

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Михайлина В.И.

Тема работы: «Совершенствование управления развитием промышленного предприятия (на примере ООО «Завод кондиционеров «Август»))»

Научный руководитель: к.э.н., Е.А. Боргардт

Цель исследования – обеспечение развития предприятия на основе совершенствования управленческой деятельности.

Объект исследования – ООО «Завод кондиционеров «Август» основным видом деятельности, которого является производство, сборка, продажа и установка систем кондиционирования на различные виды транспорта и в бытовых нуждах.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления развитием предприятия.

Методы исследования – статистические методы обработки данных, классические методы экономического факторного анализа, SWOT-анализ, методы оценки экономической эффективности, GAP-анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Разработаны мероприятия по совершенствованию управления развитием промышленного предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы функциональными менеджерами среднего звена и линейными руководителями.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 28 русских источников, 5 иностранных источников и 5-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 73 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 22, рисунков

ANNOTATION

Bachelor's work is fulfilled by Mikhaylina V.I .

Work subject is «Improving the management of the industrial enterprise development (on the example of LLC Plant of Conditioners «August») »

Scientific adviser is Candidate of economic sciences, Assistant Professor E.A. Borgardt

The research purpose is ensuring the development of the enterprise on the basis of improving management activities.

The research object is the "August Air Conditioners Plant" LLC, which main activity is the production, assembly, sale and installation of air conditioning systems for various types of transport and household needs.

The research subject is the social and economic relations arising in process of enterprise management development.

The research methods are statistical methods of data processing, classical methods of the economic factorial analysis, SWOT analysis, methods of an economic efficiency assessment, the GAP analysis.

Brief conclusions on bachelor's work are developed activities to improve development of industrial enterprise management.

Practical significance of the work is that its separate provisions in the form of the subsections material 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 and applications can be used by functional middle managers and line managers.

Structure and amount of work .The work consists of introduction, 3 sections, conclusion, the list of references including 28 sources 5 foreign sources and 5 applications. The total amount of work is 73 pages of typewritten text without applications, including 22 tables and 13 drawings.

Содержание

Введение	5
1. Теоретические основы управления развитием предприятия	8
1.1 Управление развитием предприятия: понятие и сущность.....	8
1.2 Методика оценки развития предприятия	19
1. Оценка развития предприятия ООО «Завод кондиционеров «Август»	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	28
2.2 Оценка развития ООО «Завод кондиционеров «Август»	41
3. Совершенствование управления развитием промышленного предприятия ООО «Завод кондиционеров «Август»	53
3.1 Разработка мероприятий по реализации Программы развития	53
3.2 Ожидаемая эффективность мероприятий по реализации Программы развития	64
Заключение	70
Список используемой литературы	71
Приложения	74

Введение

В современных, быстро меняющихся условиях особую значимость для организаций приобретает способность адаптации к внешним и внутренним вызовам среды. Соответственно возникает необходимость в совершенствовании, а зачастую и в формировании новых механизмов управления, обеспечивающих устойчивое развитие организации на рынке. Для проведения успешных преобразований в организационных структурах, корпоративной культуре, системах управления при переходе к проектному управлению или управлению на основе бизнес-процессов необходим комплексный подход, позволяющий менеджерам разработать стратегию развития компании, включая соответствующую изменениям систему обучения персонала.

«Управление развитием организации» основывается на концепциях организационного развития, сформированных как научное направление к 1969г. в США. В настоящее время в теории и практике организационного развития существует множество подходов, различные позиции и точки зрения исследователей, которые являются предметом серьезных разногласий.

Вместе с тем существует настоятельная необходимость в решении менеджерами организаций целого спектра задач в области аналитической и консультационной деятельности, включая выбор стратегии развития компании и диверсификации ее деятельности, комплексного и рационального использования различных методов воздействия в зависимости от конкретной стадии жизненного цикла организации. В ее рамках рассматриваются методологические подходы к анализу специфических проблем, возникающих в процессе организационного развития для принятия эффективных управленческих решений в современных условиях.

Все вышеперечисленное послужило основанием для выбора темы, обусловило ее актуальность и цель бакалаврской работы, что потребовало

проведения комплексного исследования, результаты которого представлены в данной бакалаврской работе.

Цель исследования – обеспечение долгосрочного существования предприятия на рынке на основе совершенствования управления его развитием.

Объект исследования – ООО «Завод кондиционеров «Август» основным видом деятельности, которого является производство, сборка, продажа и установка систем кондиционирования на различные виды транспорта и в бытовых нуждах.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие задачи:

- уточнить понятие и сущность категории «управление развитием предприятия» на основе системного подхода;
- оценка современного уровня развития автокомпонентной промышленности;
- анализ технико-экономических показателей ООО «Завод кондиционеров «Август»;
- разработать программу совершенствования управления развитием промышленного предприятия;
- разработка содержания и последовательности этапов внедрения нового оборудования на производство.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления развитием предприятия.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют научные разработки, теоретические и практические положения, представленные в научной литературе, труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента и промышленного рынка.

В процессе исследования применялись статистические методы обработки данных, классические методы экономического факторного анализа, SWOT-анализ, методы оценки экономической эффективности.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут

быть использованы функциональными менеджерами среднего звена и линейными руководителями.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 28 русских источников и 5 иностранных источников и 5-ти приложений.

Во Введении обосновывается актуальность, цели, задачи бакалаврской работы, определяется объект, предмет и методы исследования.

В первой главе будут рассмотрены теоретические основы управления развитием предприятия и методика оценки развития предприятия.

Во второй главе будут оценены результаты хозяйственной деятельности предприятия ООО «Завод кондиционеров «Август» и проведена оценка развития предприятия.

В третьей главе планируется предложить мероприятия, обеспечивающие перспективы развития предприятия.

Общий объем работы 90 страниц машинного текста с приложениями.

1. Теоретические основы управления развитием предприятия

1.1 Управление развитием предприятия: понятие и сущность

Развитие организации – это не только прогрессивный процесс движения вперёд и вверх, направленный в одну сторону [30]. Развитие включает в себя не только различные кризисы, стагнацию, умирание, но и реформирование, и продолжение того, что уже делалось и делается хорошо, а также компенсацию неизбежных потерь, происходящих в ходе любого развития, восстановление и возрождение.

Организация может находиться в различных режимах жизнедеятельности.

Режим жизнедеятельности – это особенности и специфика работы организации на различных этапах ее существования: становление, стабильное функционирование, развитие и кризис [5]. Данные режимы имеют множество характеристик, но наиболее существенными являются – результативность и устойчивость (стабильность).

Режим становления – это период от момента создания проекта и модели организации до начала её открытия и функционирования [2]. Итогом этого этапа является: создание организационной структуры объектов и субъектов управления, установление связей и отношений между ними. При таком режиме жизнедеятельности результативность работы, стабильность и устойчивость возрастает практически всегда.

Режим стабильного функционирования – это устойчивая работа в заданном режиме по заданным параметрам [10]. Организация, находясь в этом режиме, при благоприятных обстоятельствах, способна достичь наивысших возможных в имеющихся условиях результатов при рациональных расходах времени, сил и средств. Этот режим, с точки зрения стабильности и устойчивости, может оказаться избыточным, что, скорее всего, приведёт к снижению производственных результатов.

