лада Инструмент» в условиях стагнации рынка.

Задачи исследования:

- проанализировать базовые маркетинговые стратегии;
- уточнить риски ООО «Лада Инструмент» в условиях стагнации рынка;
- проанализировать деятельность ООО «Лада Инструмент»;
- спроектировать основные направления развития инструментального производства, как отдельной компании в условиях стагнации рынка;
- предложить модель развития рынка режущих инструментов;
- разработать технологию продаж инструмента.

Объект исследования – инструментальное производство ООО «Лада Инструмент».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления производством.

Теоретической и методологической основой диссертационной работы являются научные работы зарубежных и отечественных учёных, в которых рассмотрены проблемы управления и развития производства.

Методы исследования. Для решения поставленных нами задач использовались следующие методы: теоретические (анализ научной литературы, проектирование); эмпирические (наблюдение, работа с документами), статистические (качественный и количественный анализ

данных, статистическая обработка, идентификация и прогнозирование результатов, полученных в результате реализации маркетинговой стратегии).

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты РФ, плановые и фактические материалы о развитии и организации производственно-хозяйственной деятельности предприятия, отчеты подразделений ООО «Лада Инструмент».

Научная новизна проведенного исследования отражена в следующих, выносимых на защиту положениях:

1. Уточнены риски инструментального производства в условиях стагнации рынка.
2. Предложена модель развития рынка режущих инструментов.
3. Разработана технология продаж инструмента.

Практическая значимость заключается в том, что результаты проведенного исследования могут служить основой для стратегии развития других производств автомобильной промышленности в условиях стагнации рынка.

Структура и объём работы: диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1 Стратегия развития предприятия в условиях стагнации рынка

1.1 Сущность и задачи маркетингового подхода в управлении предприятием

Эффективное развитие инструментального производства предприятия сегодня - сложная комплексная проблема. Особого внимания заслуживают стратегическое планирование в сфере менеджмента и маркетинга.

Практика показывает, что в условиях перехода к рыночной экономике наиболее уязвимым является маркетинг. В случае, если маркетинговая система является неэффективной, предприятие несет убытки и нерационально распределяет ресурсы.

Маркетинговый подход подразумевает создание и реализацию продукции или услуг [2]. Страны, где рыночная экономика является развитой, уделяют большое внимание маркетинговой сфере. Отметим, что маркетинговая система - это подсистема организационного управления, существующая на каждом предприятии, но при этом ее эффективность зависит от ряда факторов и может иметь существенные отличия. Крупные и средние предприятия обычно выделяют в качестве управляющего звена маркетинговой системы специальные службы. Малые фирмы, как правило, возлагают эти обязанности на одного из руководителей.

Многие отечественные предприятия сегодня занимаются маркетинговыми исследованиями. При этом у специалистов зачастую отсутствует правильное понимание таких терминов, как «маркетинговая деятельность» и «маркетинговая система». Очевидно, это связано с тем фактом, что маркетинг затрагивает различные стороны деятельности предприятия, но при этом не дублирует их. В широком смысле под маркетингом понимается система, реализующая следующие принципы:

- ориентация на потребителя, экономическая эффективность как основа деятельности;

- координация усилий всех служб и подразделений в соответствии с поставленной целью (включая часть функций менеджмента) [52].

Маркетинг и менеджмент - основа деятельности каждого предприятия. Их функции отражают разные объекты: персонал, финансы, строительство, страхование, торговля, производство, инвестиции, инновации, проекты, информация, знания и другие. Кроме того, существуют концепции, которые отражают технологические аспекты менеджмента и маркетинга как способа управления: методологические, организационные, инструментальные, правовые, информационные и другие. Отметим, что в менеджменте существует маркетинговый подход, который предполагает маркетинговое управление предприятием, ориентированное на потребителя.

Однако, при изучении данных дефиниций не были определены однозначно понятия «маркетинговое управление» и «управление маркетингом». Отметим, что данные термины нередко обладают равноправными характеристиками и выполняют одинаковые функции, но отличия между ними есть.

Приведем сравнительную характеристику этих понятий (Таблица 1).

Анализ данной таблицы позволяет утверждать, что управление маркетингом – целенаправленная деятельность по регулированию позиций производства на рынке, отвечающая за средства планирования, организации, учета и т.д. Для достижения эффективности деятельности предприятия следует учитывать влияние изменения рыночной среды и конкуренцию.

Сфера управления маркетингом затрагивает также контроль за проведением мероприятий, которые рассчитаны на установление, укрепление и поддержание выгодного обмена (получение прибыли, увеличение объемов сбыта и доли рынка и других).

Таким образом, функции менеджмента - виды деятельности, которые необходимы при управлении предприятием. Термины «управление маркетингом» и «маркетинговое управление» входят в набор инструментов менеджмента и вытекают из общего понятия управления предприятием.

Таблица 1 - Сравнительные характеристики

Управление маркетингом		Маркетинговое управление
<p>Объект управления – маркетинг, а именно позиционная деятельность на рынке с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней среды.</p> <p>Субъект управления – деятельность конкретного владельца данного предприятия, либо по его поручению деятельность менеджера.</p>	среда	<p>Объект управления - предприятие, рынок, сегмент, существующие потребители и потенциальные покупатели.</p> <p>Субъект управления – деятельность конкретного владельца данного предприятия, либо по его поручению деятельность менеджера.</p>
<p>Анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка.</p>	средства	<p>Совокупность действий человека, ведущих к достижению поставленной цели (повышение имиджа, увеличение прибыли и др.), которые включают в себя управление совместной деятельностью, методы воздействия на деятельность людей, изменение их мотивации, отношения к труду, к товару, услуге.</p>
<p>Проведение мероприятий, чтобы найти оптимальное количество клиентов, необходимое для реализации всего производимого в данный момент объема продукции. Это означает не только создание и расширение спроса, но и проблемы его изменения, а иногда и сокращения.</p> <p>Процесс управления маркетингом охватывает такие стороны деятельности, как организация сбыта и его стимулирование, рекламные кампании и исследование маркетинга, управления товарами и ценообразование.</p>	действия	<p>Формирование у сотрудников предприятия, партнеров «маркетингового образа мышления», следование маркетинговой идеологии, то есть полная ориентация на рынок, обеспечение «маркетингового микроклимата» на предприятии. Плюс все те мероприятия, которые входят в понятие «управление маркетингом».</p>

<p>Следовательно, задача управления маркетингом заключается " в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей". Т.е. "управление маркетингом это управление спросом". Исходя из этого, управление маркетингом касается вопросов изучения желательного уровня спроса на конкретные товары; анализа ситуации превышения реального спроса над желаемым, их соответствия и ситуации, когда реальный спрос ниже желаемого.</p>	<p>ВЫВОД</p>	<p>Следовательно, маркетинговое управление – это одна из форма управления предприятием, при которой предприятие полностью ориентируется на рынок, отвечает на сегодняшние запросы поставленные рынком, тем самым удовлетворяя нужды потребителей и потенциальных покупателей.</p>
--	--------------	---

Целеполагание, прогнозирование и планирование как функции управления отвечают за обоснование и принятие управленческих решений[2].

Менеджмент и маркетинг можно рассматривать как отдельные смежные сферы или как часть менеджмента макроэкономической среды, зависящую от влияния ряда внешних и внутренних факторов. Чем сложнее система управления предприятием, тем необходимо четче разделять задачи вышеуказанных категорий, в следствие чего процесс принятия решений будет более наблюдаемым и управляемым, а сами решения - обоснованными и адекватными.

Функционирование инструментального производства ООО «Лада Инструмент» показало необходимость создания службы маркетинга. Были выявлены факторы, влияющие на структуру и численность службы маркетинга: чистый доход, объем и сложность выпускаемой продукции, количество рынков.

В таблице 2 приводятся функции и задачи службы маркетинга.

Таблица 2- Функции и задачи службы маркетинга

Функции	Задачи
<p>1. Планирование стратегии предприятия на рынке</p>	<p>1.1 Анализ и прогнозирование потребностей и спроса. 1.2 Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка. 1.3 Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества предприятия. 1.4 Анализ связей предприятия с внешней средой.</p>

	<p>1.5 Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичной продукции конкурентов.</p> <p>1.6 Прогнозирование воспроизводственных циклов продукции предприятия.</p> <p>1.7 Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства конкурентов.</p> <p>1.8 Прогнозирование объемов рынков по сегментам.</p> <p>1.9 Прогнозирование лимитных цен.</p> <p>1.10 Прогнозирование конкурентоспособности будущей продукции на конкретных рынках.</p> <p>1.11 Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности.</p> <p>1.12 Окончательный выбор целевых рынков на период.</p> <p>1.13 Разработка нормативов конкурентоспособности будущей продукции.</p>
--	---

Продолжение таблицы 2

2. Реализация концепции маркетинга	<p>2.1 Согласование структуры и содержания системы менеджмента предприятия.</p> <p>2.2 Участие в проектировании организационной и производственной структуры предприятия.</p> <p>2.3 Участие в разработке положений и должностных инструкций.</p> <p>2.4 Входной маркетинговый контроль.</p> <p>2.5 Разработка и согласование мероприятий по реализации концепции маркетинга в деятельности предприятия.</p> <p>2.6 Участие в анализе внешнеэкономической деятельности предприятия.</p> <p>2.7 Согласование цен на производимую продукцию.</p> <p>2.8 Согласование контрактов и договоров.</p> <p>2.9 Участие в организации сбыта продукции.</p> <p>2.10 Установление схемы обратной связи по стадиям жизненного цикла продукции.</p>
3. Реклама товара и стимулирование сбыта	<p>3.1 Определение целей рекламы.</p> <p>3.2 Определение методов, правил и средств рекламы.</p> <p>3.3 Организация работы рекламных агентств и служб.</p> <p>3.4 Организация стимулирования сбыта продукции и роста прибыли.</p>
4. Маркетинговые исследования	<p>4.1 Разработка и совершенствование структуры службы маркетинга.</p> <p>4.2 Информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований.</p> <p>4.3 Кадровое обеспечение исследований.</p> <p>4.4 Обеспечение техническими средствами.</p>

Таким образом, в условиях стагнации рынка маркетинг требует особого внимания, то есть разработки эффективной маркетинговой системы, в условиях которой окажутся востребованными гибкость и ресурсные возможности производственной, финансовой и других подсистем.

1.2 Базовые маркетинговые стратегии

Рассмотрим базовые маркетинговые стратегии.

Общие стратегии лидерства по затратам, дифференциации и фокусирования внутри отрасли, которые позволяют получить прибыль при помощи конкурентного преимущества, разработал М.Портер. Он выделил следующие стратегии:

- стратегии низких издержек – организация производства с наименьшими затратами;
- стратегии широкой дифференциации – предложение уникального товара широкому сегменту потребителей или всему рынку в целом;
- сфокусированная стратегия низких издержек –преимущество в затратах на узком сегменте рынка;
- сфокусированная стратегия дифференциации – наличие специализации на узком сегменте рынка[62].

Стратегия, основанная на достижении лидерства по затратам при помощи использования источников низких затрат, является весьма популярной и эффективной. Она позволяет реализовать продукцию по рыночной цене ниже, чем у конкурентов, в связи с чем увеличивается прибыль предприятия.

Отметим возможные факторы, способствующие получению данного преимущества:

- экономия за счет масштаба производства. Этого можно достигнуть при помощи использования так называемых инструментов «бережливого производства»: вовлеченность персонала, организация рабочих мест по системе 5S, вытягивание, изготовление заказов точно вовремя и т.д.;

- экономия за счет обучения. Необходимо организовать работу по переквалификации персонала, обучению использованию нового программного оборудования и т.д.;

- повышение технологичности процесса. Руководство предприятия занимается пересмотром норм использования материалов на заготовки, а основную номенклатуру инструмента и оснастки переводит на новое прогрессивное оборудование;

- перепроектирование процесса. Данный фактор предполагает анализ взаимосвязи всех процессов функционирования предприятия, включая обязанности и функции сотрудников. Кроме того, рассматривается весь рынок инструментального производства в целом, особенное внимание следует уделить оснастке для бытового механизированного инструмента, изготовлению фрез для снятия асфальтного покрытия при ремонте и строительстве дорог и т.п.;

- повышение загрузки производственных мощностей. Ненужное и устаревшее оборудование выводится из эксплуатации, ставится задача повысить эффективность ремонта и обслуживания станков, ведется работа по привлечению новых заказчиков;

- снижение входных затрат. Достигается за счет сокращения технологической площади, складских помещений, оптимизации поставщиков по ценовым критериям, качеству поставок и комплектующих;

- увеличение итоговой эффективности. Зависит от постоянного совершенствования процессов производства[62].

Еще один вид стратегии - стратегия широкой дифференциации – основана на уникальности продукции предприятия в отрасли по характеристикам, благодаря которым продукт пользуется спросом у потребителей. В этом случае

необходимо соблюдать баланс между предоставлением уникальных характеристик товаров и минимизацией дополнительных затрат.

Дифференциация отношений с будущими потребителями может происходить в нескольких направлениях.

Так, доставка продукта или услуги –отгрузка изготовленной продукции - из ОАО «АВТОВАЗ» происходила путем самовывоза потребителями. Затем данный вид сотрудничества был пересмотрен, в связи с чем в ООО «Лада Инструмент» стали использовать систему доставки продукции на склад заказчика.

Кроме того, предприятие занимается управлением запасами потребителя. Собственный инженерно-технологический отдел обладает возможностью постоянно заниматься совершенствованием данной деятельности, начиная от расчета количества необходимого инструмента и оснастки. Кредитование для закупок возможно лишь при стабильной работе предприятия. Обучение новых пользователей касается области ремонта:

- сборный инструмент;
- контрольные приспособления;
- станочная оснастка;
- механизированный инструмент;
- услуги по переточке осевого, зуборезного и специального зуборезного инструмента, упрочняющих и гальванических покрытий и термообработки.

К дифференциации отношений с будущими потребителями относится также упрощение заказа. Данный вид работы подразумевает оформление заказа на изготовление чего-либо для сторонних заказчиков. Так, в ОАО «АВТОВАЗ»упрощение заказа занимало много времени, что было связано с длительным периодом подготовки документации в управлении корпорации и подготовки производства к изготовлению нового заказа. Производство начиналось только после оформления договоров. Все это вело к длительности изготовления продукции, и, в конечном счете, потери заказчика. В ООО «Лада

Инструмент», напротив, производство готовится вместе с оформлением договора, что занимает гораздо меньше времени.

Установление партнерских отношений с потребителями подразумевает поставки «точно во время», разработку новой продукции и проектов по поиску совместной эффективности.

Такой вид деятельности, как осуществление обслуживания после продаж, сегодня отсутствует. Часто клиенты просто утилизируют инструмент, который вышел из строя, не учитывая того факта, что его возможно отремонтировать и использовать повторно. Кроме того, сборный инструмент может сломаться при запуске новых линий по причине невнимательности и невыполнения требований технологического процесса. Именно поэтому необходимо вести осуществление обслуживания после продаж.

Еще одной стратегией является фокусирование. Фокусирование позволяет использовать преимущества низких затрат для удовлетворения потребностей узкого сегмента рынка. Другими словами, руководство предприятия ставит цель использовать стратегию лидерства по затратам для удовлетворения запросов особой группы клиентов, не являющимися широко ориентированными потребителями. Отметим, что данный вид деятельности требует четкого плана действий. Так, в рамках данной стратегии ООО «Лада Инструмент» может сфокусироваться на следующих видах деятельности:

- изготовление специальной прецизионной оснастки и зуборезного инструмента (червячные фрезы, шевера, долбяки);
- протяжный инструмент;
- колибры;
- специальная контрольная оснастка;
- термогальваническая обработка;
- максимизация усилий на сервисной поддержке.

Все вышеперечисленные стратегии требуют также дополнительной работы, так как недостаточно просто продать инструмент. Потребителю необходимо рекомендовать режимы резания или разработать инструмент по

техническому заданию. Для этого нужны соответствующие специалисты, практически не представленные на рынке труда. Металлорежущий инструмент должен представлять высокотехнологичную продукцию, в связи с чем и потребитель, и производитель ориентированы на эффективное и экономически оправданное решение поставленных задач. Предприятие как поставщик осуществляет техническую поддержку клиента, консультирует и обучает эксплуатации инструмента. Кроме того, существует такой элемент сервиса металлорежущего инструмента как грамотная, хорошо проработанная и действующая логистика.

Таким образом, базовые маркетинговые стратегии обладают рядом характеристик, которые необходимо учитывать при планировании мер по развитию ООО «Лада Инструмент».

1.3 Риски предприятия в условиях стагнации рынка

В условиях стагнации рынка функционирующее инструментальное производство испытывает ряд трудностей, наличие которых необходимо учитывать при планировании стратегии развития. При этом рынок инструмента рассматривается на двух уровнях:

- рынок металлорежущего инструмента, измерительных средств и оснастки, которые используются на машиностроительных предприятиях;
- рынок инструмента в целом.

Объем мирового рынка металлорежущего инструмента на сегодняшний день - 17 млрд. евро. Германские изготовители, которые обеспечивают 20% мирового производства, занимают ведущие позиции. При этом объемы производства инструмента – всего лишь половина стоимости потребляемого

металлообрабатывающего оборудования. Количество специализированных инструментальных производств в странах Евросоюза различается:

- точение и фрезерование – 119;
- сверление, протягивание, строгание и долбление – 80;
- нарезка резьбы – 81;
- производство абразивных инструментов и материалов – 48;
- режущие пластины – 85;
- дисковые пилы и пильные полотна – 65;
- инструментальные патроны и переходные конусные втулки – 78.

Основные потребители металлорежущего инструмента - это электротехническая, автомобильная, авиакосмическая промышленность и другие отрасли машиностроения. Германии, США и Японии принадлежит первое место в мировом экспорте инструмента. Самые большие объемы импорта числятся за США, Германией и Великобританией. Россия занимает 18-ое(экспорт) и на 26-ое(импорт) места[59], причем до 2001 года в стране экспорт превышал импорт. В инструментальном производстве под влиянием научно-технического прогресса появилась тенденция к увеличению скорости резания, обеспечения гибкости и удобства эксплуатации продукции, использованию экономичных методов обработки металлов.

Данный рыночный сектор характеризуется следующим соотношением российских и зарубежных предприятий:

- напайной инструмент производят в основном отечественные фирмы;
- лидерство по производству сложно режущего инструмента также принадлежит российским компаниям;
- большая часть продукции сборного инструмента поступает из-за рубежа(SandvikCoromant,Iscar, Seco);
- около 40 % вспомогательного инструмента производят в России, в то время как остальную часть провозят из других стран.

Генеральный директор ООО «ПРАМЕТ» Владимир Шамшула, отмечая особенности рынка инструментального производства, сказал, что отсутствие

конкуренции между отечественными и зарубежными предприятиями в России не наблюдается в принципе по ряду причин. Дело в том, что сегодня иностранные производители отдают предпочтение заказчикам, которые используют современное оборудование и могут предложить высококачественную продукцию. У нас в стране компании зачастую используют устаревшие или вышедшие из срока эксплуатации станки. Особенно явно эта тенденция наблюдается в ситуации с напайным инструментом. Другая причина кроется в известных способах реализации продукции на рынке. За рубежом компании обычно создают сеть представительств в регионах, в которых работают специалисты, способные предоставить клиентам необходимый сервис. Производители металлорежущего инструмента в России используют перекупщиков, чтобы реализовать продукцию. Однако такой подход имеет ряд недостатков, главным из которых является невозможность оказывать услуги покупателю после совершения сделки [10].

Директор ООО «ИСКАР РФ ВОСТОК» О. Львович видит причину сниженной конкурентоспособности отечественной продукции в некачественном производстве. Причина сниженного уровня технологий производства, считает он, заключается в отсутствии финансирования, которое бы позволило создавать конкурентоспособную продукцию. Использование устаревшего и универсального оборудования приводит к постоянным поломкам инструмента. Низкая себестоимость инструмента некоторых корейских производителей в последнее время стала составлять большую конкуренцию нашему, в то время как отечественные компании не имеют возможность продолжать снижение ввиду отставания в системе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и отсутствия современных производственных мощностей. Восстановить соотношение отечественного и зарубежного производства возможно лишь при наличии долговременных и постоянных инвестиций на модернизацию предприятий [14].

Стоит отметить, что рынок инструментального производства показывает в том числе состояние и всей экономики в целом. Ведь потребность в металлорежущем инструменте существует постоянно и в больших объемах.

Что касается ситуации на рынке металлорежущего инструмента, аналитики придерживаются различных точек зрения. Так, директор ООО «Искар РФ Восток» О. Львович отмечает заметную динамику роста, а существующий спрос связывает с модернизацией технологического оборудования в обрабатывающей отрасли. Кроме того, положительный эффект оказывает и другие факторы, к примеру, переход на станки с большими скоростями резания, в связи с чем к продукции предъявляются высокие требования. Рынок металлорежущего производства, несмотря на наличие жесткой конкуренции, все еще нуждается в больших объемах продукции. Наибольшее количество потребителей присутствует в крупных промышленных городах: Московской области, Центральной России, Поволжье, Ленинградской области, Урале и Западной Сибири» [23].

Аналитики также отмечают, что ситуация на рынке металлорежущего инструмента меняется достаточно быстро, и спрос на современную продукцию будет расти и в других регионах. В связи с этим повысится и конкуренция, однако лидерство останется за тем предприятием, которое будет способно не только предложить качественный продукт, но и оказать техническую поддержку. Не осознание важности этого аспекта ведет к возможным убыткам и потере доли присутствия на рынке инструментов [34].

М. Журавлев, представитель SECO в Екатеринбурге, считает, что большой спрос на качественную продукцию обусловлен необходимостью ее использования на станках с ОЦ, которые в последнее время приобрели большую популярность. Данный сегмент рынка предполагает соблюдение ряда принципов:

- наличие полного спектра режущего и вспомогательного инструмента на предприятии;
- инновационные разработки должны осуществляться на высоком уровне;

- проведение инжиниринга с учетом интересов потребителя;
 - осуществление сотрудничества как напрямую, так и через дилеров;
 - учитывать рыночные сектора, имеющие большое влияние на экономическую ситуацию (космос, энергетика, автомобилестроение и другие).
- [61].

Проблемы предприятия в период экономического кризиса условно можно разделить на четыре блока. Внешние факторы, способные оказать наибольшее воздействие на предприятие в период экономического кризиса, представлены на рисунке 1.

Любому предприятию, испытывавшему на себе воздействие экономического кризиса, необходимо принимать срочные меры по предотвращению и минимизации его последствий. Кроме того, производство, в меньшей степени пострадавшее от кризиса, способно воспользоваться ситуацией и получить преимущество в конкуренции. Для этого руководству необходимо пересмотреть стратегию предприятия в целом. Перечислим условия, необходимые для реализации данного плана:

- сохранение сотрудничества с потребителями;
- поддержание стабильности поставок;
- устойчивость показателей производства и продаж;
- оптимизация структуры затрат и управления;
- увеличение доли рынка при помощи успешной конкуренции;
- увеличение ликвидности;
- снижение зависимости от кредиторов.

Данные мероприятия требуют регулярных управленческих воздействий на бизнес-процессы и ресурсы предприятия.

Задачи, способные оказать влияние на эффективность ведения бизнеса под воздействием кризисных факторов, приведены на рисунке 2.

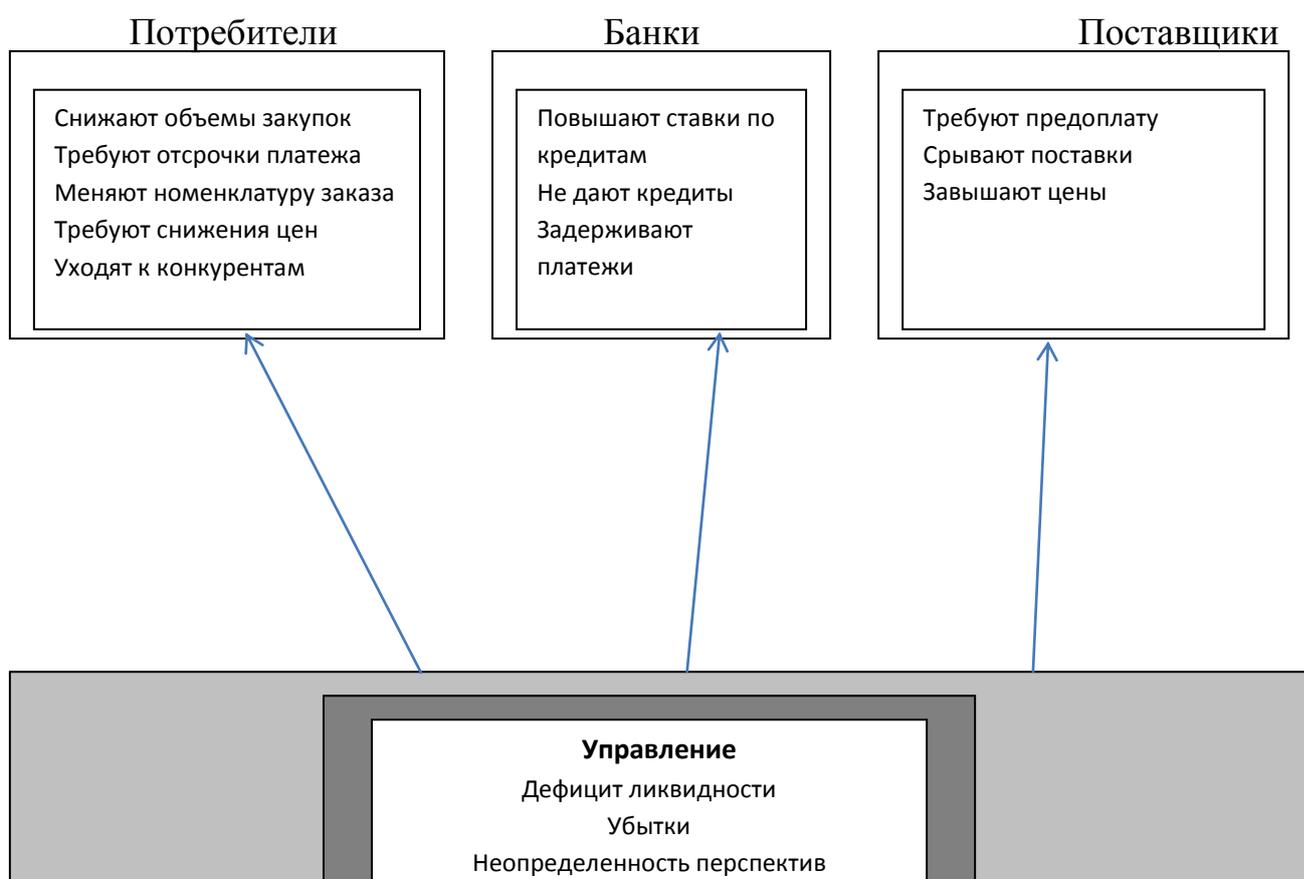
Классики менеджмента [63] подчеркивают, что введение таких изменений должно быть обосновано четким планом действий, целью и стратегией.

Однако зачастую производители допускают ряд ошибок, принимая срочные меры, не продумав последствия. Вначале принимаются только те меры, которые обеспечивают изменения, затем проводятся мероприятия, которые возможно провести быстро, и только потом применяются те действия, которые способны оказать существенный эффект и оптимизировать все необходимые процессы и повысить конкурентоспособность. Такой подход является неэффективным.

Скорость изменений во время кризиса их эффективность, а также возможные ошибки приведены в таблице 3. Подобные изменения могут быть направлены на минимизацию затрат, получение дохода, поддержание стабильности текущей ситуации.

Условно разделим изменения во время кризиса по группам. Число звездочек в столбцах - это условный вес показателей по 5-бальной шкале на основе экспертной оценки авторов серии антикризисных мероприятий.

Таблица наглядно демонстрирует, что характеристики задач меняются по мере того, как предприятие переходит от оперативных мер к регулярным и прогрессивным. В условиях кризисной экономической ситуации во всех отраслях наблюдается снижение спроса на товар, но при этом возрастают требования к производителям.



Предприятие

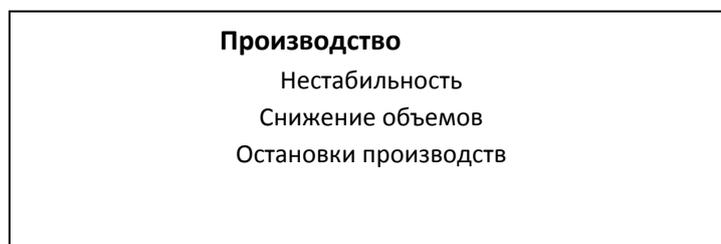


Рисунок 1 - Внешние кризисные факторы





Рисунок 2- Задачи бизнеса

Таблица 3 - Последовательность и характеристики антикризисных изменений

Изменения	Скорость	Эффективность	Риск ошибки
Оперативные меры в условиях кризиса			
Сокращение части персонала	*****	***	****
Приостановка производства	*****	***	*****
Цены на товар	*****	***	***
Расходы на продвижение	*****	**	***
Регулярные меры с целью обеспечения стабильности в бизнесе			
Анализ и снижение расходов	**	*****	****

Оптимизация складских запасов	***	*****	**
Тщательный подход к выбору поставщиков	***	*****	***
Сокращение расходов на ремонты и ТО	**	**	**
Повышение эффективности персонала	**	*****	*****
Удержание и привлечение клиентов	**	*****	***
Анализ рентабельности заказов	***	***	**
Оперативный контроль основных показателей	**	*****	*
Планирование поступлений и расходов	***	*****	*
Предотвращение кассовых разрывов	****	****	***
Прогрессивные меры – обеспечение конкурентоспособности и развития бизнеса в среднесрочной и долгосрочной перспективе			
Оптимизация производственных процессов и снижение себестоимости	**	*****	**
Продолжение Таблицы 3			
Повышение конкурентоспособности продукции	*	*****	***
Оптимизация продуктовой линейки	*	*****	*****
Бюджетирование, несколько сценариев развития	**	*****	**
Управление портфелем инвестиционных проектов	**	*****	*****
Слияния, поглощения,	*	*****	*****

Нестабильность экономической ситуации характеризуется нестабильностью в курсе валют, в связи с чем у предприятия возникают трудности с расчетом рентабельности заказа и ценообразования. Данные условия на этапе сбыта порождают ряд необходимых для решения задач, требующих оперативности. Риски, которые возникают при управлении сбытом и продажами, приведены в таблице 4.

Финансово-экономический кризис вносит существенные изменения в сам план и структуру предприятия. Иногда производство частично приостанавливают, либо происходит минимизация затрат и снижение себестоимости, пересмотр ассортимента продукции или его модификация [58]. Перед тем, как принимать подобные решения, необходимо применить взвешенный многофакторный подход.

Риски, возникающие при управлении производством в условиях кризиса, приведены в таблице 5.

Другая актуальная задача в условиях экономической нестабильности заключается в снижении затрат на приобретаемые материалы, запчасти, сырье и остальные ресурсы при условии сохранения их качества. В связи с этим снабжение и закупки требуют повышенной эффективности работы, которая будет учитывать динамику внутренних и внешних факторов (планы продаж и производства, изменение бюджета, ценовой политики и сроков работы поставщиков и т.п.).

Таблица 4 - Риски, возникающие при управлении сбытом и продажами

Задачи	Риски	Инструменты для принятия правильного решения
--------	-------	--

<p>Необходимо произвести классификацию задолжников и разработать порядок взыскания долга для каждой группы</p>	<p>Возможны задержки выплат, убытки, отказы от клиентов, судебные издержки</p>	<p>Оперативно поступающая информация о задолжниках, учет условий и истории взаимоотношений с потребителем, мониторинг объема и регулярности закупок каждого потребителя, анализ текущей ситуации</p>
<p>Привлечение и удерживание клиентов вопреки изменчивым условиями экономической нестабильности</p>	<p>Реклама неэффективна, персонал работает некачественно, условия конкуренции слишком сложны, вследствие чего клиенты обращаются к другим предпринимателям</p>	<p>Регулярно поступающие данные: эффективность рекламы, качество работы персонала, количество обращений клиентов и другое</p>
<p>Определение оптимальных цен на продукцию</p>	<p>Убытки, резкое снижение цен других предпринимателей, неэластичный спрос и другое</p>	<p>Мониторинг ценовой политики конкурентов, себестоимости продукции - текущей и прогнозной, динамики спроса, рыночной конъюнктуры, дополнительных затрат, различных сценариев продаж и другого</p>
<p>Просчет рентабельности каждой сделки</p>	<p>Завышение цен и потеря потребителей, цены, не приносящие прибыли</p>	<p>Учет структуры затрат по заказу, составленной согласно формализованным инженерным данным и размеру себестоимости ресурсов, прогноз рентабельности в зависимости от объемов заказа</p>

Продолжение таблицы 4

Повышение эффективности работы сотрудников, оптимизация затрат и адаптация системы мотивации для менеджеров в связи с новыми условиями	Ошибки в распределении кадров, неверная система мотивации	Мониторинг деятельности менеджеров, система оплаты, привязанная к показателям
Надежное хранение информации о потребителях во время сокращения сотрудников	Утечка информации о потребителях	Использование базы данных с различными правами доступа

Таблица 5 - Риски, возникающие при управлении производством

Задачи	Риски	Инструменты для принятия правильного решения
Оптимизация производственных процессов и снижение себестоимости	Небольшой эффект вследствие экономии, большой объем затрат, снижение качества продукции, невыполнение плана производства, потеря потребителя и другие	Использование подробной структуры затрат в каждом подразделении, детальный анализ себестоимости каждого вида продукта, контролирование расходов и другое
Осуществление динамичного перепланирования производства на основе изменения плана продаж	Производство изделий и их компонентов, невостребованных на рынке длительный срок, недостаток необходимых ресурсов, задержка поставок, и, как следствие, невыполнение заказа клиента	Разработка различных вариантов плана развития продаж, производства и снабжения, данные по ресурсам и загрузке производственных мощностей, мониторинга заказов в производстве учет, объемов незавершенного производства и другое

Продолжение таблицы 5

<p>Повышение качества и конкурентоспособности компании при постоянной себестоимости продукции, разработка и выпуск новой продукции на основе пожеланий и специфики выпускаемых продуктов</p>	<p>Возможно допустить ошибки в процессе проектирования новой продукции, не выполнение сроков, убытки по причине переналадки станков, неэффективная система загрузки ресурсов и другое</p>	<p>Использование инженерных данных, тесно увязанных с имеющейся информацией по ресурсам на предприятии</p>
<p>Сокращение затрат на проведение ремонта и обслуживания оборудования, поддержка работоспособности оборудования и сохранение минимального уровня затрат</p>	<p>Могут быть закуплены излишние запчасти и материалы, высокие затраты на ремонт в условиях сниженного объема производства и продаж</p>	<p>Планирование загрузки оборудования, оптимизация графика технического обслуживания и ремонта, трудовые ресурсы загружены в рамках предприятия в целом, учет перечня составляющих, закупка которых может быть отложена</p>

Риски, которые возникают при управлении снабжением и закупками, приведены в таблице 6.

Кроме последовательности производственных процессов и потребности заказчиков, важно также рассмотреть задачи управления ресурсами в период экономического кризиса (кадры, материалы и финансы). В таблице 7 представлены риски, которые возникают при управлении персоналом.