Режим кризиса – характеризуется тем, что организация становится не способной к эффективному функционированию. В результате может произойти упадок вплоть до банкротства. Как правило, данный режим в работе организации, обусловлен длительным периодом сверхстабилизации, застоя и стагнации в ее деятельности [2].

Режим развития – это реализация отдельных проектов и даже целостных программ совершенствования организации [6]. Он предусматривает не только более высокие результаты по старым меркам, а способствует смене этих мерок. Но результативность не всегда и не сразу достигает ожидаемых уровней. В данный период стабильность несколько уменьшается. Одной из самых сложных проблем этого режима жизнедеятельности является угроза различных рисков.

Функционирование и развитие – это два вида процессов, которые постоянно присущи эффективной организации. Существует объективная диалектика взаимосвязи режимов функционирования и развития [1].

- чем больше достигает организация в стабильном режиме функционирования, тем выше показатель её начального уровня для развития и успешного освоения нового;
- вопрос развития организации должен быть поставлен, исходя из основы оценки нового уровня, достигнутого в режиме функционирования;
- сразу перейти в режим развития невозможно, так как этот процесс происходит поэтапно, потому по некоторым направлениям организация будет продолжать свою деятельность в режиме функционирования, а по каким-то перейдёт в режим обновления;
- по окончании периода освоения новшеств снова на какое-то время наступает стационарный режим функционирования, потому что бесконечные нововведения могут привести к утрате устойчивости, что крайне необходимо для организации, кроме того, работники не смогут длительное время жить в режиме перестройки;
- все режимы жизнедеятельности организации одновременно являются моментами и условиями её развития;

- в любой период своего развития прогрессивная организация продолжает, и функционировать, и развиваться.

Управление деятельностью предприятия направлено на сохранение положения предприятия и его дальнейшее развитие.

Некоторые авторы понятие «развитие предприятия» рассматривают с двух точек зрения:

- при определении одной из функций компании (остальные – маркетинг, производство и управление);
- при определении методов решения задач, которые позволяют продвигать деятельность в правильном направлении.

Понятие развития широко используется для обозначения:

- процесса увеличения объёма бизнеса;
- усилий, которые направлены на удовлетворение рыночного спроса;
- процесса создания новых областей бизнеса;
- стимулирования творчества и инициативы в организации для изучения и удовлетворения нужд потребителей.

Развитие является одним из основных условий, необходимых для существования любой системы, особенно социально-экономической. Развитие дает возможность разрабатывать новые виды продукции и осваивать новые рынки, а кроме того, означает развитие организационной структуры как таковой, и предполагает необходимость процесса, при котором происходит адаптация к меняющейся внешней среде [12].

В Большом Экономическом словаре понятие развития представлено как процесс закономерного изменения или перехода из одного состояния в другое, которое является более совершенным; как переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему.

Например, Карлофф Б. трактует категорию «развитие предприятия» как некоторое усиление позиции предприятия на рынке, рост объема сбыта продукции и взаимодействие с окружающей средой.

М. Портер считает, что развитие представляет собой определённую стратегию предприятия.

И. Ансофф высказывает противоположную точку зрения. В организации, где отсутствует четко сформулированная стратегия функционирования, развитие носит характер непрерывного количественного изменения. Тогда, как в организациях, которые управляются в соответствии со стратегическим планом, такое развитие проходит очень быстро, революционно. Успех гарантирован тем организациям, которые нацеливают стратегии на активное использование их внутреннего потенциала для внесения изменений во внешнее окружение, а не просто приспосабливаются к нему.

В практической деятельности понятие «развитие» используют для характеристики комплексного подхода к работе промышленного предприятия, учитывающего и структуру ресурсов, и потребительскую полезность продукции.

В наше время условие развития предприятия ориентировано на потребительскую ценность продукции, что противоречит требованиям эффективного использования ресурсов. Из этого следует, что ориентирование на максимальную эффективность имеющегося потенциала предприятия меняется на ориентацию, направленную на эффективное развитие, рассматривающееся как адресное направление ресурсов именно в те области, где они смогут представить максимально высокую конкурентоспособность в течение длительного периода. Концепция эффективного развития промышленного предприятия является важной отличительной чертой активной стратегии, которая разрабатывается для расширения сфер предпринимательской деятельности [7].

В основе развития предприятия лежит постепенное проведение изменений в пределах его подразделений, имеющих целью повышение конкурентоспособности и эффективности работы предприятия [8].

Уточним определение «развития предприятия», используя вышеизложенное.

Развитие предприятия представляет собой динамический процесс решения проблем взаимодействия предприятия, представляющего собой социально-экономическую систему, с внешней и внутренней средами, для обеспечения его соответствия конъюнктуре рынка с целью повышения устойчивости существования».

Динамика и разнообразие факторов внешней и внутренней среды, а также требования, которые предъявляются к деятельности предприятий на каждом этапе развития экономики, предполагает необходимость формирования нужной системы управления и принуждает менеджеров к изменению всего комплекса вопросов управления предприятием, начиная с технологии производства и завершая новыми подходами к развитию персонала. Решить эту проблему невозможно без определения характеристик параметров развития предприятий (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Характеристики параметров развития предприятия

Параметры	Характеристика параметров
1. Характер процесса развития	<ul style="list-style-type: none"> • Пассивный, вследствие резко сократившегося объема продаж и усилившейся конкуренции. • Активный, представленный стратегически ориентированными действиями целью которых является приспособление к новым условиям и требованиям потребителя.
2. Отношение к фактору времени	<ul style="list-style-type: none"> • Подчинение обстоятельствам в текущем режиме времени. • Ориентация на прогнозируемые обстоятельства, на изменения условий внешней среды с целью приспособления к ним и сохранения на длительный период.
3. Проявление изменчивости внешней среды	<ul style="list-style-type: none"> • Нестабильность. • Непредсказуемость. • Неопределенность.
4. Степень гибкости системы управления	<p>Характеризуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> • адаптацией к настоящим условиям; • адаптацией к современным условиям и способностью её сохранения на длительный период; • прогнозированием будущих перемен и подготовкой к ним.
5. Схема управления	<ul style="list-style-type: none"> • Централизованная. • Децентрализованная.

Продолжение таблицы 1.1

6. Характер стратегий, которые используются при решении проблем развития	<ul style="list-style-type: none"> • Эволюционный (стратегии будут направлены на использование внутреннего потенциала и внешних возможностей для приспособления). • Революционный (стратегии будут направлены не на приспособление к внешней среде, а на использование внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения).
7. Виды направлений развития предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Техничко-технологическое развитие. • Совершенствование и освоение новых видов продукции. • Организационное развитие.

Развивающееся предприятие имеет возможность направлять стратегию своего развития на улучшение позиций на рынках, увеличение его доли и прибыли, создание положительного имиджа компании, повышения качества продукции.

Предприятие, работающее стабильно, способно направить свои усилия на снижение риска деятельности, решение различных проблем, в том числе экологических, обновление основного капитала, увеличение прибыли за счет снижения затрат на производство продукции, расширения производства, на повышение управленческого и организационно-технологического уровня предприятия.

Управление – это целенаправленная деятельность всех субъектов, обеспечивающая становление, стабилизацию, оптимальное функционирование и обязательное развитие организации [9].

Управление развитием базируется на следующих принципах:

- системность. В соответствии с ней все функции управления развитием следует рассматривать во взаимосвязи [3];
- комплексность. Она предполагает взаимодействие всех рычагов управления развитием предприятия; а так же комплексную работу организационных служб предприятия, функционирующих на вертикальном и горизонтальном уровнях управления;
- эффективность. Она подразумевает, прежде всего, рациональное использование ресурсов предприятия [11];

- процессность. Это совокупность последовательных мероприятий, направленных на формирование системы управления развитием [13];
- гибкость и динамизм. Их основными требованиями являются быстрое реагирование на меняющуюся конъюнктуру рынка и экономико-политическую обстановку в стране;
- научность. Она предполагает базирование управленческих решений относительно развития, с одной стороны, на объективной, полной и достоверной информации о состоянии и перспективах развития потребности, а с другой стороны, на возможностях по ее удовлетворению.

Подходы к управлению развитием организации.

Управление развитием можно осуществлять на основе разных подходов. Используя принципиальные установки, определяющие характер планирования, организации, руководства и контроля, необходимо различать подходы к управлению развитием. Можно выделить следующие признаки подходов к управлению развитием [24]:

- субъект управления развитием;
- ориентация управления;
- интегрированность управления;
- тип реагирования управления на изменения.

Субъект управления развитием. Данный признак помогает установить – кто выступает в качестве субъекта, разработчика планов, вырабатывает решения: только администрация организации или весь трудовой коллектив (административный или участвующий подходы) [14].

Ориентация управления. Данный признак способствует установлению, на что ориентировано управление: на сам процесс или на его результат (целевое управление). При управлении, ориентированном на процесс, субъект четко не представляет конечный результат [25]. Он считает, что новшества будут способствовать улучшению конечных результатов, но в чём именно они будут выражаться, представляет неясно. При целевом управлении изначально

определяется желаемый результат, и лишь затем осуществляется поиск или разработка нововведения, позволяющего его получить [16]. Каждое новшество, прежде всего, оценивается с точки зрения его полезного эффекта.

Интегрированность управления. Третий признак, который различает подходы к управлению развитием [15]. Выделяют автономное и системное управление. Автономное управление предполагает, что каждое из новшеств в организации будет осваиваться одним человеком или небольшой группой, а целостного проекта развития организации не существует [18]. Системное управление предполагает, что разработка проекта развития организации и программа ее реализации будет осуществляться всем коллективом.

Тип реагирования управления на изменения, требующие решений. Существенный признак, который выделяет два типа управления: опережающее и реактивное [17]. При реактивном типе управления чаще всего начинают вырабатывать решение только тогда, когда некоторые сбои в объекте управления уже произошли, и фактическое положение дел становится иным, явно не таким, каким оно представлялось. При опережающем управлении проблемы и сбои на производстве заранее просчитываются и прогнозируются [20].

Управление развитием включает в себя действия, которые ориентированы на обеспечение организованности и целенаправленности процессов обновления в организации [31]. В результате реализации функций управления развитием вырабатываются решения, которые направлены на изменения качества в содержании, технологии, организации процесса деятельности и его обеспечении. Этот признак способствует отделению того, что в управлении делается для развития, от того, что делается для поддержки стабильного функционирования.

Управление развитием организации — это часть управленческой деятельности, осуществляемая посредством планирования, организации, руководства и контроля различных процессов разработки и освоения нового, обеспечивающая целенаправленность и организованность деятельности

персонала организации по наращиванию её производственного потенциала, повышению уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов деятельности.

Следовательно, наиболее общими функциями управления развитием организации можно считать: планирование и организацию развития, его руководство и контроль.

Планирование – моделирование будущей деятельности предприятия [19]. Для эффективного планирования развития предприятия необходимо серьёзно изучить организацию, определить её сильные и слабые стороны, отношения, которые сложились в трудовом коллективе, и многое другое. Планирование развития предприятия – это определение конкретных целей, состава и структуры действий, которые будут необходимы и достаточны для их достижения. Оценивая состояние организации на определенный период, используют современные методы прогнозирования [26].

Для развития предприятия необходимо определить, кто и какие работы должен будет выполнять, с кем и каким образом взаимодействовать. Следовательно, необходимо выстроить структуру развития предприятия, то есть его организацию. В рамках организации необходимо определить, что и когда нужно сделать для развития предприятия, то есть осуществить планирование последовательности действий. Для этого необходимо построить организационную структуру развития предприятия.

Построение системы организационного управления развитием предполагает [27]:

- определение состава функций, способных быть реализованными системой;
- выбор методов и средств реализации функций;
- определение состава временных или постоянных органов, реализующих функции управления развитием и их взаимоотношения;
- определение структуры управленческих действий при реализации функции управления развитием;

- распределение полномочий и ответственности за выполнение этих управленческих действий;

- определение ответственности за руководство выполнением управленческих действий и формы контроля над этой деятельностью.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размеров организации, траектории развития, технологии, персонала, т.е. функция организации представляет собой создание реальных условий для достижения показателей запланированной траектории развития организации.

Управленческий аппарат должен своевременно реагировать на происходящие изменения, а для этого управленцы должны быть хорошо информированы о них. Своевременное получение необходимой информации и корректирование дальнейшего хода работ обеспечиваются реализацией специальных действий, называемых контролем. Управление именно благодаря контролю приобретает очень важный компонент, без которого невозможно его существование, — обратную связь. Именно контроль предоставляет возможность управлению быть «зрячим» и чувствительным к разного рода изменениям [22].

Оценить эффективность управления развитием – значит сделать вывод о том, в какой мере организация способна использовать существующие возможности для повышения качества развития предприятия. Для эффективного управления развитием организации система внутриорганизационного управления должна отвечать определённым требованиям. Система управления предполагает обеспечение [21]:

- высокой информированности о потенциально возможных нововведениях;
- полноты выделения актуальных проблем;
- рациональности выбора общей и частных целей;
- интегрированности целей;
- реалистичности планов достижения целей развития;

- заинтересованности персонала в активном освоении нововведений и совершенствовании своей деятельности;
- контроля преобразовательных процессов.

Для использования существующих возможностей развития организации, их необходимо знать.

Уровень информированности. Уровень информированности о нововведениях, которые возможны к освоению, позволяет судить об эффективности управления развитием. Если информированность довольно низкая, то такой же будет и эффективность управления развитием. Вторым условием является глубокое понимание проблем организации и выявление причинно-следственных связей. Проблемы определяют потребности развития организации [23]. Поэтому для оценки необходима еще одна характеристика – это полнота выделения актуальных проблем организации.

Следующим аспектом оценки эффективности управления развитием организации является качество постановки целей. Здесь выделяются две важные характеристики рациональность выбора общей и частных целей и интегрированность целей.

Еще одним важным для эффективности управления развитием показателем является реалистичность планов. Для реалистичности планов достижения целей они должны быть сбалансированы по ресурсам, то есть мероприятия, намеченные в них, должны быть финансово обеспечены. В данном случае оценка реалистичности зависит от обоснованности утверждений обеспечения запланированных мероприятий необходимыми ресурсами.