Таблица 6 - Риски, возникающие при управлении снабжением и закупками

Задачи	Риски	Инструменты для принятия правильного решения
Тщательный подход к выбору поставщиков	Недобросовестные поставщики могут инициировать срыв поставок продукции, необходимой для производства инструментов, а также убытки по причине неоптимальных цен и условий поставки	Составление базы поставщиков, где указаны ценовая политика, условия поставок, отношения с поставщиком, план производства и снабжения, планируемый бюджет закупок
Закупка только необходимых материалов, контроль заявок в соответствии с принятыми планами и лимитами	Ограниченное финансирование закупок отрицательно скажется на количестве необходимого материала для выпуска востребованной продукции	Учет потребности в материалах и классификация востребованности материалов, календарного плана закупки, лимита по каждому подразделению, бюджета закупок, прогноза финансирования
Сокращение дополнительных затрат на закупку материалов	Оставить без внимания затраты, подлежащие эффективному сокращению	Косвенные затраты на себестоимость материала
Классификация	Несвоевременные выплаты ведут с срывам поставок,	Данные по задолженностям, календарь платежей, отказ

задолженности предприятия поставщикам в соответствии с рисками и выстроенной очередностью	остановки производства, проблемами с клиентами	от закупок по причине изменения плана производства, данные по условиям поставок
---	--	---

Таблица 7 - Риски, возникающие при управлении персоналом

Задачи	Риски	Инструменты для принятия правильного решения
Выявление неэффективных трудовых ресурсов и сокращение расходов в деятельность персонала	Сокращение сотрудников, которые могут принести прибыль компании	Объективные данные по деятельности сотрудников компании
Оптимизация системы мотивации сотрудников, система оплаты, основанная на ключевых показателях	Ошибки при планировании фонда оплаты труда в связи с неучтенными вариантами развития событий	Планы затрат на персонал с различными вариантами развития событий
Возможность обучать персонал, вследствие чего повысится эффективность работы предприятия	Финансирование в обучение сотрудников может не принести положительного эффекта и привести только к убыткам	Показатели сотрудника на этапах до и после обучения
Изменения в системе оплаты труда сотрудников, занятых на производстве,	Сбои в производстве, саботаж и забастовки	Информация о количестве операций и использование актуальных нормативов по

оптимизация норм времени		их исполнению
--------------------------	--	---------------

Грамотное правление материальными ресурсами на предприятии имеет огромное значение имеет. Зачастую предприниматели недостаточно внимательно относятся к распределению ненормативных запасов, но в ситуации финансово-экономического кризиса кадровые ресурсы могут оказать незадействованными, что позволяет пересмотреть порядок хранения материальных запасов и функционирования потоков в компании. Риски, возникающие при управлении запасами, обозначены в таблице 8.

Нельзя забывать и о распределении бюджета в период стагнации. Руководству в этот период предстоит работа по пересчету денег, снижению затрат, прогнозированию различных сценариев развития событий и построению финансовых планов. Риски в управлении финансами представлены в таблице 9.

Таблица 8 - Риски, возникающие при управлении запасами

Задачи	Риски	Инструменты управления
Списание невостребованных запчастей и материалов	Недостоверные данные без учета планирования производства	Информация по инвентаризации складов и незавершенному производству
Выявление и отказ от источников добавочной стоимости материальных ресурсов	Неверные решения – сокращение затрат в одном поле деятельности и увеличение их в другом	Себестоимость партий материальных запасов должна отслеживаться, как и динамика ее себестоимости

Оптимизация затрат в деятельности складского персонала	Проблемы при отсутствии складских технологий	Информационная система, оптимизирующая складское хранение, предоставляющая оперативные данные
--	--	---

Таблица 9 - Риски, возникающие при управлении финансами

Задачи	Риски	Инструменты управления
Данные по финансовым показателям должны предоставляться оперативно	Ускоренная подготовка информации может привести к неточностям и неверным решениям	Данные непосредственно из комплексной учетно-управленческой системы
Планирование поступлений и расходов	Невыполнение плана, отказы в кредитах, потеря клиентов	Ежедневные прогнозы данных сравнения с учетом отклонений
Оперативное отслеживание структуры средств оборота	Отслеживание структуры средств оборота в конце отчетного периода не всегда позволяет обнаружить угрозы, возникшие в начале месяца, в результате чего может произойти дефицит средств	Оперативные данные структуры средств оборота из учетной системы

Продолжение таблицы 9

Анализ доходов каждого вида деятельности	Потеря подразделения или проекта, способных принести прибыль	Информация о доходах, маржинальная прибыль, выработка на одного сотрудника каждого подразделения
--	--	--

Оптимизация затрат, выявление всех источников снижения расходов	Неверные решения	Информация о текущих затратах по разным периодам деятельности
---	------------------	---

В Таблице 10 представлены некоторые риски стратегического управления.

Таблица 10 - Риски стратегического управления

Задачи	Риски	Инструменты управления
Планировать стратегические цели на длительный период, учитывая особенности текущей ситуации и влияние финансово-экономического кризиса, осуществлять контроль показателей в ключевых точках	Ошибки в планировании, нерассмотренные варианты развития событий, факторы, последствия	Основные показатели деятельности предприятия, прогнозирование спроса, конкуренции, финансирования, показателей через год, три года и пять лет в различных вариантах развития событий
Основные показатели деятельности предприятия во всех подразделениях должны быть прозрачны и регулярно проверяться	Неучтенные данные искажают реальную картинку событий и ведут к неэффективному стратегическому планированию	Оперативное представление данных деятельности предприятия во всех подразделениях исключают неверные отчеты по результатам определенного периода
Привлечение кредиторов за счет прозрачности и инвестиционной привлекательности компании	Замедленные темпы развития по причине трудностей в привлечении займов	Предоставление кредиторам прозрачной структуры предприятия и отчетности, заверенной аудиторами

Выявление непрофильных или неперспективных активов и их оценка	Однотипные активы, от которых компания избавляется, не достаточно тщательно продумав и не сравнив основные показатели деятельности, могут повлечь убытки для предприятия	Необходимо использовать подробные данные основных показателей и учитывать программу развития
--	--	--

Таким образом, аналитики отмечают, что производство металлорежущего инструмента в России происходит с использованием устаревшего оборудования в условиях недостаточного количества производственного и управленческого персонала, а также несопоставимыми с западными конкурентами финансовыми ресурсами.

Вышеприведенные данные позволяют сделать вывод, что при рисках, возникающих при управлении сбытом и продажами особое внимание следует уделить кадровым ошибкам и неэффективности системы мотивации. Здесь следует привязывать систему оплаты труда к показателям эффективности производства, и от сотрудника, который не умеет генерировать идеи, нужно избавляться. Минимизировать риски, возникающие при управлении производством, можно, решив ряд задач, указанных выше, но особенно следует обратить внимание на закупку излишних материалов и невыполнение работ, от которого зависит выполнение плана производства. Следует загружать трудовые ресурсы предприятия в целом и не закупать материалы, которые временно не нужны. При управлении снабжением и закупками необходимо обратить особое внимание на то, что при ограниченном финансировании нужны точные, актуальные потребности в материалах с классификацией по критичности закупки, а также календарные планы закупок. В идеале должны быть закупки под заказ. Особо опасны риски, возникающие при управлении персоналом. Здесь стоит задача оптимизировать систему мотивации персонала и завязать систему оплаты на ключевых показателях производства. При управлении

запасами особенно важно оптимизировать затраты на заводской персонал, чтобы не возникало комплекса проблем без оптимизации складских технологий[54]. Срыв выполнения плана – один из рисков, возникающих при управлении финансами, в связи с чем планирование поступлений и расходов, а также оперативное отслеживание структуры оборотных средств – первостепенные мероприятия в этой области.

2 Анализ деятельности инструментального производства ООО «Лада Инструмент»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лада Инструмент»

Инструментальное производство создано в 1967 году. В декабре 1968 начался монтаж оборудования в КВЦ. В 1969 году выпущена первая продукция производства оборудования, начато изготовление режущего инструмента для основного производства, сдан в эксплуатацию первый «дом инструментальщиков».

В 1970 году проведены монтаж, пуско-наладка, запуск в работу и последующее ремонтнообслуживание трёх очередей главного конвейера ВАЗа, начата разработка проектов, изготовление оборудования и инструмента для производства автомобилей ВАЗ-2101, ВАЗ-2102, ВАЗ-2103, а также работы по обслуживанию заводов Волжского объединения.

С 1974 по 1976 годы осуществлены разработки проектов, изготовление оборудования и инструмента для производства первого самостоятельно разработанного вазовского автомобиля - ВАЗ-2121 «Нива». В 1975 –запущено изготовление механизированного электроинструмента по лицензии фирмы «Bosch».

В 1976 году создан цех специального зуборезного инструмента по лицензии компании «ГлисонВоркс» (США), через три года начата разработка проектов, изготовления оборудования и инструмента для производства автомобилей ВАЗ-2104, ВАЗ-2105.

С 1981 по 1985 на производстве осуществлялась разработка проектов, изготовление оборудования и инструмента для производства автомобилей ВАЗ-2108, ВАЗ-2109, ВАЗ-21099, а также утверждены проекты технического перевооружения производства, оборудования и инструмента. Кроме этого, освоено изготовление патронов для инструмента фирмы «Бильд»,резьбонакатных головок фирмы «Фетте», зажимных патронов фирмы

«Тоблер», «Форкардт». Начато освоение инструмента по документации фирмы «Глисон» (США). С 1987-2004 выполнены разработки проектов, изготовление оборудования и инструмента для производства нового семейства автомобилей ВАЗ-2110, ВАЗ-2111, ВАЗ-2112 и ВАЗ-1111 «Ока», ВАЗ-1118 «Калина».

Инструментальное производство задействовано в 1969 году для обеспечения высокоточным производительным инструментом и оснасткой крупнейшего в России изготовителя легковых автомобилей – ВАЗа. В год изготовлялось порядка 1млн. 200 тыс. единиц инструмента и оснастки для производства автомобилей.

Инструментальное производство ОАО «АВТОВАЗ» являлось объектом постоянного технического развития – это относится к станочному парку высокоточной измерительной техники, поиску новых технологий, средствам автоматизации подготовки производства. В рамках реструктуризации бизнеса ОАО «АВТОВАЗ» инструментальное производство было выделено в отдельную единицу и на его базе в 2011 году организовано общество с ограниченной ответственностью ООО «Лада Инструмент». На производстве используется оборудование ведущих станкостроительных предприятий России и широко известных зарубежных фирм: Mikron, CharmileTechnology, Reishauer, JUNG, Magerle, Studer, МАНО, Kellenberger, Agie, Guhring, Gleason, Traub, Ipsen, Degusa. Структура компании представлена на рис.3.

В результате реализации лицензионных соглашений освоено производство:

- специального зуборезного инструмента и прецизионной оснастки (GleasonWorks, США);
- ручного электроинструмента (Bosch, Германия);
- патронов для метчиков (Bilz, Германия);
- зажимных патронов (Forkardt, Германия; Tobler, Франция).

ООО «Лада Инструмент» - партнер АВТОВАЗа по управлению режущим и механизированным инструментом на условиях Toolmanagement и поставщик специальных инструментальных решений и сервиса. Основные экономические

показатели деятельности ООО «ЛИН» за 2013 -2015 гг. представлены в таблице 11.

Компетенциями ООО «Лада Инструмент» являются:

- изготовление и ремонт специального мерительного, штампового, режущего инструмента, некоторых видов станочной оснастки;
- обслуживание механизированного инструмента;
- термообработка;
- упрочняющие покрытия.

Особенности ведения производства:

- высококачественная продукция и сервис;
- повышение эффективности наших заказчиков;
- построение партнерских взаимоотношений с заказчиками;
- открытое мышление и командный дух.

ООО «Лада Инструмент» сотрудничает с:

- ОАО "ГАЗ", г. Нижний Новгород;
- ОАО "НФМЗ";
- ОМО им. Баранова(Салют);
- ОАО "УАЗ", г. Ульяновск;
- ОАО "КАМАЗ", г. Набережные Челны;
- ОАО "Волгабурмаш", г. Самара;
- ЗАО "Кардан", г. Сызрань;
- ООО "ЗКС", г. Тольятти;
- ОАО "ТЗТО", г. Тольятти;
- ЗАО "Автомат", г. Самара;
- ОАО "ЗАП", г. Самара;
- ООО "ОАГ", г. Ижевск;
- МАЗ, г. Минск, Беларусь;
- Белаз, г. Жодино, Беларусь;
- ATA GEARS LTD, Финляндия;
- BRConceptsInternationallnc, США: поставка протяжного инструмента;

- PRAGAA.S. HRADEK n.N, Чехия;
- HURTH MODUL, Германия: поставка специального зуборезного инструмента и оснастки;
- EGGPCO, Египет;
- MARWAR GEARSLIMITED, Индия.

Таблица 11 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ЛИН» за 2013 -2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	854361	534295	613256	-320066	78961	-63	115
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	743261	502341	583461	-240920	81120	-67	116
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	111100	31954	29795	-79146	-2159	-28	-93
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	33747	12288	19010	-21459	6722	-36,4	154
5. Численность работающих, чел.	1107	691	650	--416	-41	-62	-94
6. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	326786	208129	196560	-118657	-11569	-63,7	-94,4
7. Производительность труда работающего, тыс.руб.	771,78	773,21	943,77	1,43	170,26	100,1	122
8. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	295,2	301,2	302,4	6	1,2	102	100,3
9. Рентабельность продаж, %	3,95	2,3	3,1	-1,65	0,8	-	-

На рисунке 3 представлена структура компании ООО «Лада Инструмент».

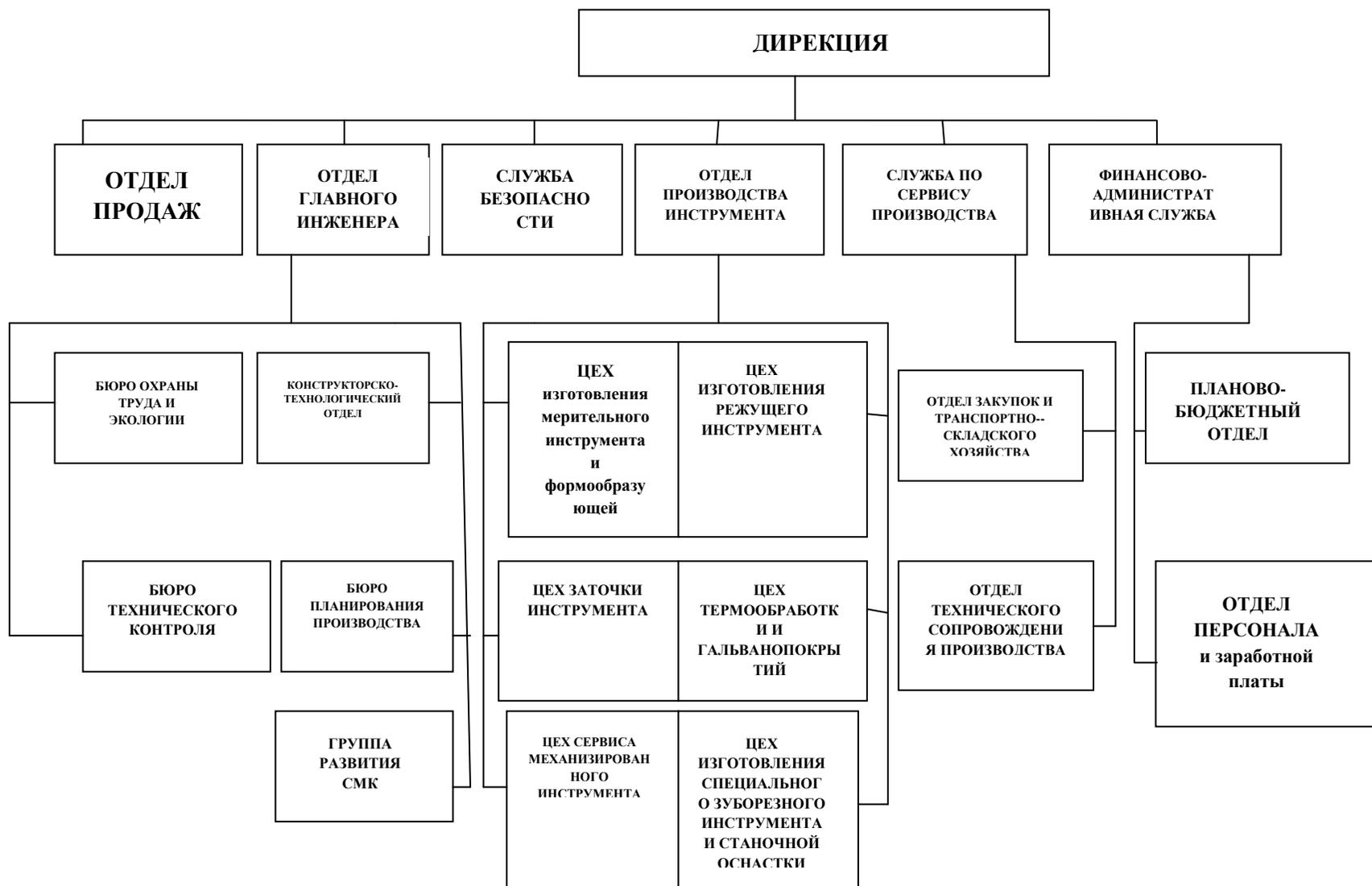


Рисунок 3 - Структура компании ООО «Лада Инструмент»

Уставный капитал ООО «Лада Инструмент» – 443 255 тыс. руб.

В 2014 значительно сократились заказы со стороны АВТОВАЗа (минус 45,5%). Еще сильнее сократилось количество ремонтов для АВТОВАЗа (минус 61,9%) (Таблица 12,13).

Таблица 12 – Структура доходов от работы с ОАО «АВТОВАЗ»

Сфера деятельности	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения (+/-)	Изменения (+/-)	Темп роста, %	Темп роста, %
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Новое изготовление	516913	281496	316683	-235417	+35187	-54,45	+112,49
Подготовка производства	23077	25624	28827	+2547	+3203	+111,05	+112,49
Ремонт	148627	56595	63669	-92032	+7074	-38,08	+112,49
Услуги	4903	234	260	-4669	+26	-4,78	+111,1
Термичка	18938	12354	13903	-6584	+1549	-65,2	+112,49
В т.ч. уч.напыления	5118	3663	4120	-1455	+457	-71,6	+112,49
Инструмен. обеспечение	18250	67185	75583	+48935	+8398	+368,13	+112,49
ИТОГО	730707	443489	489925	-287218	+55436	-60,69	+112,49

Таблица 13 – Структура доходов от работы со сторонними организациями

Сфера деятельности	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения (+/-)	Изменения (+/-)	Темп роста, %	Темп роста, %
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Новое изготовление	98816	66830	91557	-31986	+24727	-67,63	+136,99
Услуги (без отходов)	2226	9782	12716	+7556	+2934	+439,44	+129,99
Термичка	22612	14194	19057	-8418	+48,63	-62,77	+134,26
В.т.ч. уч.напыления	428	3267	3550	+2839	+283	+763,31	+108,66
Итого	123654	90806	123331	-32,848	+32525	-73,43	+135,81

Как показал проведенный анализ таблиц 12 и 13, не смотря на некоторый спад доходов ООО «Лада Инструмент» в 2014 году, как от ОАО «АВТОВАЗ», так и от сторонних организаций, в 2015 году прослеживается увеличение темпов роста практически по всем показателям.