Следующий показатель – заинтересованность персонала – отражает наличие наиболее важного условия реализации планов развития – мотивированность исполнителей. Именно это условие сегодня, пожалуй, не выполняется чаще других [28]. Во-первых, в большинстве случаев у сотрудников нет материальной заинтересованности в освоении новшеств. Во-вторых, помимо материальных, редко используются методы морально-психологического стимулирования активности [29]. В-третьих, методы

административного принуждения, которые традиционно используются, могут быть более эффективны в процессах функционирования, но они не смогут привести к желаемым результатам в процессах развития. В процессе развития организации не так много возможностей для регламентации деятельности, поэтому основное значение имеют психологические установки исполнителей. Если в организации не созданы условия, которые мотивируют персонал на поиск и освоение новшеств, то управление развитием эффективным быть не может.

Следующий показатель эффективности управления развитием – контролируемость процессов развития. Для принятия руководством организации своевременных решений при осуществлении планов развития оно должно быть информировано о фактическом положении дел и иметь возможность сравнивать его с тем, что планировалось. Для этого планы освоения новшеств, во-первых, должны иметь промежуточные «контрольные точки». Эти промежуточные результаты должны быть определены так, чтобы можно было оценить, достигнуты они или нет. Во-вторых, механизм контроля должен способствовать выявлению отклонения промежуточных результатов от тех, которые ожидаются в тот момент.

1.2 Методика оценки развития предприятия

Одновременно с понятием развитие применяют термины траектория развития и контрольная точка.

Контрольная точка – это точка на соответствующей схеме, где измерение численного значения какого-то одного параметра дает возможность судить о состоянии целого ряда систем, которые входят в данную схему.

Одним из вариантов контрольной точки рассматривается, например, численное значение коэффициента валовой прибыли (маржи), т.к. данный показатель дает возможность менеджерам определять тактику и стратегию поведения предприятия на конкретном сегменте рынка, где действует

предприятие. Возможно выделение большого количества других контрольных точек, позволяющих эксперту произвести оценку тех или иных сторон деятельности предприятия.

Траектория развития – это путь развития предприятия, предусмотренный на плановый период. Траектория развития – графическое отображение динамики параметров состояния предприятия (финансовых, производственных, маркетинговых) в течение продолжительного момента времени. Траектория развития – графическое отображение стратегии предприятия, которая представлена в виде последовательности этапов, относящихся к определенному промежутку времени.

Если рассматривать траекторию развития предприятия с точки зрения отображения стратегии предприятия, направленной на достижение определенной цели, то возможно получение нескольких вариантов траектории развития организации. Множество вариантов ограничено пожеланиями руководства, возможностями и тенденциями рынка, наличием финансовых ресурсов и т.д. Следовательно, от текущего состояния предприятия к тому, которое отвечает поставленной перспективной цели, ведет множество траекторий.

Траектория представляет собой непрерывную линию, которую описывает точка при движении относительно выбранной системы координат. Вид данной траектории существенным образом зависит от выбранной системы координат.

Для того чтобы согласовать краткосрочные цели деятельности организации с её миссией и стратегией на долгосрочную перспективу, применяются карты развития. Карты развития организации можно использовать в качестве иллюстраций бизнес-плана организации, характеристики целей и задач, стоящих перед её отдельными подразделениями. Они дают возможность установить правильное соотношение между краткосрочными и долгосрочными целями, согласовать стратегическое направление деятельности для каждого подразделения. Исходя из смысла своего названия, карта развития организации представляет собой определенный

инструмент, используемый для достижения оптимальной сбалансированности множества различных экономических факторов. Стратегической целью организации является достижение такой сбалансированности. Данная карта развития организации способствует представлению взаимосвязи миссии и стратегии организации с одной стороны, и задач оперативно-тактической поддержки функционирования организации – с другой, в форме исчерпывающего набора интегрированных и скоординированных монетарных и немонетарных денежных показателей эффективности по четырем основным аспектам развития организации: финансовому, технологическому, кадровому и аспекту клиента.

Ефремов В. определяет два подхода к управлению организационным развитием: эволюционный (инкрементальный), в основу которого положен принцип поддержания динамического равновесия со своим окружением; и революционный, основу которого составляет возникновение и необходимость разрешения организационного кризиса, рисунок 1.4. Последний возникает по причине стремления организации неукоснительно следовать своей стратегии, противостоять тем изменениям, на которые её провоцирует внешнее окружение.

Второй подход отражает точку зрения Л. Грейнера, разработавшего модель развития организации через последовательность кризисных точек. Грейнер выделил пять стадий организационного развития, которые отделяют друг от друга моменты кризисов организации. На первой стадии организационные изменения обусловлены выбором стратегического направления. Затем следует конкретизация функций и структуры управления организацией. На третьей стадии происходит децентрализация. Потом появляется необходимость развития внутриорганизационной кооперации и координации деятельности организации, и возникает необходимость создания команд. Впоследствии наступает кризисный момент, основу которого представляет организационная усталость. Но такой подход не всегда корректен

на практике, так как стратегия используется в основе обоих путей развития. Поэтому целеполагание – важнейшей признак организации.

Рассмотрим возможность реализации функций управления на основе формирования траектории развития.

В процессе планирования руководство оценивает состояние организации на определенный период, используя современные методы прогнозирования.

Функция организации представляет собой создание реальных условий для достижения показателей запланированной траектории развития организации.

Мотивация – это такое регулирование побудительных стимулов человека, направленное на возникновение у работников желания работать так, чтобы способствовать достижению параметров заданной траектории развития организации.

Координация – это процесс, с помощью которого руководство обеспечивает направление усилий всех сотрудников организации к достижению ее общих целей и показателей развития организации.

Руководство, осуществляя контрольные функции, периодически сопоставляет текущее значение показателя коэффициента развития с желаемым, по результату мониторинга производится корректировка направлений развития организации.

Другим известным методом оценки финансово-хозяйственного состояния предприятия является метод ранговой корреляции. Этот метод является непараметрическим, поскольку основан на сопоставлении темпов роста группы основных показателей финансово-хозяйственного состояния с наиболее желательными (эталонными) темпами роста. Поскольку при этом не фигурируют производные показатели, а также в качестве базы сравнения не используются нормативные или среднеотраслевые значения, то в результате формируется непосредственная оценка состояния предприятия, рисунок 1.11.

Развитие предприятия можно оценить двумя способами:

- на основе параметрических методов, сопоставляя определенные показатели развития для данного предприятия или для наиболее развитых;

- используя непараметрические методы, в основе которых лежит сопоставление темпов роста группы финансово-хозяйственных показателей с наиболее желательными темпами роста.

Оценка финансово-хозяйственного состояния предприятия возможна на основе метода ранговой корреляции. Он является непараметрическим, так как основан на сопоставлении темпов роста группы основных показателей финансово-хозяйственного состояния с наиболее желательными темпами роста. Так как при этом не представлены показатели производства, а в качестве базы сравнения не используются нормативные значения, то в итоге формируется непосредственная оценка состояния предприятия.