Следует отметить, что произошло уменьшение численности персонала:

- 2013 год – 1107 чел.;
- 2014 год – 691 чел.;
- 2015 год – 650 чел.

При этом темпы роста выработки на одного сотрудника повысились:

- 2013/2014 г.–62, 42 %;
- 2014/2015 г. – 94, 06%.

Обратим внимание на тот факт, что стагнация рынка в 2014 году отразилась на доходах предприятия как от продаж ОАО «АВТОВАЗ», так и сторонним организациям, и, тем не менее, в 2015 году предприятие увеличило прибыль.

На основе представленных данных и данных 2016 года разрабатываются фокусные направления 2017 года.

АВТОВАЗ — крупнейший потребитель и задача нашего предприятия обеспечить его потребности и повышение его эффективности. Что касается развития продаж в регионах и сегментах рынка, то необходимо усилить присутствие в регионах и концентрировать активность в сегментах рынка, где есть лучшая возможность развития.

Необходимо учитывать, что себестоимость протяжек, например, является конкурентной, в связи с чем возможно развивать стандартное предложение, то есть увеличить объем продаж сторонним заказчикам на 20%.

Что касается зуборезного инструмента, то ООО «Лада Инструмент» владеет хорошей технологией и продуктом в этом направлении, на рынке есть спрос, в связи с чем необходимо усилить действия по продвижению червячных

фрез и долбяков, то есть увеличить объем продаж сторонним заказчикам на 56%.

В сфере использования Toolmanagement РМИ для АВТОВАЗа ООО «Лада Инструмент» ориентируется на поддержание партнерства с АВТОВАЗом в этом направлении и обеспечение его эффективности. Компании следует стремиться к повышению качества обслуживания и увеличения количества обслуживаемых производств.

Кроме этого, необходимо:

- перестроить процесс продаж;
- развивать узнаваемость бренда на рынке;
- продвигать продукты в Рунете для повышения его эффективности с целью роста объема продаж.

При этом необходимо:

- увеличить сбыт сторонним заказчикам на 35,8%;
- увеличить количество заказчиков на 50%.

В 2017 году предприятию необходимо отрегулировать цену продукции, разработать систему анализа рыночной цены и позиционирования, подготовить систему ускоренного получения коммерческих предложений для заказчиков. В результате необходимо получить рост объема продаж в целом на 16,5%.

В области производства планируется провести работы по повышению эффективности конструирования, технологии, и изготовления продукции с целью снижения себестоимости и повышения эффективности. Ожидаемый результат: снижение себестоимости на 5%.

Информационное обеспечение ООО «Лада Инструмент» направлено обеспечить автоматизацию получения информации о продукте и заказчиках, цель данного мероприятия - оперативный контроль и управление организацией.

План капитальных вложений представлен в таблице 14.

Традиционно, большую часть конструкторских разработок ООО «Лада Инструмент» получал и продолжает получать от АВТОВАЗа в готовом виде,

что не развивает его знания и компетенцию в области разработки новых изделий.

Основной вид деятельности конструкторского бюро разработка инструмента второго порядка. Однако у предприятия нет системы НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки направленные на получение новых знаний и практическое применение их при создании нового изделия и технологии).

В настоящее время на производстве нет своей «школы» ни по одному из направлений. Например, купленные лицензии не привели к развитию этих направлений.

Кроме того, компания обладает ограниченными возможностями проектирования специального инструмента под деталь заказчика, так как нет ресурсов и достаточного опыта.

Выделим ряд недостатков производства:

- программное обеспечение в конструкторском отделе не систематизировано;

- системной работы по унификации и параметризации конструируемых изделий с целью повышения производительности конструкторов не проводится;

- проработка технологий до уровня режимов обработки отсутствует, это снижает контроль технологов за эффективностью производства, что особенно важно при производстве новых заказов;

- минимальный срок написания технологии 3 дня, т.к. требуется ночной обмен информации технологического портала;

- сохранение и копирование технологического процесса находится на уровне рабочих и их квалификации;

Таблица 14 - План капитальных вложений ООО «Лада Инструмент»

План капитальных вложений								
Краткое описание		Предлагаемое решение			Результат	Сумма по годам, рубли		
		ремонт	модернизация	закупка		2015	2016	2017
						1750000	20850000	69000000
Протяжк и	Морально и физически устаревшее оборудование создает риски появления узкого места в случае выхода из строя	Danao 1 500 000 руб 2015 год	Reform ЧПУ 3000000 руб. 2016 г. Kellenberger прибор Marposs 250000 руб 2015 год	Станок Haas 48000 евро 2016 год	Повышение эффективности, стабильный технологический поток изготовления протяжек	1750000	6600000	
Осевой инструме нт	Морально и физически устаревшее оборудование создает риски потери существующих компетенций, позволяет создавать конкуренцию современному инструменту		3 станка Guhring 190000 евро NU535 2016 г. 210000 евро – NU536 2017 г.		Сохранение и расширение имеющихся компетенций за счет достижения требуемого качества, увеличения производительности труда минимизирование простоев		14250000	15750000

Продолжение таблицы 14

Метчики	Морально и физически устаревшее оборудование создает риски потери существующих компетенций, не позволяет создавать конкуренцию современному инструменту		Reishauer 710000 евро 2017 г.		Повышение эффективности, сохранение и расширение имеющихся компетенций за счет достижения требуемого качества, увеличения производительности труда			53250000
Информационный проект	Модернизация информационной системы ООО «Лада Инструмент»		600000		Оперативное получение информации о продукции, заказчиках, себестоимости и т.п.	6000000		
ANAJ	Создание совместного предприятия			100000 евро	Развитие компетенции переточки инструмента PCD	7500000		
CAD/CA M	Развитие системы автоматизированного проектирования			6000000	Повышение эффективности работы		6000000	
					Итого	Сумма по годам, рубли		
						2015	2016	2017
						9850000	26850000	69000000

- большая часть оборудования (около 80%) морально и технически устарело, что приводит к повышенным трудозатратам, низкой производительности труда и высокой себестоимости;

- количество производственных мощностей превышает реальные заказы в 2-3 раза;

- территория значительно превышает необходимую для производства;

- предприятие не подготовлено эффективно работать в условиях мелкосерийного производства.

С целью устранения данных проблем предлагается следующие мероприятия:

- создать рабочую группу с целью анализа всех этапов прохождения заказа и повышения эффективности на всех стадиях производства;

- установить конкретные цели по повышению эффективности по каждому направлению и продукту;

- оценить процессы СМК, сделать предложения по их улучшению и внедрить их в повседневную жизнь организации с целью постоянного улучшения качества процессов производства;

- подготовить предложения по развитию системы CAD/CAM;

- подготовить план развития компетенции по фокусным направлениям бизнеса;

- создать систему при которой технологи являются движущей силой развития технологического процесса производства с целью повышения его эффективности;

- технологи должны контролировать исполнение технологии производством и проверять ее вплоть до уровня режимов резания;

- подготовить план развития компетенции по фокусным направлениям бизнеса 2016г. и продукцию развития 2016 г.;

- обеспечить сохранение компетенции производства продукции;

- подготовить предложения для повышения эффективности производства;

- контролировать исполнение технологии и режимов резания рабочими.

Таким образом, ООО «Лада Инструмент» - постоянный партнер АВТОВАЗа по управлению режущим и механизированным инструментом на условиях Toolmanagement и поставщик специальных инструментальных решений и сервиса. Производство данной компании ориентировано на изготовление и ремонт специального мерительного, штампового, режущего инструмента, некоторых видов станочной оснастки; обслуживание механизированного инструмента; термообработку и многое другое. В связи с неблагоприятной экономической ситуацией произошло сокращение заказов и количества ремонтов со стороны АВТОВАЗа, а также снижение количества выпускаемого продукта. В данной ситуации развитие эффективности инструментального производства возможно в случае увеличения объема реализации, создание эффективного отдела продаж, достижения положительного результата по чистой прибыли, адаптации организации к условиям рынка, сохранения и развития имеющихся компетенций и знаний, а также повышения эффективности производства и сервиса.

2.2 Анализ выполнения основных технико-экономических показателей предприятия ООО «Лада Инструмент»

Мировой рынок металлообрабатывающего инструмента чрезвычайно широк и многообразен. Он охватывает, прежде всего, инструмент, используемый на предприятиях металлообработки и машиностроения. В него входит металлорежущий и формообразующий инструмент (абразивные и алмазные круги, резцы, сверла, фрезы, режущие пластины, метчики, плашки, бойки, штампы, волокнистые материалы, пресс-формы и др.). На предприятиях машиностроения также используются измерительные средства от калибров и концевых мер длины до координатно-измерительных машин и контрольных приборов. Сюда же можно включить технологические приспособления и крепежную оснастку, используемую на металлорежущих станках и прессах.

Далее, к этой категории изделий относится инструмент:

- слесарно-монтажный;
- деревообрабатывающий;
- ремонтно-строительный;
- бытовая техника - электродрели, пилы, шлифовальные машины, лобзики, перфораторы;
- механизированный и ручной инвентарь.

На балансе инструментального производства находится 1417 единиц оборудования (на 01.01.2015г.), в том числе:

- в производственных цехах – 1360 шт.;
- на заготовительном участке – 28 шт.;
- прочее – 29 шт.

В составе общего числа оборудования находятся: кран-балки, маркировочные аппараты, моечные машины, краны подвесные и мостовые и другое технологическое оборудование.

Основное оборудование инструментального производства составляет 757 единиц.

Возрастной состав данного оборудования:

- до 10 лет – 42 ед.;
- 10-20 лет – 163 ед.;
- свыше 20 лет – 552 ед.

Всего: 757 ед.

В таблице 15 представлен качественный состав оборудования инструментального производства.

Таблица 15 - Сводные данные по качественному составу оборудования.

	Наименование оборудования	до 10 лет	10лет - 20лет	свыше 20 лет	общее
1	Бесцентрошлифовальное			5	5
2	Внутришлифовальное			22	22
3	Горизонтально-расточное		1		1
4	Заточное с ЧПУ	3	1		4
5	Затыловочношлифовальное	1		6	7
6	Зубодолбежное			2	2
7	Зубофрезерное		1	4	5
8	Зубошлифовальное		2	9	11
9	Координатно-расточное	1	2	13	16
10	Координатношлифовальное	1	1	4	6
11	Круглошлифовальное		10	24	34
12	Круглошлифовальное прецизионное	5	1	9	15
13	Обрабатывающий центр	2	2	3	7
14	Оптикошлифовальное		5	6	11
15	Плоскошлифовальное	2	20	71	93
15	Плоскошлифовальное прецизионное	3	1	11	15
16	Пресс-автомат			1	1
17	Продольно-фрезерное			2	2
18	Резьбошлифовальное		1	13	14
19	Специально-заточное		2	12	14
20	Специально-профилешлифовальное			1	12
21	Специально-расточное			1	1
22	Специально-сверлильное			2	2
23	Специальнофрезерное			1	1

Продолжение таблицы 15

24	Специально-фрезерное	3		11	14
25	Специальношлифовальное	1	2	14	17
26	Строгальное			8	8
27	Термопластавтомат			2	2
28	Токарное	2	14	97	113
29	Токарное с ЧПУ	2	15	13	30
30	Токарно-затыловочное		1	4	5
32	Универсально-заточное	1	14	43	58
33	Универсально-фрезерное			2	2
34	Универсальношлифовальное		3	23	26
35	Фрезерное	2	44	90	136
36	Фрезерное с ЧПУ	2	8	4	14
37	Фрезерно-расточное с ЧПУ	1	3	1	5
38	Шлифовальное с ЧПУ		2		2
39	Шлицефрезерное		1	1	2
40	Шлицешлифовальное	1	1	5	7
41	Электроэрозионное	9	4	1	14
	Общий итог	42	163	552	757

Состояние мощностей основного производственного оборудования инструментального производства представлено на рисунке 4.

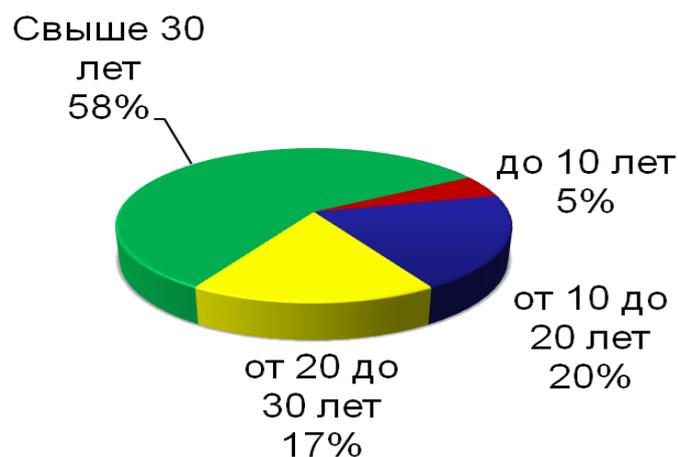


Рисунок 4 - Состояние технологического оборудования инструментального производства

Данные по амортизации оборудования ООО «Лада Инструмент» в 2013 г. – 2015 г. с начала эксплуатации представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Амортизация оборудования ООО «Лада Инструмент» в 2013 г. – 2015 г.

Наименование	Ед. изм.	на 31.12.2013г.	на 31.12.2014г.	на 31.12.2015г.
Амортизация по ООО «Лада Инструмент» всего	тыс. руб.	888857	983332	1033484
В т.ч. рабочие машины и оборудование	тыс. руб.	706755	790731	819259

Начисленная амортизация рабочих машин и оборудования за 2012 г. – 2014 г. составила:

— за 2012 г. – 44193,6 тыс. руб.;

— за 2013 г. – 52691,1 тыс. руб.;

— за 2014 г. – 49219,1 тыс. руб.

Коэффициент загрузки оборудования, исходя из расчетов по технологической трудоемкости и видов производимого инструмента и оснастки, а так же количества рабочего персонала приведен в таблице 17. Структура расходов на содержание оборудования представлена на рисунке 5.

Таблица 17 - Средний коэффициент загрузки оборудования

Цех, подразделение	Средний коэффициент загрузки оборудования
51-1	0,68
51-2	0,68
51-3	0,66
51-5	0,43
51-6	0,68
По ООО «Лада Инструмент»	0,62



Рисунок 5 - Структура расходов на содержание оборудования.

Приведем SWOT-анализ по основным продуктам ООО «Лада Инструмент» (Таблица 18).

Таблица 18 - SWOT анализ по продукту - Зуборезный инструмент: червячные фрезы, долбяки, шеверы

S - Сильные стороны	W - Слабые стороны
<p>1. Есть опыт производства фрез из HSS.</p> <p>2. Есть продажи внешними клиентами.</p> <p>3. 40% современное оборудование</p> <p>4. Возможность комплексного обслуживания клиентов (проектирование, изготовление, переточка).</p> <p>5. Есть свободные мощности (загрузка оборудования в 2014 = 15%).</p> <p>6. Есть возможность упрочняющего покрытия.</p> <p>7.оборот 2014 10 м. млн.руб. в себестоимости фрезы червячные = 6,5 долбяки = 3,2 шеверы = 2,5 итого = 12,2 млн. руб.</p> <p>8. Рентабельность в 2014 = 0,6%</p> <p>9. Есть оборудование для изготовления фрез с точностью AAA</p> <p>10. Есть возможность делать ГОСТ в массовом количестве.</p>	<p>1. Нет опыта внедрения и документирования качественных преимуществ инструмента объясняющих выгоду нашего инструмента заказчику.</p> <p>2. Нет технических материалов для заказчика и рекламных материалов.</p> <p>3. В рунете нас не видно как производителя червячных фрез, исключая Самарскую область.</p> <p>4. Нет опыта производства и внедрения фрез из твердого сплава.</p> <p>5. Количество заказов не достаточно для рациональной загрузки производства.</p> <p>6. Кол-во квалифицированных рабочих по одному на потоке.</p> <p>7. Узкое место в технологии - «старый» токарный станок на «сыром» переделе (человеческий фактор).</p> <p>8. Необходимо освоение «математики» для проектирования долбяков.</p> <p>9. Рентабельность в 2015 г. = - 23%</p>
O-Возможности	T - Угрозы
<p>1. Есть стабильный спрос со стороны АВТОВАЗа на следующие 3-5 лет.</p> <p>2. Возникает спрос со стороны ВПК в свете развития тенденций импорта-замещения.</p> <p>3. В Рунете червячные фрезы искали в октябре 2015 = 3 520 человек.</p>	<p>1. Мировая тенденция в сегменте червячных фрез — рост использования на новом оборудовании фрез монолитных ТС и с СМП (M>4).</p> <p>2. Развивается предложение червячных фрез из Азии, дешевое предложение ГОСТ от СИЗ, КИЗ.</p> <p>3. Рост цены на импортный HSS.</p>

4. Ограниченное количество конкурентов.	4. Шевингование - устаревшая технология, заказ будет снижаться.
---	---

Данные, представленные в таблице 18, показывают, что:

1. Продукция сложная в изготовлении. Цена одного изделия высокая. На рынке присутствует большое количество продавцов этой продукции. Многие предлагают цены значительно ниже, чем ООО «Лада Инструмент».

2. Наше качество позволяет нам развивать продажи.

3. Мировые лидеры активно не присутствуют на рынке РФ (ценовой фактор).

4. АВТОВАЗу требуется эта продукция, теоретическая замена существует, но подобрать надежного поставщика с гарантированным качеством сложно.

Предлагаемая стратегия по продукту Протяжки:

1. Сохранить и развивать направление.

2. Сделать план увеличения продаж зуборезного инструмента.

3. Провести работы по снижению затрат и повышению производительности оборудования.

4. Подготовить план модернизации оборудования.

Данные, представленные в Таблице 19, позволяют сделать следующие выводы:

1. Направление СКП востребовано АВТОВАЗом.

2. Необходим более точный анализ себестоимости и анализ закупочных цен АВТОВАЗом, так как у нас существенные убытки по этому направлению в 2014 и 2015 г.г.

3. Необходимо проверить возможность поставки этой продукции конкурентами.

Необходимо также назначить руководителя проекта, ответственных за техническую поддержку, подготовить мероприятия по снижению затрат, распределить цели повышения продаж на всех региональных продавцов,

информировать наших дистрибьюторов о нашем предложении по этому направлению.

Таблица 19 - SWOT анализ по продукту — специальные контрольные приспособления (СКП) и их ремонт

S - Сильные стороны	W - Слабые стороны
<p><u>Производство</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Умеем делать широкий спектр СКП, хорошего качества. 2. Оборот 2014 г. 10м. = 12,8 млн. руб. 3. Есть продажи внешним заказчикам. <p><u>Ремонт</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Оборот 2015 г. 10м. = 6,5 млн. руб. 5. Рентабельность в 2015 г. = 7%. 6. Рентабельность в 2014 г. = 80% 7. Быстрые сроки поставки. 	<p><u>Производство</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. По этому направлению у нас максимальное количество возвратов от заказчиков 25% из 100% заводских. 2. Штучное производство. 3. Полностью зависим от уровня квалификации слесарей. 4. Рентабельность в 2015 г. = - 19% 5. Рентабельность в 2014 г. = - 11% 6. Эффективный рынок сбыта ограничен радиусом 500 км. 7. Технология производства требует наличия дорогого измерительного оборудования. 8. В Рунете нас нет. 9. Отсутствие широкого собственного опыта проектирования.
O- Возможности	T - Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Есть стабильный спрос со стороны АВТОВАЗа. 2. Есть спрос с рынка. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск квалифицированного персонала

Предлагаемая стратегия:

1. Сохранить эту группу в производстве.
2. Добиться снижения себестоимости производства.
3. Добиться адекватной цены от АВТОВАЗа.

Таблица 20 - SWOT анализ по продукту —
Toolmanagement ручного механизированного инструмента

S - Сильные стороны	W - Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Цены для АВТОВАЗа конкурентные, был проведен тендер в 2014. 2. Налаженные связи с поставщиками (производителями инструмента). 3. АВТОВАЗ получает полный сервис и не занимается этой работой. 4. Оборот в 2015 10 м. = 82 млн. руб. 5. Рентабельность 2014 = 3%, 2014 = 10%. 6. Сотрудники способны делать ремонт на элементном уровне, т.е. затраты на ремонт ниже, чем у крупных конкурентов. 7. Есть склад з/ч 1,5-2 млн. руб. и возможность производить з/ч на ЛИН. 8. Своя информационная система управления и анализа. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость закупать з/ч по импорту (сроки поставки, цена). 2. Нет оборотного фонда инструмента, что может осложнить выполнение договорных сроков. 3. Нет программного обеспечения для полного сервиса инструмента Atlas. 4. Недостаточно электриков высокой квалификации для выполнения работ в сроки.
O - Возможности	T - Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. У АВТОВАЗа сохранится спрос на этот инструмент и его сервис. 2. Atlas ищет регионального партнера по обслуживанию РМИ. 3. Возможность развивать этот бизнес в Toolmanagement металлорежущего инструмента. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренты (Тольятти) постоянно предлагают АВТОВАЗу взять на обслуживание этот сегмент. 2. Иностранные производители могут открыть свои центры обслуживания. 3. Необходимость закупать з/ч по импорту, цена.

Данные, представленные в Таблице 20, позволяют сделать следующие выводы:

1. Этот сегмент будет всегда востребован АВТОВАЗом.

2. Эта работа позволяет нам научиться работать с системой Toolmanagement, что дает нам возможность предложить АВТОВАЗу услугу Toolmanagement металлорежущего инструмента.

Предлагаемая стратегия:

1. Активно развивать это направление.
2. Добиться развития рабочих взаимоотношений с руководством обслуживаемых производств и повысить их удовлетворенность нашей работой.
3. Взять на обслуживание еще три производства.

Таблица 21 - SWOT анализ по продукту —
оснастка штамповая

S - Сильные стороны	W - Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Оборот 2015г. 10м. = около 13 млн. руб. 2. Есть оборудование с ЧПУ. 3. Продукт пуансоны (7,5 млн.руб.) можно изготавливать на стандартном оборудовании с ЧПУ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наши цены не конкуренты для рынка. 2. У нас нет опыта проектирования. 3. Рентабельность в 2015 г. = - 23%. 4. Рентабельность в 2014 г. = - 6%. 5. У нас нет ресурсов для развития этого направления
O- Возможности	T - Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Есть небольшой спрос с рынка. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В сегменте штамповой оснастки мы конкурируем со специализированными российскими конкурентами и Китаем.

Данные, представленные в Таблице 21, позволяют сделать следующие выводы:

1. Это не является нашим стратегическим направлением.
2. Рентабельность в 2014 и 2015 г.г. была отрицательная.
3. Получение заказов с рынка ограничено.

Предлагаемая стратегия по продукту:

1. Сохранить производство для АВТОВАЗа пуансоны, матрицы ножи и т. п. в 2017 г.
2. Добиться адекватной цены от АВТОВАЗа.
3. На основании 2017 г. принять решение о сохранении направления или вывода программы из производства.

Таблица 22 - SWOT анализ по продукту — напайной режущий инструмент: резцы

S - Сильные стороны	W - Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Умеем делать специальный напаянный инструмент по чертежам заказчиков, в основном МСП. 2. Есть небольшой опыт проектирования. 3. Оборот в 2015 = более 19 млн. руб. 4. Качественные ТС напаянные пластины, покупаем по импорту в Сербии. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Все оборудование универсальное без ЧПУ, низкая производительность и повторяемость технологии. 2. Уходящий с рынка инструмент, т.к. это устаревшая технология. 3. У нас высокая цена для рынка. 4. Рентабельность 2013 = - 6%, 2014 = - 25%.
O - Возможности	T - Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. У АВТОВАЗа сохраняется спрос на этот инструмент виду наличия старого оборудования. 2. Есть небольшой спрос на рынке. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение спроса из-за внедрения новых технологий. 2. Рост евро увеличил стоимость напаяваемых пластин, которые мы покупаем по импорту.

Данные, представленные в Таблице 22, позволяют сделать следующие выводы:

1. Это не является нашим стратегическим направлением.
3. Рентабельность в 2014 и 2015 г.г. была отрицательная.
4. Получение заказов с рынка ограничено.

Предлагаемая стратегия по продукту:

1. Сохранить в производственной программе 2017 для обеспечения АВТОВАЗа.

2. При продаже на рынок необходимо уделить внимание себестоимости и цене продажи.

3. Целевая рентабельность 20%-25%.

4. Расходы на подгонку Твердого сплава под геометрию должны быть учтены в себестоимости.

5. На основании результатов 2017 г. принять решение о сохранении в производственной программы.

Данные, представленные в Таблице 22, позволяют сделать следующие выводы:

1. Это не является нашим стратегическим направлением.
2. АВТОВАЗу будет трудно заменить нас по ряду продуктов.
3. Получение заказов с рынка ограничено.

Предлагаемая стратегия по продукту:

1. Убрать из производственной программы продукты без добавленной ценности (молотки, щетки и т.п.).

2. Сохранить специальный монтажный инструмент для АВТОВАЗа.

3. Контролировать технологию и себестоимость производства.

Данные, представленные в Таблице 23, позволяют сделать следующие выводы:

1. Этот вид продукции можно производить на стандартных станках, это может позволить оптимизировать это производство с другими участками

используемыми подобное оборудование, такие как слесарный, сборный инструмент, резцовый участок.

Таблица 23 - SWOT анализ по продукту — слесарно-монтажный инструмент

S - Сильные стороны	W - Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Оборот 2015г. 10м. = 15 млн. руб. 2. Рентабельность в 2013 г. = + 19%. 3. Это направление позволяет использовать стандартное металлорежущее оборудование. 4. АВТОВАЗу удобно работать с нами, мы делаем инструмент по его требованиям (ТУ). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельность в 2015 г. = - 28%. 2. Большой ассортимент, нестандартной продукции. 3. Большое количество слесарных работ, т.е. Работа не может быть автоматизирована.
O- Возможности	T - Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Есть стабильный спрос со стороны АВТОВАЗа на следующие 3-5 лет. 2. Есть заказ В0 на 2017 г. 3. Развитие сборочного производства не снизит количество заказов на этот вид инструмента. 4. Есть небольшой спрос с рынка. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренты РФ могут атаковать нас.

2. Есть спрос от АВТОВАЗа.

3. Импортная станочная оснастка дорогая.

На основе данных, представленных в таблице 23, можно предложить следующую стратегию:

1. Провести анализ возможной оптимизации производства и при получении технологии, позволяющей нам быть конкурентными, сохранить в производственной программе 2016-2017 г. патроны, цанги, борштанги, оправки расточные и хоны и др. сложную оснастку.

2. По возможности удалить из производственной программы в 2016 г. продукцию без добавленной стоимости: дешевые не рентабельные заказы.

Таблица 24 - SWOT анализ по продукту — сборный режущий инструмент: державки, фрезы

S - Сильные стороны	W - Слабые стороны
<p>1. Умеем делать специальный сборный инструмент по чертежам заказчиков, в основном МСП.</p> <p>2. Есть станок Stama для производства инструмента с СМП (станку >10 лет) Есть возможность работы с постпроцессором, т.е. автоматизация программирования для этого станка.</p> <p>3. Есть станок МАНО, можно использовать для производства державок (станку > 18 лет).</p>	<p>1. Отсутствует система проектирования инструмента с СМП.</p> <p>2. Только 4 станка на участке с ЧПУ, все остальное универсальное оборудование, что дает низкую производительность и повторяемость технологии.</p> <p>3. Для развития потребуются значительные инвестиции, как в оборудование, так и в систему проектирования и технологию.</p> <p>4. Оборот в 2015 = 3 млн. руб.</p> <p>5. Рентабельность 2015 = -33%, 2014 = - 42%.</p> <p>6. В Рунете не видно как поставщика спец. державок.</p> <p>7. Не осталось персонала (3 чел.).</p>
O - Возможности	T - Угрозы
<p>1. У АВТОВАЗа есть спрос на специальные державки.</p> <p>2. У трубной промышленности есть спрос.</p> <p>3. ВПК будет увеличивать спрос, но в большей мере на стандартную номенклатуру державок и фрез.</p>	<p>1. В этом сегменте активно «играют» мировые инструментальные лидеры, а также специализированные локальные конкуренты. Пример: Сандвик активно работает над развитием этого направления. Это может существенно затруднить выход на рынок и удержание АВТОВАЗа.</p>

На основе проведенного анализа (таблица 24) можно сделать следующие **ВЫВОДЫ:**

1. Режущий инструмент HSS.

ООО «Лада Инструмент» обладает хорошей технологией изготовления инструмента из HSS.

Данный факт необходимо использовать для сохранения и усиления базовой компетенции (протяжки, зуборезный инструмент, Глисон, осевой инструмент).

2. Toolmanagement РМИ АВТОВАЗа.

Необходимо сохранить и развивать этот сервис, т.к. сборка авто на АВТОВАЗе будет всегда и это даст нам устойчивый рынок сбыта.

3. Мерительный инструмент и СКП.

Наше производство может делать сложный и точный мерительный инструмент и СКП, но наша технология и себестоимость должны быть оценены более точно с целью их улучшения и снижения себестоимости.

4. Оснастка (станочная и штамповая), слесарный инструмент, режущий напайной и сборный.

Производится большое количество данного продукта, и необходимо оценить его реальную себестоимость и принять решение о его сохранении и развитии или выводе из производства.

5. Отдел сбыта должен быть перестроен с целью развития продаж, основная цель отдела повышение продаж заказчикам.

6. Функция главного инженера перегружена административной работой, необходимо сфокусировать его на развитии технологии, производительности и контроле за технологией.

7. Производство должно максимально уделить внимание для повышения производительности и эффективности.

Рекомендуемая стратегия развития:

1. Продуктовая линейка.

1.1. Фокусные продукты на 2017 г.: Протяжки и Зуборезный инструмент.

- Подготовить планы развития их продаж в 2017, приоритет №1;

- планы улучшения производства с целью снижения их себестоимости.

1.2. Фокусный сервис 2017: Toolmanagement РМИ для АВТОВАЗа.

- Подготовить план развития удовлетворенности заказчиков нашим сервисом;

- подготовить план увеличения продаж (взять еще производства на обслуживание).

1.3. Продукты для оптимизации в 2017 и подготовки их развития в 2016 г.: осевой режущий инструмент, Глисон, мерительный инструмент и СКП.

- Подготовить планы снижения себестоимости.

- Подготовить планы повышения производительности мерительного инструмента и СКП.

- Подготовить планы увеличения их продаж в 2017 г.

1.4. Продукты для оценки целесообразности их сохранения в производственной программе:

- оснастка станочная, оснастка штамповая, напайные резцы, сборный инструмент, слесарный инструмент.

- Подготовить планы снижения себестоимости.

- Подготовить планы повышения производительности производства.

- Оценить рентабельность каждого продуктового направления в 2017.

2. Продажи

Создать отдел продаж в подчинении генеральному директору.

2.1. Подготовить план развития продаж:

- структура распределения работ между сотрудниками;

- техническая поддержка продажи сложных изделий (протяжки, зуборезный инструмент);

- работа с дистрибьюторами в регионах;

2.2. Выделить направление Маркетинговые Коммуникации для усиления нашего присутствия в Рунете и активной рекламы нашей продукции.

2.3. Цена продукции должна быть пересмотрена, так как существующий уровень рентабельности +13% не обеспечивает гарантированный уровень безопасности достижения положительного результата по Чистой прибыли.

2.4. Работа со статистикой должна быть упрощена и автоматизирована.

3. Конструирование, технология, производство.

3.1. Интегрировать СМК в повседневную жизнь производства

3.2. Конструирование

- подготовить план развития компетенции проектирования по фокусным продуктам 2017.

- подготовить предложения по развитию CAD/CAM.

3.3. Технология

- технология должна быть движущей силой развития и контроля технологии, повышения ее эффективности и снижения себестоимости продукции.

- сохранить и усилить компетенцию по фокусным направлениям 2017 г. и продуктам развития 2016 г.

3.4. Производство

- сохранить компетенцию производства в 2017 г.

- подготовить планы повышения эффективности производства по каждому направлению.

- контролировать выполнение технологии с целью контроля себестоимости.

4. Сервис производства.

- выделить отдельную службу в подчинении генерального Директора с целью освобождения главного инженера от этой работы и фокуса его на развитии технологии и повышения его эффективности.

- достижения синергии в управлении логистикой, закупками и складами.

Таким образом, проведенный анализ дает возможность, что номенклатурный состав оборудования позволяет производить очень большой спектр инструмента и оснастки, а качественный состав оборудования требует решения по утилизации определенного количества изамены его другим более прогрессивным оборудованием.

2.3 Оценка процессов функционирования предприятия ООО «Лада Инструмент»

Проведенный нами анализ показал, что для более эффективного развития производства необходимо привлечение новых заказчиков для дозагрузки мощностей. Принимая во внимание возрастной состав оборудования и затрат на ремонт (рисунок 7) необходимо принять решение по ремонтной службе в инструментальном производстве.

Основные виды инструмента и оснастки, изготавливаемые в ООО «Лада Инструмент», уже были описаны выше, но все они разделяются на огромное число разновидностей, предназначенные для определенных функций, условий работы, типа оборудования и обрабатываемого материала. Отметим, что, например, за 2014 год было изготовлено в ООО «Лада Инструмент» 13582 позиций инструмента и оснастки. В том числе по цехам: 51-1 – 3875 поз., 51-2 – 3470 поз., 51-3 – 2581 поз., 51-5 – 641 поз., 51-7 – 539 поз., 51-8 – 2476 поз.

Объемные показатели приведены без учета ремонта, услуг и прочей продукции. Вся продукция инструментального производства в денежном эквиваленте разделяется на централизованный заказ (подразделения ОАО «АВТОВАЗ») и стороннюю продукцию (инструмент и оснастка, изготовленные для сторонних заказчиков, в том числе на экспорт).

Объем отгруженной инициативной продукции ООО «Лада Инструмент» за 2014 год составил 778 позиций; 8719 штук; 44344600 руб. В том числе экспорт – 188 позиций на сумму 2669,2 тыс.руб.. Инструмента – 7738 единиц, на 38676,2 тыс.руб., оснастки – 981 единица, на 4151,2 тыс.руб.

Структура продукции изготовленной для подразделений ОАО «АВТОВАЗ» представлена на рисунке 6.

ООО «Лада Инструмент» производит продукцию по следующим направлениям:

- для нужд подразделений ОАО «АВТОВАЗ» – определяется ПТУ ДИТО;
- для сторонних заказчиков – определяется спросом на рынке и

возможностью загрузки мощностей ООО «Лада Инструмент»;
— для собственного потребления внутри ООО «Лада Инструмент».

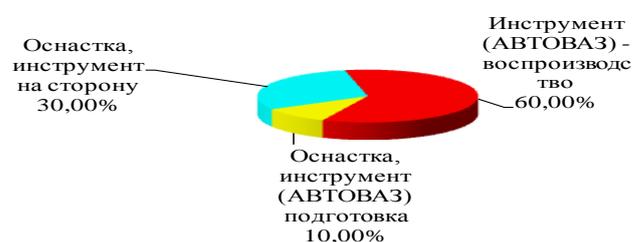


Рисунок 6 - Соотношение объема продукции ИП по подразделениям «АВТОВАЗа»

Данные, представленные в таблице 25, демонстрируют увеличение фактических объемов производств по всем направлениям.