1. Разграничение зон хозяйственной деятельности предприятия. Необходимо выделить:

- начальные показатели, представляющие потоки ресурсов, которые получает предприятие из внешней среды;
- промежуточные результаты, представляющие результаты переработки ресурсов, которые поступают на предприятие извне и используются внутри предприятия;
- конечные результаты, представляющие потоки ресурсов, которые поставляет предприятие во внешнюю среду.

2. Расчет параметров изменения показателей и их ранжирование. Вычисляются темпы (индексы J) изменения показателей в смежных периодах и темпы изменения этих темпов (двойные индексы JJ). Показатели ранжируются в порядке убывания двойных индексов за каждый отчетный период времени; при этом каждому показателю присваивается номер (ранг). Таким образом, для каждого показателя формируется динамический ряд.

3. Синтез динамического эталона. Он представляет собой ранжированный список показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. При этом ранжирование проведено в соответствии с рассчитанным на перспективу желаемым соотношением темпов роста.

В динамическом эталоне необходимо обеспечить следующее соотношение двойных индексов роста по разграничению зон:

$$JJ_{ц-} < JJ_{\text{п}} < JJ_{\text{ж}}, \quad (1.1)$$

где $JJ_{исх}$ – темп изменения исходных показателей;

$JJ_{прм}$ – темп изменения промежуточных результатов;

$JJ_{кон}$ – темп изменения конечных результатов.

Обычно в динамическом эталоне первый ранг присваивается показателю, который выражает функцию предприятия (например, объему реализованной продукции) из числа показателей конечных результатов. Последний ранг присваивается тому показателю, темпы роста которого должны быть минимальны (и даже меньше единицы) среди исходных показателей (например, объем потребляемых материальных ресурсов). Остальные ранги должны соответствовать уровню показателей в зонах, которым они принадлежат, и принимают значения, которые расположены между крайними случаями.

4. Статистическая обработка фактических рангов показателей и динамического эталона. Производится расчет коэффициентов ранговой корреляции по отклонениям, по инверсиям и обобщенного коэффициента развития.

Коэффициент корреляции между двумя последовательностями $\{r_1, \dots, r_M\}$ и $\{p_1, \dots, p_M\}$ характеризует соотношение между изменениями их компонентов. Положительная корреляция динамического эталона и фактического ряда выражает явление развития, а отрицательная корреляция – явление деградации.

Коэффициент ранговой корреляции по отклонениям вычисляется по формуле:

$$K_{откл.} = 1 - \frac{6 \sum_{m=1}^M (r_m - p_m)^2}{M(M^2 - 1)}. \quad (1.2)$$

Коэффициент корреляции изменяется в интервале $K_{откл.} \in [-1, 1]$, и его крайние значения выражают следующие степени взаимозависимости:

$KOTKL = 0$ – зависимость отсутствует;

$KOTKL = 1$ – зависимость полная;

$KOTKL = -1$ – зависимость обратная.

Отличие ранговых рядов динамического эталона и фактических показателей проявляется не только в отклонениях значений соответствующих рангов, но и в количестве инверсий (перестановок), которые необходимы для преобразования одного ряда в другой. Коэффициент ранговой корреляции по инверсиям определяется по формуле:

$$K_{инв.} = \frac{S^+ - S^-}{\frac{1}{2}M(M-1)}, \quad (1.3)$$

где S^+ – количество положительных соотношений между рангами двух рядов;

S^- – количество отрицательных соотношений между рангами рядов.

Для характеристики развития удобно использовать другую эконометрическую шкалу, на которой коэффициент развития принадлежит интервалу $[0,1]$ с положительным диапазоном при $[0,25;1]$, отвечающим развитию, и отрицательным диапазоном при $[0;0,25]$, соответствующим явлению деградации; значение 0,25 означает движение по инерции, то есть отсутствие развития. Этим условиям соответствует коэффициент развития, который определяется по формуле:

$$K_{разв.} = \frac{(1 + K_{откл.})(1 + K_{инв.})}{4}, \quad (1.4)$$

Критический анализ непараметрического рангового метода оценки финансово-хозяйственного состояния показывает, что наряду с очевидным достоинством – формированием непосредственной оценки состояния предприятия вне зависимости от нормативных значений показателей этого состояния. Но этот метод имеет ряд недостатков. Основным из них является невозможность использования этого метода для оптимизации хозяйственной деятельности предприятия, так как не видна зависимости коэффициента развития от тенденций изменения показателей финансово-хозяйственного состояния. Вследствие этого невозможно сформировать функциональную

зависимость коэффициента развития от основных показателей финансово-хозяйственного состояния и, следовательно, определить их оптимальные значения.

Система сбалансированных показателей (BalancedScorecard, ССП), разработанная Д.Нортоном и Р.Капланом в начале 90-х годов прошлого века, стала широко известной и применяется многими предприятиями.

Каплан Р. и Нортон Д. в основе ССП рассматривают идею о том, что предприятие, которое поставило перед собой цели стратегического развития, должно знать, что достижение стратегических преимуществ в современной экономике возможно только лишь при внедрении инноваций. Именно инновации являются основополагающими количественного и качественного роста компаний; они формируют стратегический резерв в виде запаса навыков персонала, совершенства организационных процессов, контента общедоступных корпоративных знаний и стандартов. Инновации переводят внутренние бизнес-процессы на качественно новый уровень. Это выражается, прежде всего, в том, что корневые бизнес-процессы компаний становятся клиентоориентированными. При этом повышается удовлетворенность клиента, немедленно трансформирующаяся в финансовый успех: растет выручка и прибыль, снижаются риски, стабилизируются денежные потоки.

Соответственно, структура модели ССП может быть представлена цепью блоков факторов: «инновации – внутренние процессы – удовлетворенность клиента – финансы». Все показатели в блоках взаимосвязаны. Таким образом, возникает предпосылка для стратегического планирования и текущего контроля на основе построенной системы сбалансированных показателей. Так же стоит отметить, что в ССП могут входить как традиционные количественные, так и качественные факторы.

Простота и законность идеи ССП предоставляет возможность широкого применения ССП в практике стратегического планирования корпораций по всему миру. Фактически, подход ССП предоставляет возможность

предприятиям перенаправить бизнес в сторону удовлетворения ключевых потребностей клиента.

1. Оценка развития предприятия ООО «Завод кондиционеров «Август»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Автомобилестроение является комплексной отраслью, которая входит в состав машиностроения. Отрасль машиностроения является первой по числу занятых в ней людей (обеспечивает около 900 тыс. рабочих мест в компаниях) и по стоимости выпускаемой продукции по сравнению со всеми другими отраслями мировой промышленности. При оценке уровня развития страны машиностроение является одним из основных критериев [32].

В отрасль автомобильной промышленности (автомобилестроение) входит отрасль – автокомпоненты. В данный момент на автомобильном рынке сохраняется спад. Продажи легковых автомобилей в России по итогам второго полугодия в 2016 году сократились на 11%, но, несмотря на это отрасль автокомпонентов продолжают стремительно расти и только за 2016 год она выросла на 40%.