Почти все непрофильные подразделения ОАО «АВТОВАЗ» работают без прибыли и организованы они были таким образом, что полная стоимость продукции этих подразделений (с учетом прибыли) закладывается в стоимость автомобиля или автокомпонентов, т.е. конечного продукта завода. ООО «Лада Инструмент» не исключение, цена на инструмент и оснастку для подразделений «АВТОВАЗа» складывается из цеховой себестоимости.

Таблица 25 - Фактические объемы производства по направлениям
за 2013 г. – 2015 г

Наименование направления	2013 г. тыс. руб.	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	Изменения (+/-)	Изменения (+/-)	Темп роста, %	Темп роста, %
				2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
Изготовление и ремонт для производств ОАО «АВТОВАЗ»	648632,7	688131,4	756233,0	+39498,7	+68101,6	+106,08	+109,89
Изготовление продукции и услуги для сторонних заказчиков	44802,3	36837,8	47708,9	-7964,5	+10871,1	-8222	+129,51
Внутрипроизводственный оборот (для собственного потребления)	13285,3	16747,5	19830,9	+3462,2	+3083,4	+126,06	+118,41
ИТОГО	706720,3	741716,7	823772,8	+34996,4	+82056,1	+104,95	+111,06

Плановая калькуляция рассчитывается на каждый вид продукции и включает в себя:

- расходы на материалы (по технологическому процессу);
- расходы на покупные изделия и полуфабрикаты (по спецификации);
- расходы на поковки, литье;
- транспортно-заготовительные расходы (установленный корпорацией %);
- основная и дополнительная заработанная плата персонала (стоимость одного нормо-часа (устанавливает УОТиЗ) на общую трудоемкость изделия (зависит от оптимальной партии));
- расходы на услуги цеха термообработки и гальваники (если есть);

- отчисления на соц.страх (27%);
- расходы на содержание оборудования (установленный корпорацией %);
- цеховые расходы (установленный корпорацией %).

В цену продукции, изготавливаемой для сторонних потребителей, добавляются общезаводские расходы (определенный процент к цеховой себестоимости) и плановая прибыль (установленный корпорацией %).

Принимая во внимание, что бюджет затрат и объем производства устанавливает корпорация, то судить о выполнении технико-экономических показателей можно лишь по отклонениям между плановыми и фактическими результатами (таблица 26).

Таблица 26 - Выполнение технико-экономических показателей за 2015г.

Показатели	Ед.изм.	С начала года
		Отклонение факта к плану
Объем отгруженной продукции	Тыс.руб.	+ 20 512
Себестоимость отгруженной продукции	Тыс.руб.	- 7 456
Бюджет затрат	Тыс.руб.	-16 230
Затраты на 1 рубль продукции	Коп.	- 0,94
Цеховая себестоимость	Тыс.руб.	- 17 683
Расходы на материалы	Тыс.руб.	- 1 660
Расходы на комплектующие	Тыс.руб.	- 720
Содержание оборудования	Тыс.руб.	- 1 653
Брак	Тыс.руб.	1 488

Таким образом, оценка процессов функционирования предприятия ООО «Лада Инструмент» показывает, что производство способно изготавливать практически любую номенклатуру режущего, мерительного инструмента, специальной оснастки, пресс-форм, напайного и сборного инструмента, а также зуборезного и специального зуборезного инструмента.

Отметим также и то, что ООО «Лада Инструмент» имеет подтверждающий документ на соответствие системы менеджмента качества инструментального производства требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2000.

3. Разработка предложений по стратегическому развитию ООО «Лада Инструмент» в условиях стагнации рынка

3.1 Стратегия развития рынка режущих инструментов и оснастки

Необходимость прогнозирования развития компании обуславливает потребность рассмотреть модель развития рынка режущих инструментов, которая будет учитывать основные процессы современной отечественной промышленности:

- объёмы механической обработки инструментов;
- уровень конкурентоспособности предприятия;
- покупательная способность промышленных предприятий;
- постоянно изменение уровня дохода.

Предложенная нами модель развития рынка режущих инструментов представлена на рисунке 7.

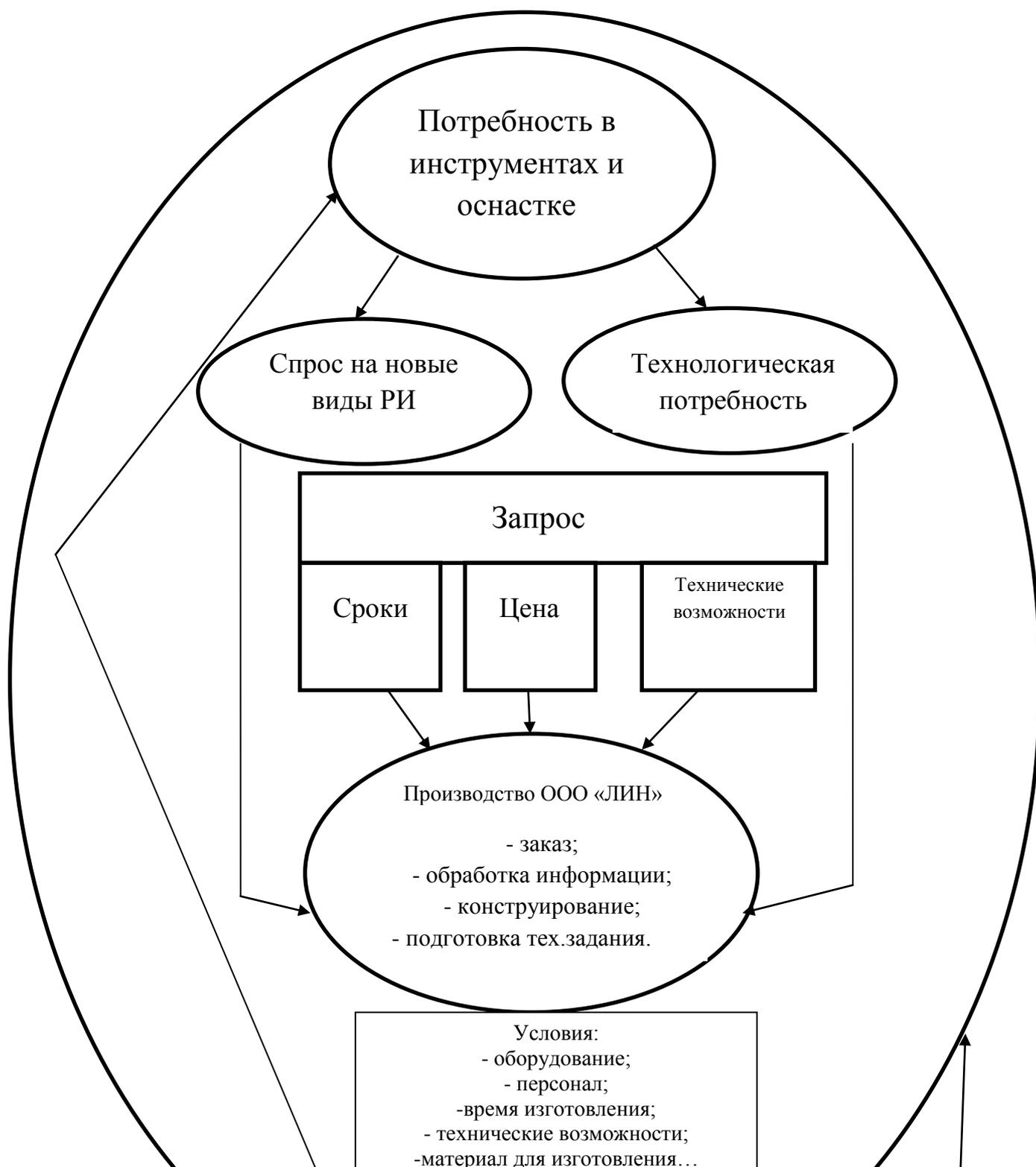
Отметим, что исходный материал формирования рынка - существующая технологическая потребность в режущих инструментах. Ее можно измерить при помощи использования методов аналитики и статистики.

Статистические методы основаны на сборе и обработке данных. К ним относятся:

- анализ заявок;

- анкетирование;
- анализ объемов списанного инструмента;
- анализ объёма стружки;
- аналитические методы.

Так, метод анализа заявок применялся на ОАО «АВТОВАЗ», в основном, в период плановой экономики. Проводился анализ текущей заявочной потребности на основе данных по клиентам.



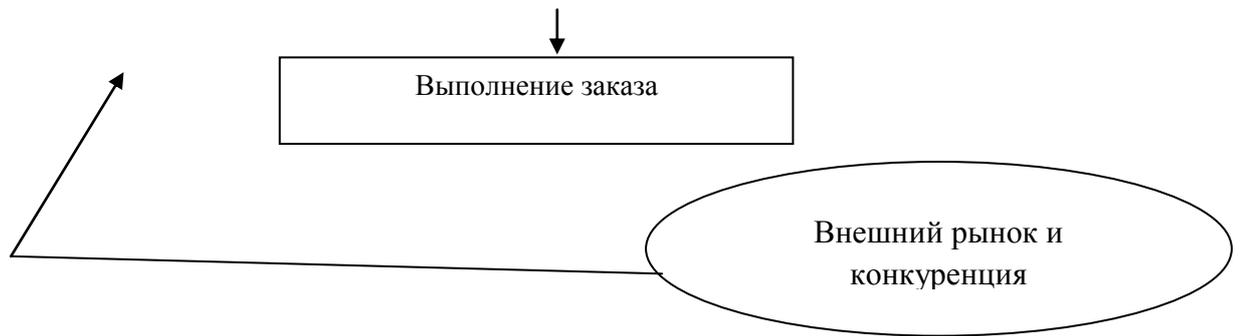


Рисунок 7 - Модель развития рынка режущих инструментов

Далее были сформированы производственные программы изготовления инструментов, которые и отражали сегодняшнюю ситуацию в инструментальном производстве. Данный метод позволяет широко охватить также и потенциальных клиентов, но при этом его недостатком является длительный период сбора и анализа информации.

При использовании метода анкетирования предполагается взаимодействие производителя и потенциального клиента. Покупатель заполняет анкету, где указывается количественная потребность в продукции и ее характеристики. Не смотря на то, что анкетирование достаточно эффективный и широко распространенный метод в условиях рыночной экономики, однако, он имеет недостаток - трудности охвата большого числа потенциальных клиентов.

Метод анализа списанного инструмента позволяет проводить измерения объемов использованного инструмента, а затем определяется число периодов стойкости по величине стачивания при восстановлении режущих свойств. Недостатком данного метода является недостаточная точность, и, как следствие, недостоверность результатов.

Измерение объема стружки во время изготовления определённой программы изделий позволяет использовать метод анализа объема стружки. В результате необходимо установить корреляцию между массой стружки и

количеством расходного инструмента. Полученные данные позволяют судить об уровне текущей потребности в режущих инструментах.

Используя данные размеров заготовок и готовых изделий, можно также определить объём отходов производства, что впоследствии поможет определить необходимую потребность в количестве инструментов.

Аналогичным способом можно измерить потребность в количестве инструментов согласно данным по расходу электроэнергии. Однако все каждый из этих методов обладает одним и тем же недостатком, а именно низкой достоверностью полученных данных.

В свою очередь, аналитические методы основаны на изучении физической основы процесса изнашивания инструмента, на учете его прочности, а также возможности восстановления режущих свойств инструмента при помощи переточек. Представим формулу расчёта режущих инструментов:

$$(1.1)$$

где T_0 – машинное время при обработке одной детали, мин.;

P – производственная программа выпуска деталей;

T – время работы режущего инструмента по нормам до полного износа (стойкость), мин.;

K_u – коэффициент случайной убыли инструментов в связи с разрушением их в процессе эксплуатации, получением дефектов при транспортировке и т. д.;

K_c – число восстановлений режущего инструмента за период его жизненного цикла;

V – количество инструментов данного номенклатурного номера, применяемого на станке;

vd – число деталей, идущих на один комплект изделия.

Расчеты согласно данному методу позволяют получить достоверный конечный результат и выявить потребность в режущих инструментах в перспективе. Для этого необходимо знать следующие данные:

- программа выпуска изделий;
- физическая стойкость инструментов;
- убытки и прогноз развития компании.

Однако, если соотносить два критерия - достоверность и трудоёмкость - наиболее предпочтительными для применения станут аналитический метод и метод анкетирования.

После того, как технологическая потребность в инструментах определена, руководству компании необходимо измерить платежеспособный спрос на продукцию, основываясь на покупательной способности производителей.

Эта задача зачастую вызывает затруднения в связи с тем, что средства на покупку режущего инструмента определяется большим числом факторов. Рекомендовано учитывать данную особенность, используя для учёта специальный показатель удовлетворения потребности (Куп), который будет численно равен отношению платежеспособного спроса к технологической потребности.

Стоит отметить, что предложение преобладает над спросом на большинстве предприятий, занимающихся производством режущего инструмента. В связи с этим наблюдается падение цены по сравнению со стоимостью товара. Данный факт влияние на конкуренцию среди продавцов, что, в свою очередь, оказывает экономическое давление на товаропроизводителей. Данные факторы являются причинами сокращения производства товара, а также перемещения средств производства и рабочей силы в секторы рынка.

Конкуренция между предприятиями на рынке режущих инструментов представлена по следующим направлениям:

- борьба за репутацию надежного партнера;

- обеспечение обслуживания и снабжения запасными комплектами инструментов уже после продажи;

- жесткие сроки поставки товаров и их выполнение;

- возможность установить удобные условия оплаты покупателям[37].

Среди эргономических характеристик, связанных с эксплуатацией инструментов, следует выделить показатели, характеризующие психофизиологические нагрузки на рабочего, которые связаны с установкой инструмента, его закреплением, настройкой на размер. Кроме того, работа инструмента сопровождается отводом стружки, которая, находясь в горячем состоянии и перемещаясь в хаотическом направлении, может травмировать рабочего и нанести увечья. Поэтому, если руководитель заботится о здоровье и безопасности труда своих рабочих, он будет стремиться к приобретению инструментов, имеющих более высокие эргономические свойства.

Реклама продукции является одним из способов повышения конкурентоспособности товаров, а значит и роста спроса на них и, следовательно, прибыли предприятия.

Необходимо отметить, что рекламной деятельностью в отечественных системах производства и сбыта режущих инструментов недостаточно занимаются. При обосновании программы этой деятельности необходима проработка следующих проблем:

- цели рекламы;

- определение бюджета рекламы;

- выбор рекламного обращения;

- оценка эффективности рекламы.

Сбыт товара следует рассматривать как целостный процесс доведения изделия от производителя до конечного потребителя. Здесь должны быть рассмотрены следующие проблемы:

- пути движения товара от изготовителя к потребителю;

- стимулирование сбыта.

На данном этапе анализируется канал распределения. Для этого, во-первых, рассматриваются типы посредников, во-вторых, определяется, какое число посредников каждого выбранного типа будет использоваться; в-третьих, из основных вариантов каналов распределения следует выбрать наиболее эффективную структуру канала; в-четвертых, анализировать состав членов канала; в-пятых, изучить систему мотивирования каждого из них на эффективную работу[44].

На этом же этапе анализа маркетинговой деятельности анализируются система движения товаров, куда входят обработка заказов, складирования товаров, поддержание товароматериальных запасов и транспортировка товаров.

Основной вопрос, который должен решаться при организации складирования, это вопрос об оптимальном числе и расположении пунктов хранения – складов. При этом оптимизируются два конкурирующих между собой процесса: максимизация удобства для потребителей и минимизация издержек по распространению товара производителя.

Необходимо также проанализировать средства перевозки товаров, от этого зависят и цена продукции, и быстрота ее доставки, состояние после перевозки. Рассматривая вид транспорта, рекомендуется учесть, по крайней мере, шесть следующих факторов: стоимость перевозки, скорость транспортировки, надежность транспорта, гибкость маршрутов и графиков движения, разнообразие перевозимых грузов, частота грузов.

Завершающим этапом оценки эффективности маркетинговой деятельности является определение конечных результатов, связанных с эксплуатацией режущих инструментов. Конечные результаты характеризуются критериями, которые разделены на две группы: технико-экономические и экономические.

Важнейшим свойством, относящимся к первой группе, является производительность обработки инструментом. Показателем производительности обработки является штучное время (Тшт). В последние годы большое значение придаётся гибкости – возможности использования

режущего инструмента для различных способов обработки и приспособленности к переходу на другую обработку с минимальными потерями средств. Это свойство, в конечном счете, отражается на времени восстановления (Тв). Этот показатель также характеризует ремонтпригодность инструмента и учитывает эргономические характеристики.

В первую группу также входят материальные затраты. Особое значение могут приобретать некоторые виды затрат вследствие исчерпания природных ресурсов, например, запасов вольфрама, дешевых видов энергии[1]. Для режущих инструментов необходимо учитывать удельный расход твёрдого сплава, содержащего дефицитные компоненты, а в отдельных случаях и расход комплектов инструмента. В качестве экономических критериев (вторая группа) рассматриваются затраты денежных средств: стоимость собственно обработки, стоимость инструмента, стоимость твёрдого сплава.

Менеджеру необходимо одновременно держать в голове эти две идеи и сохранять способность принимать решения.

Маркетинг – это деятельность, направленная на определение запросов целевых потребителей и их удовлетворение более эффективными, чем у конкурентов способами, с целью получения прибыли. Цель маркетинга (по Друккеру) – сделать усилия по сбыту ненужными[25]. Необходимо так хорошо познать и понять клиента, чтобы товар или услуга точно подходили последнему и продавали себя сами.

Существует пять основных подходов, на основе которых коммерческие организации ведут свою маркетинговую деятельность[53]:

1. Концепция совершенствования производства – потребители отдадут предпочтение доступным и дешевым товарам. Главные задачи менеджеров – совершенствование производства и повышение эффективности системы распределения. Недостаток – обезличивание и равнодушие к потребителям.

2. Концепция совершенствования товара – потребители отдадут предпочтение товарам, имеющим высокое качество и лучшие эксплуатационные характеристики. Главные задачи менеджеров – производство

высококачественной продукции и ее постоянное совершенствование. Недостаток – производитель так влюбляется в собственный товар, что упускает из виду нужды клиентов.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий – потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования. Задача менеджеров – вести агрессивную политику продаж. Недостаток данной концепции заключается в том, что целью таких компаний является продать изготовленную продукцию, а не произвести продукт отвечающий запросам потребителей.

4. Концепция маркетинга – залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными, чем у конкурентов способами. Недостатком является то, что эта концепция обходит стороной проблемы возможных конфликтов между потребностями покупателя и его долговременным благополучием.

5. Концепция социально-этичного маркетинга – задачей организации является выявление нужд и потребностей целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективными, чем у конкурентов способами с одновременным сохранением и укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

Таким образом, представленные подходы, означающие маркетинговую деятельность коммерческих организаций помогут развить ООО «Лада Инструмент» в условиях стагнации рынка.

3.2 Технология развития продаж инструмента

От эффективности процесса продаж предприятия зависит финансовый результат. Руководитель должен быть уверен, что процесс продаж

соответствует рыночным условиям и позволяет максимально использовать ресурсы.

В связи с этим предполагаем целесообразным разработать новый процесс продаж для повышения эффективности и увеличения их объема.

Для начала необходимо оценить ресурсы отдела продаж: сотрудников, их обязанности, знания, потребности сотрудников в обучении по продажам и продукту.

Внедрение нового процесса продаж включает:

- распределение регионов между сотрудниками;
- планы развития продаж в регионах;
- постановка задач и целей каждому продавцу.
- создание системы мониторинга выполнения целей: ежемесячные отчеты по целям и обсуждения с продавцами и ежеквартальные совещания с отделом продаж с участием генерального директора;
- создание системы работы с дистрибьюторами;
- создание системы мониторинга продаж по сегментам промышленности для анализа объема продаж и сегментных потребностей заказчиков в инструменте / услуге[55].

Рассмотрим внутреннее обслуживание продаж.

Руководителю необходимо проанализировать процедуру контакта заказчиков, т.е. как заказчик выходит на контакт. Отметить, насколько ему легко и понятно:

- с кем общаться и работать;
- как быстро мы даем ответы на запросы заказчиков;
- как найти требуемую заказчику информацию;
- количество телефонных линий для входа и выхода, моб. телефоны продавцов и т.п.

Проанализировать логистику поставки товара заказчикам:

- сроки доставки;
- стоимость;
- удобство для заказчика;
- гарантия качественной доставки;
- работа с ошибками доставщиков.

Кроме того, требуют решения следующие задачи:

- создать автоматизированное получение необходимой статистики о продажах для анализа и контроля выполнения целей и корректировке действий, а так же для бюджетирования, предоставления прогнозов продаж, управления продуктом и др. статистики;

- внедрить CRM или ее элементы: метод сбора, хранения, управления и использования информации о заказчиках, контактах, продуктах и т.п.;

- описать кредитную политику для работы с заказчиками и дистрибьюторами;

- проверить движение отгрузочно-финансовой документации для заказчика: сроки, качество;

- проверить сроки подписания договоров с заказчиком и сроки выставления коммерческих предложений заказчику. Подготовить план действий для снижения этих сроков;

- подготовить предложения по сбору бизнес информации, анализа рынка и степени удовлетворенности заказчика;

- подготовить процедуру управление ценой продукции и систему скидок для заказчиков;

- проанализировать процедуру работы с жалобами и рекламациями заказчиков.

Когда данные задачи поставлены на выполнения, отдельного внимания требуют маркетинговые коммуникации. В связи с планируемыми изменениями нужно:

- принять сотрудника ответственного за Маркетинговые коммуникации;
- проанализировать фирменный стиль и определить потребности в улучшении;
- подготовить план публикаций;
- подготовить план продвижения сайта предприятия в интернете;
- подготовить план других действий для продвижения продукции;
- подготовить предложения о сувенирной продукции для заказчиков;
- подготовить план участия (визитов) наших специалистов на специализированных выставках.

Кроме того, всем этим мероприятиям требуется техническая поддержка.

Руководитель должен назначить ответственных за предоставление технической поддержки продавцам и заказчикам по продуктам; определить ответственного за управление продуктовой линейкой, ее развитие с точки зрения потребностей заказчиков, сегментов рынка и т.п.; провести подготовительные работы и обсуждения с конструкторско-технологическим отделом о возможных вариантах ускорения проектирования при параметризации изделий.

Данный порядок продажи продукции и услуг предполагает целью процесса реализацию максимально возможного объема продукции и услуг при обеспечении высокого качества и выполнении требований, установленных в рамках системы менеджмента[31]. Рассмотрим подробнее алгоритм процесса продаж (Рисунок8).

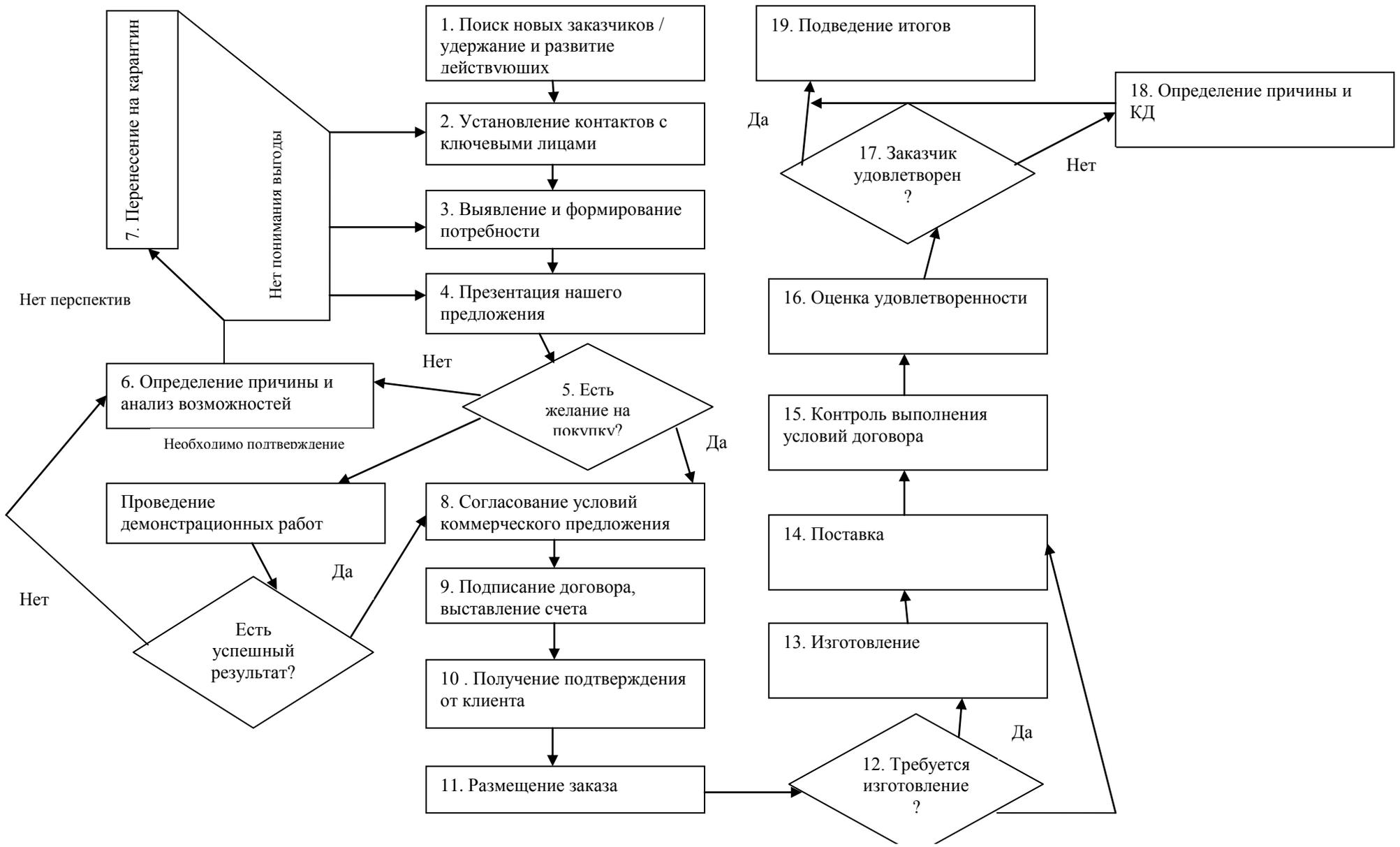


Рисунок 8 – Алгоритм процесса продаж

Предложим еще несколько мероприятий, способных повысить эффективность развития ООО «Лада Инструмент» в условиях стагнации рынка.

Анализ сложившейся ситуации при проектировании и создании новых продуктов показывает, что на сегодняшний день:

- нет системы НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки направленные на получение новых знаний и практическое применение их при создании нового изделия и технологии), т.е. нет своей «школы» ни по одному из направлений. Пример: купленные лицензии не привели к развитию этих направлений.

- ограниченные возможности проектирования спец. инструмента под деталь заказчика (нет ресурсов и достаточного опыта).

- программное обеспечение в конструкторском отделе не систематизировано.

- системной работы по унификации и параметризации конструируемых изделий с целью повышения производительности конструкторов не проводится.

Кроме того, существуют проблемы при разработке новых технологий%

- проработка технологий до уровня режимов обработки отсутствует (тех. процессы маршрутные), это снижает контроль технологов за эффективностью производства, что особенно важно при производстве новых заказов.

- минимальный срок написания технологии 3 дня, т.к. требуется ночной обмен информации технологического портала.

- сохранение и копирование технологического процесса находится на уровне рабочих и их квалификации.

Также существуют проблемы при производстве новых изделий:

- большая часть оборудования (около 80%) морально и тех. устарело, что приводит к повышенным трудозатратам, низкой производительности труда и высокой себестоимости.

- количество производственных мощностей превышает реальные заказы в 2-3 раза.

- территория значительно превышает необходимую для производства.

- предприятие не подготовлено эффективно работать в условиях мелкосерийного производства.

Целями мероприятия, направленного на повышение эффективности производства продукции, являются:

- снижение себестоимости на -5%;
- повышение производительности на +5%.

Действия:

1. Создать рабочую группу с целью анализа всех этапов прохождения заказа и повышения эффективности на всех стадиях производства.

2. Установить конкретные цели по повышению эффективности по каждому направлению продукта.

3. Оценить процессы СМК, сделать предложения по их улучшению и внедрить их в повседневную жизнь организации с целью постоянного улучшения качества процессов производства.

Конструирование:

- подготовить предложения по развитию системы CAD/CAM.
- подготовить план развития компетенции по фокусным направлениям бизнеса.

Технология:

- создать систему при которой технологи являются движущей силой развития технологического процесса производства с целью повышения его эффективности;

- технологи должны контролировать исполнение технологии производством и проверять ее вплоть до уровня режимов резания;

- подготовить план развития компетенции по фокусным направлениям бизнеса и продукцию развития.

Производство:

- обеспечить сохранение компетенции производства продукции.
- подготовить предложения для повышения эффективности производства.
- контролировать исполнение технологии и режимов резания рабочими.

Для повышения эффективности деятельности предлагается оптимизировать цену продукции и разработать новое коммерческое предложение.

Анализ сложившейся ситуации:

- Цены не соответствуют нашей себестоимости.
- Мы не знаем рыночную стоимость на аналоги нашей продукции, и мы назначаем цены для заказчиков на основе нашей себестоимости, а не на основе рыночной конъюнктуры.
- Мы имеем долгий срок подготовки коммерческих предложений для заказчиков, 3 дня минимум, т.к. система требует ночного обновления информации.
- Наши сроки согласования и подписания договоров с заказчиками не удовлетворительны.
- Значение себестоимости продукции имеет ошибки, т.к. система отнесения затрат на продукцию не описана.

Цели:

- Повышение цены плюс 25% на нашу продукцию.
- Повышение цен для сторонних заказчиков для обеспечения целевого уровня рентабельности.
- Сделать систему правильного отнесения расходов на каждый продукт для определения реальной рентабельности по каждой продуктовой линейке.
- Создать систему для получения заказчиками ответа по цене продукта в течении 24 часов.

Действия:

1. Добиться повышения цен для АВТОВАЗа и ДЗО +25% в 2016 г.
2. Подготовить модель для достижения гарантированной целевой рентабельности при продажах внешним заказчикам в 2015 г.
3. Подготовить рабочую группу (маркетинг, технологи, производство, экономисты) для описания процедуры прохождения заказа, классификации

продукции и построения системы ускоренной подготовки коммерческих предложений для заказчиков.

4. Определить структуру центров затрат и правильного списания продукции для получения достоверной информации по рентабельности каждого продуктового направления.

Кроме того, предлагается создать присутствие нашего бренда на рынке, информирование наших заказчиков о ООО «Лада Инструмент» и нашем предложении и тем самым поддержать наши усилия по развитию продаж.

Цели:

1. Добиться нашего присутствия в Рунете на первых позициях (1-5 место) по ключевым направлениям бизнеса.

2. Информировать потенциальных заказчиков о нашем предложении поставки инструмента через прямую почтовую рассылку.

3. Информировать наших заказчиков на основных информационных порталах в Рунете.

Действия:

1. Развитие продаж в регионах и сегментах

2. Назначить ответственного за это направление работы

3. Выбрать партнера для продвижения нашего сайта в Рунете и подготовить ему тех. задание. Работа должна проводиться на постоянной основе.

4. Проверить наш сайт на предмет актуальности информации на нем и при необходимости обновить ее и модернизировать.

5. Разместить справочную информацию о предлагаемых продуктах на основных информационных порталах в Рунете.

6. Подготовить презентационную брошюру о продуктах и услугах для использования ее нашими продавцами при визитах к целевым заказчикам

7. Сделать сувениры (ручки и зажималки с логотипом).

8. Подготовить полный каталог наших возможностей по поставке продукции с описанием номенклатуры и диапазона продукции.

9. Разослать нашу презентационную брошюру всем нашим целевым заказчикам.

10. Контролировать бюджет этой работы.

Таким образом, предложенная технология развития продаж инструментов и мероприятия способна оказать положительный эффект на развитие ООО «Лада Инструмент» в условиях стагнации рынка.

3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Рассмотрим возможный экономический эффект по расширению списка дистрибьюторов.

В России около 6000 потенциальных заказчиков покупающих металлорежущий инструмент.

У предприятия около 80 заказчиков покупающих металлорежущий инструмент, т.е. «пятно контакта» с рынком около 1%.

Необходимый результат - иметь контакты и продажи 10% потенциальных заказчиков, т.е. около 600 заказчиков. Сделать это наиболее эффективно можно через сеть региональных Дистрибьюторов.

Большое количество мелких и средних заказчиков покупают инструмент в одном месте, через ближайшего к ним инструментального Дистрибьютора.

Наши цели:

1. Развитие сети региональных Дистрибьюторов.
2. Минимум в каждом городе с населением более 1 млн. чел.
3. Максимум в каждом областном городе РФ.
4. Рост продаж через Дистрибьюторов +50% (больше, чем рост прямых продаж).
5. Понимание сотрудниками компании важности работы через Дистрибьюторов для охвата рынка мелких и средних заказчиков.

Рассчитаем прогноз продаж до 2020 года по трем наименованиям продуктов(Таблица 28).

Рассмотрим возможный экономический эффект проекта «Цена продукции и коммерческие предложения»:

- сделать систему правильного отнесения расходов на каждый продукт для определения реальной рентабельности по каждой продуктовой линейке;
- создать систему для получения заказчиками ответа по цене продукта в течение 24 часов.

В этом случае возможно повышение цен на 25%. падение объема заказов, то цены возможно повысить на 10%.

Сторонние заказчики - повышение цен+25% в 2015 при повышении объема продаж (штук) + 10 %.

Расчеты приведены в таблице (27).

Таблица 27 – Возможный экономический эффект

Показатели	Факт	Прогноз		
	2015	2016	2017	Δ
Выручка от реализации	854361	534295	622256	16,5 %
Себестоимость реализованной продукции	761609	581061	550033	-5,3 %
Коммерческие расходы	3908	2874	3324	15,6%
Управленческие расходы	65316	64449	56743	-12 %
Прочие доходы	9850	12044	7040	-41,5 %
Прочие расходы	40025	92972	11270	-87,9%
ЕВТ (прибыль до н/о)	-6646	-195017	7925	
ЕБИТДА	48423	137704	56554	
Чистая прибыль	- 11747	-183320	6340	

Таблица 28 – Прогноз продаж до 2020 года

Вид продукта	Реализация продукции	ОБЪЕМ реализации	СТОИМ ПОЛНАЯ	Рентабельность продукции за 9 мес 2015г	Реализация продукции 2014г	ОБЪЕМ реализации 2014г	СТОИМ ПОЛНАЯ 2014г	Рентабельность продукции за 2014г	2016			2017			2018			2019			2020		
									Штук в год	Тыс. руб.	Тыс. руб.	в %	Штук в год	Тыс. руб.	Тыс. руб.	в %	Шт.	на 1 шт.	Итого твердуб	Шт.	на 1 шт.	Итого твердуб	Шт.
Фрезы червячные	214	6378,5	88841,1	-27,9	468	14156,7	14295,6	-1,0	302	39	11 824	332	41	13 787	366	43	15 773	402	45	18 044	443	47	20 642
	4	80,4	1100,5	-20,0	8	374,3	256,5	46,0	6	26	149	6	28	174	7	29	199	8	30	227	8	31	260
	2	46,6	1149,9	-68,9	35	656,3	540,2	21,5	3	31	86	3	32	101	3	34	115	4	35	132	4	36	151
Шеверы	134	3385,2	44019,2	-15,8	227	5986,4	5753,3	4,1	189	33	6275	208	35	7317	229	37	8371	252	38	9576	277	40	10 955
Долбяки	28	856,8	9987,6	-13,2	45	1323,1	1318,4	0,4	40	40	15588	44	43	1852	48	44	2119	53	46	2424	58	48	2773
	10	185,4	2245,4	-24,4	4	33,6	35,2	-4,5	14	24	344	16	26	401	17	27	458	19	28	524	21	29	600
	80	2399,7	22982,0	-19,5	120	3837,9	3675,1	4,4	113	39	4448	124	42	5187	137	43	5934	150	45	6788	165	47	7 766
	9	90,1	1154,1	-41,6	11	139,2	168,2	-17,3	13	13	167	14	14	195	15	14	223	17	15	255	19	16	291
									10%		15,5%	10 %		16,6%	10 %		14,4%	10 %		14,4%	10%		14,4%
						рентабельность		10,00%			2448			2 901			3 319			3 797			4 344

Таким образом, реализация данных мероприятий будет иметь положительный экономический эффект на развитие ООО «Лада Инструмент» в условиях стагнации рынка.