Российским и зарубежным автопроизводителям, находящимся на территории России, выгодней работать с российскими производителями и поставщиками автокомпонентов. Это и является стимулом для развития и создания здоровой конкуренции автокомпонентной отрасли. Отрасль автокомпонентов в России занимает одно из лидирующих мест в структуре экономики страны (Рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Доля рынка автокомпонентов в России на 2016 год.

В российском автомобилестроении производство автокомпонентов появилось к концу прошлого века – это и позволило автопроизводителям снизить инвестиционную нагрузку и сократить себестоимость. Рассмотрим ёмкость рынка автокомпонентов – за период 2007-2015 г.г.

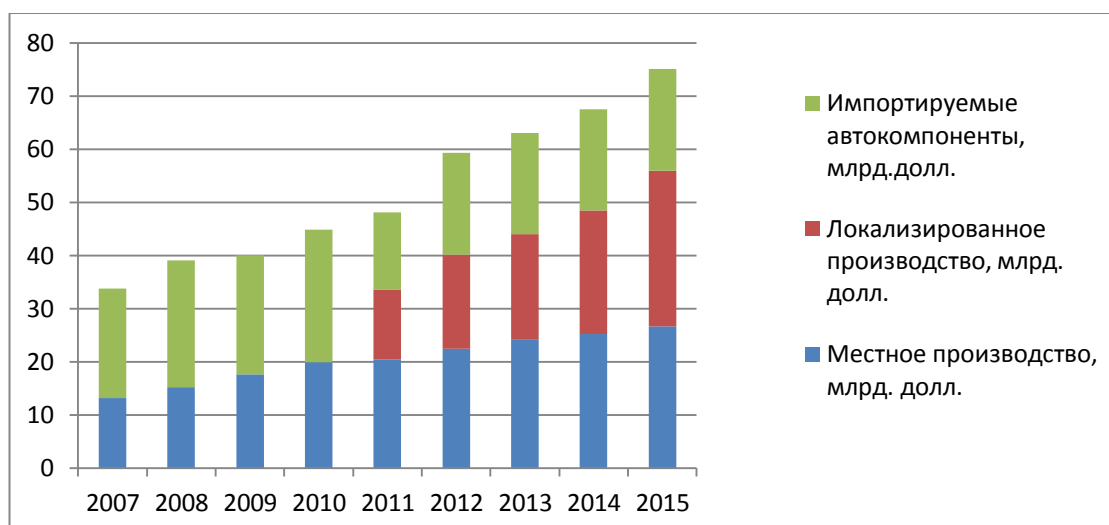


Рисунок 2.2 - Ёмкость рынка автокомпонентов России, млрд. долл.

С каждым годом импорт автокомпонентов сокращается, а местное производство и локализованное, наоборот, с каждым годом увеличивается. Рост рынка компонентов наблюдается, несмотря на существующий в стране экономического кризис, что видно из рисунка 2.3:



Рисунок 2.3 – Динамика рынка автокомпонентов России, млрд. долл.

В современных условиях конкуренция – это важный элемент саморегулирования рыночной экономики, а также форма ее функционирования. Основной целью любого предприятия является сохранение или улучшение занимаемых позиций на данном рынке, а также стабильное получение прибыли от реализации своего товара или услуг. Для достижения данной цели предприятию необходимо дальше развиваться в сторону максимизации прибыли, что, в свою очередь, может быть достигнуто путем обеспечения высокой конкурентоспособности.

Общество с ограниченной ответственностью «Завод кондиционеров «Август» занимается производством, сборкой, продажей и установкой систем кондиционирования и отопителей на различные виды транспорта и в бытовых нуждах.

Организационная структура ООО «Завод кондиционеров «Август», представлена в Приложении А и является линейно-функциональной.

Миссия организации – удовлетворение потребности потребителей в качестве производимой продукции. Основой достижения успеха является эффективное использование человеческих и производственных ресурсов. При решении данной задачи мы способствуем стабилизации экономической и социальной жизни нашего региона, создаем рабочие места для жителей города.

Стратегические цели завода:

1. Производство. Освоение и производство продуктов (кондиционеров) в установленные сроки с высокими показателями качества выпускаемой продукции; совершенствование технологических процессов и модернизация оборудования.
2. Конкурентоспособность. Совершенствование методов управления производством с целью повышения качества выпускаемой продукции.
3. Доверие. Ориентация на клиента.

Стратегические задачи, стоящие перед предприятием:

1. Обеспечение современными методами подготовки производства.
2. Соблюдение требований документации.
3. Достижение высокого качества выпускаемой продукции и постоянное улучшение в данной области.
4. Достижение эффективности работы коллектива по качеству.
5. Уменьшение брака на производстве, благодаря созданию специальных мероприятий по его предотвращению.
6. Достижение конкурентоспособности на основе оптимизации закупок и рационального использования ресурсов предприятия.

ООО «Завод кондиционеров «Август» осуществляет следующие виды деятельности [33]:

1. Производство оборудования для кондиционирования воздуха для транспортных средств.

2. Ремонт, обслуживание оборудования для кондиционирования воздуха для транспортных средств.

3. Продажа новых автотранспортных средств (автомобилей, мотоциклов, номерных агрегатов и прицепов), в том числе иностранного производства, с правом выдачи специальной Продукции ГИБДД (справок-счетов).

4. Оптовая и розничная торговля промышленными товарами.

5. Организация и проведение бартерных и иных товарообменных операций внутри страны и с зарубежными партнерами, организация и обеспечение экспортных поставок в соответствии с действующим законодательством.

6. Коммерческое представительство, представительство интересов юридических и физических лиц на территории РФ и за рубежом.

7. Внешнеэкономическая деятельность.

8. Производство и реализация комплектующих и запасных частей к автотранспортным средствам.

9. Продажа и установка автоаксессуаров.

10. Осуществление других видов хозяйственной деятельности, не противоречащих законодательству РФ.

Продукция ООО «Завод кондиционеров «Август»:

1. Автомобильные кондиционеры.
2. Кондиционеры для комбайнов и сельхозтехники.
3. Кондиционеры для тракторов и строительно-дорожной техники.
4. Автобусные кондиционеры.
5. Отопители.

Основными потребителями продукции ООО «Завод кондиционеров «Август» являются: GM-AVTOVAZ, ЛиАЗ, Амкодор, ЗАЗ, ISUZU, КАМАЗ, ПЕГАС-АГРО, BOGDAN, LADA, BAW-RUS, AgroTexМаш, ГОМСЕЛЬМАШ, САРЭКС, ТЕННОТОРГ, хТЗ, РАСКАТ, Завод ДОРМАШ, РОСВЭН, ROSTSELMASH.

В ходе анализа были выявлены основные конкуренты ООО «Завод кондиционеров «Август». Так как на рынке города Тольятти конкурентов данному заводу нет, мы взяли самых основных конкурентов по всему миру. Основными конкурентами являются: Eberspacher Германия, Thermo King (США), Webasto (Германия), Терра Фриго (Российская Федерация), Селма (Российская Федерация). Данные фирмы имеют огромную известность на рынке кондиционерной продукции в мире.

Для того чтобы сравнить характеристики всех конкурентов с ООО «Завод кондиционеров «Август», мы будем использовать графический метод оценки – «многоугольник конкурентоспособности», представляющий собой соединение оценок наиболее значимых параметров конкурентоспособности. Данный метод позволяет достаточно быстро и наглядно оценить конкурентоспособность товара или компании в сравнении с основными конкурентами.

Для построения «многоугольника конкурентоспособности» надо определить критерии оценки, потом занести все данные в оценочную таблицу и расставить баллы каждому конкуренту (оценка проводится по 10-бальной шкале) (таблица 2.1).

Оценка конкурентоспособности проводилась на ООО «Завод кондиционеров «Август» и экспертами являлись:

- начальник отдела развития,
- начальник отдела продаж,
- начальник отдела внешнеэкономической деятельности.

Таблица 2.1 – Оценка конкурентоспособности в баллах (максимальная оценка 10 баллов)

Критерии	ООО «ЗК«Август» (РФ)	Eberspacher Германия	Thermo King США	Webasto Германия	Терра Фриго (РФ)	Селма (РФ)
Известность бренда	10	10	10	10	7,7	6,4
Цена	9,5	8,4	7,2	9,7	9,5	9,4
Качество	10	8,3	8,5	10	5,4	5,7
Рекламная	8,5	9,8	8,3	10	4,6	3,3

активность						
Ассортимент	9,1	10	8,7	10	5,4	5,1
Система скидок	8,4	9,4	9,4	9,2	6,6	6,2

Из проведенного анализа видно, что ООО «Завод кондиционеров «Август» по таким критериям, как известность бренда, качество, ассортимент и цена превосходит предприятия конкурентов. Однако Webasto Германия занимает лидирующую позицию среди всех перечисленных предприятий. Строим «многоугольник конкурентоспособности», (рисунок 2.4).

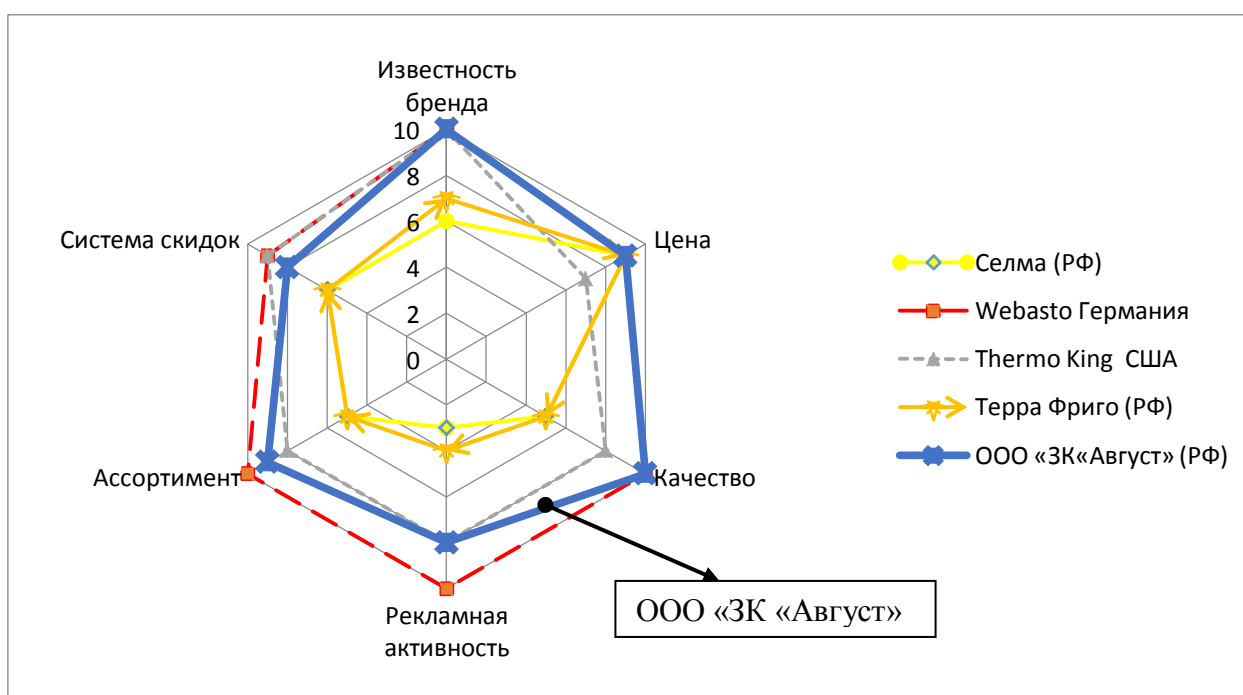


Рисунок 2.4 - Многоугольник конкурентоспособности

Они стали официальным поставщиком транспортных кондиционеров на крупные предприятия России. Их кондиционеры экспортируются в 12 стран мира: Сирию, Эквадор, Германию, Венесуэлу, Уругвай, Болгарию, Турцию, Францию, Грецию, на Кубу.

Одним из основных показателей, по которым оценивается экономическая и другие деятельности предприятия является выручка. Под выручкой понимается продажа потребительских товаров и услуг для населения за

наличный расчет независимо от налогов их реализации. Так, в 2014 году по сравнению с 2013 выручка выросла на 1.96%, а в 2015 году по сравнению с 2014 выросла на 50,24%, что свидетельствует о выпуске качественной продукции и широкого ассортимента продукции.

Следующим показателем является валовая прибыль. В 2014 году по сравнению с 2013 выросла на 21,78% и составила 79377 млн. руб., а в 2015 году по сравнению с 2014 произошло снижение на 91,01% и составила 151620 млн. руб.

За период 2013-2015 гг. наблюдается увеличение прибыли на 64749 млн. руб. Прибыль от продаж за исследуемый период обусловлено ростом валового дохода. На рисунке 2.5 представлена диаграмма, на которой отображены выручка и себестоимость от реализации продукции, работ, услуг предприятия ООО «Завод кондиционеров «Август» за 2013 - 2015 гг.