Заключение

Очевидно, что российский рынок инструментального производства имеет огромный потенциал. Связано это с постепенным восстановлением промышленности в России, с вложениями государства и частного капитала огромных средств в эту отрасль, которая исторически была одной из самых сильных в стране. Подъем производства просто невозможен без использования современного инструмента, обеспечивающего высокую производительность в сочетании со снижением себестоимости изготовления деталей.

Из анализа производственной деятельности ООО «Лада Инструмент» следует, что на первом этапе выделения инструментального производства из структуры ОАО «АВТОВАЗ», необходимо было сконцентрировать усилия всех подразделений и всего персонала на минимизации потерь, издержек и запасов производства.

Исходя из номенклатуры выпускаемой продукции и имеющегося парка оборудования предприятие способно удовлетворить потребности любого потребителя, но необходимо было провести анализ сильных и слабых сторон предприятия для выявления перспективных направлений развития и минимизации рисков, а также пересмотреть политику ценообразования и произвести новую калькуляцию по всем видам производимого инструмента и оснастки.

ООО «Лада Инструмент» ориентировано на деятельность корпорации и, как следствие, мало известно на рынке металлорежущего инструмента. Поэтому после реструктуризации, компании следует направить серьезные усилия на рекламу своей продукции с целью привлечения новых заказчиков.

Обеспечение материалами и комплектующими завязано на большом количестве поставщиков, а объемы и сроки поставок определяла корпорация, а выход из структуры позволил оптимизировать количество обеспечивающих подразделений, повлиять на качество исходных материалов, сроки, ритмичность и объемы поставок.

Вывод непрофильных производств из заводской деятельности привел к сокращению доли их заказов в общем портфеле заказов ООО «Лада Инструмент», а значит освобождению какого-то количества человеческого ресурса и оборудования. Возникла необходимость рассмотрения возможности изготовления продукции и оценки рыночного потенциала для производства нетрадиционной номенклатуры инструмента, а значит, следует завоевать новые сегменты рынка.

Сегодня планируется создание собственного конструкторско-технологического центра с целью обеспечения привлекательности производства, расширения бизнеса, повышения конкурентоспособности.

Из приведенного в работе анализа компании, перспектив развития рынка металлообрабатывающего инструмента, функций маркетинговой службы и назначения стратегии, можно сделать вывод, что ООО «Лада Инструмент» способно достойно функционировать в условиях стагнации рынка.

Библиографический список

1. Актуальные проблемы российского менеджмента в условиях мирового финансового кризиса : коллективная монография. - Краснодар : Южный ин-т менеджмента, 2012. - 246 с.
2. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник / И. Л. Акулич. - 7-е изд., перераб. и доп. - Минск : Вышэйшая школа, 2010. - 525 с.
3. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. - М.: Прогресс, 2011. - 327 с.
4. Ансофф, И. М. Стратегическое управление / И.М. Ансофф. – М. Экономика, 1995. – 519 с.
5. Аникин, А. В. Особый случай: Родбертус // Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса. — 2-е изд. — М.: Политиздат, 2012. — С. 338-340. — 384 с.
6. Антикризисный менеджмент: Монография / В.В. Кукушкина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 328 с. (К. Жюгляра)
7. Аудит систем менеджмента качества: учебное пособие / В. И. Логанина, О. В. Карпова. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 88 с.
8. Афонин, А.М. Производственный менеджмент : учебное пособие / А. М. Афонин, Ю. Н. Царегородцев ; Московский гуманитарный ун-т. - Москва, 2011. – 182 с.
9. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс] : Учебное пособие / В. П. Басенко. - М.: Дашков и К, 2012. - 384 с (У. К. Митчела)
10. Безродный Б. Ф. Экспертные оценки эффективности системы менеджмента качества производственного предприятия / Б.Ф. Безродный, Е. А. Михеев // НиКа. 2014. №. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekspertnye-otsenki-effektivnosti-sistemy-menedzhmenta-kachestva-proizvodstvennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 28.10.2016).

11. Белянкин, Г.А. Эффективные технологии в производственном менеджменте / Г.А. Белянкин // Актуальные проблемы маркетинга в коммерческой деятельности компаний. Сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава и аспирантов кафедры Маркетинга и коммерции Института Менеджмента МЭСИ. Москва, 2014. - С. 18-23.

12. Бизнес-аналитика в менеджменте : практикум / С. В. Мхитарян. - Москва : Евразийский открытый институт, 2012. - 71 с.

13. Бобкова Н. А. Устойчивое развитие на каждом этапе роста организации / Н.А. Бобкова, Т.Н. Кутаева, И.А. Коршунов // Вестник НГИЭИ. 2014. №3 (34). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitiie-na-kazhdom-etape-rosta-organizatsii> (дата обращения: 28.10.2016).

14. Борщ Р.А. Обоснование критериев выбора метода оценки рисков промышленного предприятия / Р.А. Борщ, О.А. Холоша // Научные труды Дальрыбвтуза. 2015. №. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-kriteriev-vybora-metoda-otsenki-riskov-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 28.10.2016).

15. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К.Боумен. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 175с.

16. Буянов, В. П. Рискология : Управление рисками / В. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. А. Михайлов. - Москва : Экзамен, 2002. - 383 с. : ил. - Библиогр.: с. 381-382. - Глоссарий: с. 382-383.

17. Быкова, Е.С. Производственный менеджмент. Учебное пособие / Е. С. Быкова ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Пермский нац. исслед. политехнический ун-т". - Пермь, 2012. – 148 с.

18. Введение в управление качеством : учеб.пособие / Е. И. Тавер. - Москва : Машиностроение, 2013. - 368 с. : ил. - (Для вузов). - ISBN 978-5-94275-666-6.

19. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учеб.пособие / В. Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2012. - 125 с.

20. Воробьев, И.Н. Концептуальные подходы к сбалансированному управлению преобразованиями в производственном менеджменте / И.Н. Воробьев // Управление инновациями: теория, методология, практика. 2013. - № 5. - С. 90-94.

21. Гайнутдинов, Э. М. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб.пособие / Э. М. Гайнутдинов, Л. И. Поддерегина. - Минск :Вышэйшая школа, 2014. - 320 с.

22. Герчикова И. Н. Менеджмент = Management: учеб.для вузов / И. Н. Герчикова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ, 2002. - 501 с. - Библиогр. в конце каждой главы.

23. ГнаткоС.Б. Риски в производственном менеджменте / С. Б. Гнатко, А. В. Винец // Актуальные проблемы современной экономической науки. Материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых : в 2-х ч.. Омский государственный университет путей сообщения. - Омск, 2016. - С. 64-69.

24. Горелик, О. М. Производственный менеджмент : принятие и реализация управленческих решений : учеб. пособие : для студентов вузов, обуч. по специальности 351400 "Прикладная информатика (по областям)" и др. междисциплинар. специальностям / О. М. Горелик. - 2-е изд., стер. ; Гриф УМО. - Москва :Кнорус, 2011. - 270 с. : ил. - Библиогр.: с. 267-270.

25. Дафт Р. Менеджмент: учебник: пер. с англ. / Р. Дафт. - 2-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2001. - 829 с.: ил. - (Теория и практика менеджмента). - Прил.: с. 748-793. - Глоссарий: с. 794-814. - Имен. указ.: с. 815-817. - Алф. указ.: с. 817-829.

26. Дежкина, И.П. Производственный менеджмент : учебное пособие / И. П. Дежкина, Е. В. Попова ; М-во образования и науки Российской Федерации, Московский гос. индустриальный ун-т. - Москва, 2012. – 134 с.

27. Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент [: учеб.пособие / Л. А. Дробышева. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2014. - 149 с.

28. Друкер, П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Ф. Друкер. - М.: Бук Чембер Интернэшнл, 2011. - 352 с.
29. Зуб, А.Т. Менеджмент проблем и кризисный менеджмент: два подхода к управлению организационными трудностями / А.Т. Зуб // Государственное управление. Электронный вестник, 2015. - № 52. - С. 144-162.
30. Иванова И. А. Менеджмент: учеб.пособие / И. А. Иванова. - 3-е изд. - Москва: РИОР, [2011]. - 128 с.: ил. - Библиогр.: с.125. - ISBN 978-5-369-00663-4.
31. Иванова, С.А. Стагнация экономики: инвестиционная активность и зарубежные инвестиции / С.А. Иванова // Современные научные исследования и инновации, 2016. - № 1 (57). - С. 468-470.
32. Иванова, Ю.Н. Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций: Монография / Ю.Н. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 228 с. (Р. Гильфердинг)
33. Иванов М. Ю. Логистика: учеб.пособие / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. - 3-е изд. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, [2011]. - 90 с.
34. Измалкова, С.А. Производственный менеджмент.экономические принципы организации производства : учебное пособие для высшего профессионального образования / С. А. Измалкова, О. И. Морозова, А. Н. Куприянов ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Гос. ун-т - учебно-научно-производственный комплекс". Орел, 2012. – 124 с.
35. Ильенкова, С. Д. Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие / С. Д. Ильенкова, В. И. Кузнецов. - Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 238 с.
36. Инновации в маркетинге : учеб.-метод. комплекс / Н. Е. Кубина. - Калининград : БФУ им. И. Канта , 2011. - 187 с.
37. Карамулдина А. А. Эффективность менеджмента на предприятии / А.А. Карамулдина // Вестник КалмГУ. 2014. №2 (22). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-menedzhmenta-na-predpriyatii> (дата обращения: 28.10.2016).

38. Карташева, О. В. Экономико-математическое моделирование в производственном менеджменте : учебное пособие / Карташева О. В. Вязьма, 2012. Том Т. 5 – 169 с.
39. Кметь, Е. Б. Управление маркетингом : учебник / Е. Б. Кметь, А. Г. Ким. - Саратов : Вузовское образование, 2016. - 284 с.
40. Кодина, А.Ю. Путь россии: падение экономики или стагнация? / А. Ю. Кодина // Наука ххi века: проблемы, поиски, решения. Материалы XXXIX научно-практической конференции с международным участием, посвященной 70-летию Победы в Великой Отечественной войне. Под редакцией А. Г. Бент; ФГБОУВПО «Челябинский государственный университет», Миасский филиал, 2015. - С. 134-139.
41. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: «Вильямс, 2007. — 656 с.
42. Кондратьев Н. Д. Особое мнение. Избранные произведения в 2-х книгах. – М.: Наука, 1993. – Кн. 1. – 655 с., Кн. 2. – 719 с.
43. Крупанин, А. А. Менеджмент в малых и средних предприятиях : текст лекций / А. А. Крупанин. - Санкт-Петербург :СПбГИЭУ, 2001. - 121 с. : ил. - Библиогр.: с. 120. - ISBN 5-88996-266-3 : 40-00.
44. Кузнецов, С. Б. Дифференциальное представление показателя стагнации / С.Б. Кузнецов // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. №1 (17). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/differentsialnoe-predstavlenie-rokazatelya-stagnatsii> (дата обращения: 25.10.2016).
45. Кужева, С. Н. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб.пособие / С. Н. Кужева. - Омск :ОмГУ, 2011. - 172 с. - ISBN 978-5-7779-1253-4.
46. Кузнецов, С.Б. Дифференциальное представление показателя стагнации / С. Б. Кузнецов // Актуальные проблемы экономики и права, 2011. - № 1. - С. 190-194.

47. Лапин, Н.И. Социокультурные факторы российской стагнации и модернизации / Н.И. Лапин // Социологические исследования, 2011. - № 9. - С. 3-18.

48. Маркатюк Ю. В. Особенности управления производственным процессом на предприятии / Ю.В. Маркатюк // Символ науки. 2015. №10-1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-proizvodstvennym-protsessom-na-predpriyatii> (дата обращения: 28.10.2016).

49. Масютин, С. А. Экономические санкции в отношении России: угрозы или возможности для бизнеса / С.А. Масютин, И.В. Гуськова, Т.В. Шагалова // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. №1 (33). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-sanktsii-v-otnoshenii-rossii-ugrozy-ili-vozmozhnosti-dlya-biznesa> (дата обращения: 25.10.2016).

50. Менеджмент : учеб.пособие / Л. И. Дорофеева. - Саратов : Научная книга, 2012. - 191 с.

51. Менеджмент : учебник / Р. Г. Мумладзе, Е. Г. Михалкина. - Москва : Палеотип, 2011. - 260 с.

52. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 499 с. - (Золотой фонд российских учебников).

53. Менеджмент и инновации : учеб.-метод. комплекс / Н. Ю. Бородавкина. - Калининград : БФУ им. И. Канта , 2011. - 199 с.

54. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альбер, Ф. Худури. - М.: Дело, 1992. - 701 с.

55. Методы исследования в менеджменте: Организация исследовательской деятельности : учебник. Модуль 1 / Н. В. Родионова. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 415 с.

56. Немыкин, Д. Н. Производственный менеджмент (учебное пособие) / Д.Н. Немыкин, Ю.А. Чичерин // Международный журнал экспериментального образования. 2012. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvennyu-menedzhment-uchebnoe-posobie> (дата обращения: 28.10.2016).

57. Нечаев, Ю. В. Роль мониторинга производственного процесса в системе менеджмента качества / Ю. В. Нечаев // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. №5-1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-monitoringa-proizvodstvennogo-protsessa-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva> (дата обращения: 28.10.2016).

58. Лякин, А. Н. Причины стагнации российской экономики / А.Н. Лякин // Проблемы современной экономики. 2014. №2 (50). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-stagnatsii-rossiyskoj-ekonomiki> (дата обращения: 28.10.2016).

59. Оперативное управление производством [Электронный ресурс] : электронный учебник / Н. М. Мурахтанова [и др.] ; ТГУ ; Ин-т финансов, экономики и управления ; каф. "Менеджмент организации"; [под общ.ред. Н. М. Мурахтановой]. - ТГУ. - Тольятти : ТГУ, 2014. - 331 с. : ил. - Библиогр.: с. 326-328. - ISBN 978-5-8259-0781-9.

60. Основы менеджмента : учебник / под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 271 с.

61. Пичурин, И. И. Основы маркетинга : Теория и практика : учеб.пособие / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 383 с.

62. Портер, М. Международная конкуренция / М. портер. - М.: Междунар. отношения, 1993. - 896 с.

63. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб.пособие / В. И. Кузнецов [и др.]. - Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 181 с.

64. Риск-менеджмент: учеб.-метод. комплекс / А. А. Иванов, С. Я. Олейников, С. А. Бочаров. - Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 303 с.

65. Семенова, И. И. История менеджмента : учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. И. Семенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 199 с.

66. Соболев, А. В. Кооперация: экономические исследования в русском зарубежье [Электронный ресурс] : Монография / А. В. Соболев. - М.: Дашков и К, 2013. - 364 с. (М. И. Туган-Барановский)

67. Социальный менеджмент : учебное пособие / А. И. Юдина. - Кемерово :КГУКиИ, 2013. - 231 с.

68. Требухин, А. Ф. Основы производственного менеджмента [Электронный ресурс] : учеб.пособие. В 2 ч. Ч. 2. Управление процессами и операциями / А. Ф. Требухин ; Московский государственный строительный университет. - Москва : МГСУ : Ай Пи Эр Медиа : ЭБС АСВ, 2015. - 143 с.

69. Требухин, А. Ф. Основы производственного менеджмента [Электронный ресурс] : учеб.пособие. В 2 ч. Ч. 1. Процессы и операции / А. Ф. Требухин ; Московский государственный строительный университет. - Москва : МГСУ : Ай Пи Эр Медиа : ЭБС АСВ, 2015. - 222 с. - (Менеджмент).

70. Тультаев, Т. А. Маркетинг товаров и услуг [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие / Т. А. Тультаев. - Москва : Евразийский открытый институт, 2012. - 318 с.

71. Федосеева Т. Л. Производственный менеджмент (управление производственными процессами) : учебно-методическое пособие / Т. Л. Федосеева, И. А. Глазова ; М-во образования и науки РФ, Электростальский политехнический ин-т фил. Федерального гос. авт. образовательного учреждения высш. проф. образования "Нац. исслед. технологический ун-т "МИСиС". Электросталь, 2012. – 21 с.

72. Федчишин Ю. И. Координация маркетинговой деятельности, финансового и производственного менеджмента / Ю.И. Федчишин // Статистика и экономика. 2013. №3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/koordinatsiya-marketingovoy-deyatelnosti-finansovogo-i-proizvodstvennogo-menedzhmenta> (дата обращения: 28.10.2016).

73. Цветков, В. К. Российская экономика после кризиса: от стабилизации к стагнации / В. К. Цветков, Д. П. Елисеев, Ю. О. Наумова // Проблемы теории и практики управления, 2012. - № 9-10. - С. 12-25.

74. Шилкина, А.Т. Управление рисками в системе менеджмента качества промышленного предприятия: региональный аспект / А.Т. Шилкина, А.Г. Савкин // Фундаментальные исследования. 2015. №7-4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-promyshlennogo-predpriyatiya-regionalnyy-aspekt> (дата обращения: 28.10.2016).

75. Шубина, Н.Н. Организация производства и менеджмент (Производственный менеджмент) учебно-методическое пособие / Н. Н. Шубина, В. В. Ленина ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Пермский нац. исследовательский политехнический ун-т". Пермь, 2012. – 176 с.

76. Экономические дискуссии XXI века : М.Е.Портер, А.Смит, К.Маркс, Дж. С. Милль, Н. Д.Кондратьев и др.(конспекты и крат. рецензии трудов) / Е.Е.Румянцева. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2011 - 300с.