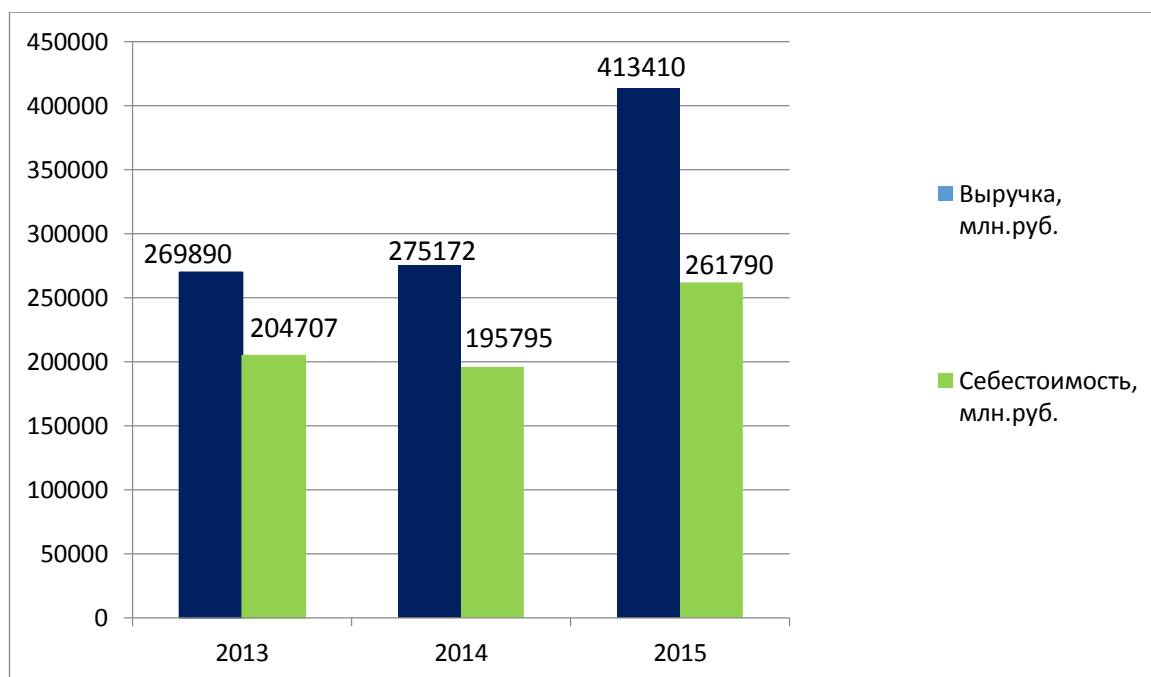


Рисунок 2.5 - Выручка и себестоимость от реализации продукции, работ, услуг предприятия ООО «Завод кондиционеров «Август» за 2013 – 2015 гг.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Завод кондиционеров «Август» за 2013 - 2015 гг. представлены в Приложении Б.

Исходя из данных таблицы, можно сделать следующие выводы об ООО «Завод кондиционеров «Август» за 2013 – 2015 гг.

Одним из основных показателей, по которым оценивается экономическая и другие деятельности предприятия является выручка. Так, в 2014 году по сравнению с 2013 выручка выросла на 1.96%, а в 2015 году по сравнению с 2014 выросла на 50,24%, что свидетельствует о выпуске качественной продукции и широкого ассортимента продукции.

Валовая прибыль в 2014 году по сравнению с 2013 выросла на 21,78% и составила 79377 млн. руб., а в 2015 году по сравнению с 2014 произошло снижение на 91,01% и составила 151620 млн. руб.

За период 2013-2015 гг. наблюдается увеличение прибыли на 64749 млн. руб. Прибыль от продаж за исследуемый период обусловлено ростом валового дохода.

Фонд оплаты труда вырос в период с 2013 -2015 гг. на 5752 млн. руб. На рост фонда оплаты труда повлияло повышение среднегодовой заработной платы работников.

Таким образом, исследуя технико-экономические показатели деятельности ООО «Завод кондиционеров «Август» за период 2013 – 2015 гг. можно сделать вывод об эффективной экономической деятельности предприятия, т.к. увеличивается прибыль от продаж, производительность труда растет. Основные технико-экономические показатели исследуемого предприятия с каждым годом улучшаются, что свидетельствует об эффективности его деятельности.

Для анализа и оценки фактического состояния предприятия ООО «Завод кондиционеров «Август» был проведен SWOT-анализ.

С целью определения сильных и слабых сторон ООО «Завод кондиционеров «Август» в г.о. Тольятти, существующих возможностей и угроз проводится SWOT-анализ.

На основании внутреннего аудита, а также проведенного опроса среди клиентов были проанализированы сильные и слабые стороны ООО «Завод кондиционеров «Август». Используем экспертный метод для анализа и оценки

фактического состояния предприятия ООО «Завод кондиционеров «Август». Для этого оценим возможности и угрозы, сильные и слабые стороны, выделенные с помощью SWOT-анализа на предприятии.

В Приложении В представлены данные по оценке сильных сторон ООО «Завод кондиционеров «Август»



Рисунок 2.6 – Диаграмма оценки сильных сторон ООО «Завод кондиционеров «Август»

Для выявления правильности проведения анализа, используем экспертный метод ранга: Использование экспертного метода ранга для выявления правильности проведения анализа:

1. Для определения коэффициента весомости используем формулу:

$$g_j = \frac{\sum_{i=1}^n G_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n G_{ij}}, \quad (2.1)$$

где, G_{ij} – это ранг, присвоенный j -му показателю i -ым экспертом;

i – число экспертов (n – эксперты);

j – число показателей (m – показатели).

$$g_1 = 75/5 = 15$$

$$g_{19} = 37/5 = 7,4$$

$$g_2 = 62/5 = 12,4$$

$$g_{20} = 47/5 = 9,4$$

$g_3=75/5=15$	$g_{21}=32/5=6,4$
$g_4=41/5=8,2$	$g_{22}=34/5=6,8$
$g_5=48/5=9,6$	$g_{23}=32/5=6,4$
$g_6=31/5=6,2$	$g_{24}=32/5=6,4$
$g_7=53/5=10,6$	$g_{25}=18/5=3,6$
$g_8=39/5=7,8$	$g_{26}=17/5=3,4$
$g_9=38/5=7,6$	$g_{27}=62/5=12,4$
$g_{10}=51/5=10,2$	$g_{28}=43/5=8,6$
$g_{11}=42/5=8,4$	$g_{29}=62/5=12,4$
$g_{12}=28/5=5,6$	$g_{30}=22/5=4,4$
$g_{13}=53/5=10,6$	$g_{31}=37/5=7,4$
$g_{14}=38/5=7,6$	$g_{32}=38/5=7,6$
$g_{15}=23/5=4,6$	$g_{33}=47/5=9,4$
$g_{16}=33/5=6,6$	$g_{34}=34/5=6,8$
$g_{17}=23/5=4,6$	$g_{35}=33/5=6,6$
$g_{18}=57/5=11,4$	$g_{36}=42/5=8,4$

Определяем отклонение от среднего:

$$g_{cp} = 1479 \div 36 = 41,08$$

Для определения коэффициента конкордации используем формулу:

$$W = 1 - \frac{12 \times S}{n^2 \times (n^3 - m)}, \quad (2.2)$$

где S – сумма квадратов отклонений, сумма рангов каждого показателя от среднего арифметического;

m – число показателей;

n – число экспертов.

$$W = 1 - \frac{12 \times 7320,8}{5^2 \times (6^3 - 36)} = 1 - \frac{87849,6}{1165500} = 0,925$$

Если $W=0,8$, то проводят разбор ошибок и повторяют ранжирование;

Если $W=1$, то полная согласованность;

Если $W=0$, согласованности нет.

В нашем случае коэффициент конкордации равен 0,925, то есть 0,8 $W=1$, а значит полная согласованность.

В результате оценки важности сильных сторон выявлено, что необходимо формировать качество выпускаемых деталей исходя из требований и условий заказчика, так же использовать современные CAD/CAE в производстве, для наиболее качественного исполнения работ и возможности визуально сформировать потребительские требования.

В Приложении В представлены данные по оценке слабых сторон ООО «Завод кондиционеров «Август»



Рисунок 2.7 – Диаграмма оценки слабых сторон ООО «Завод кондиционеров «Август»

В нашем случае коэффициент конкордации равен $0,82 > 0,8$, следовательно, полная согласованность.

В результате оценки важности слабых сторон выявлено, что необходимо проводить маркетинговые исследования рынка автокомпонентов, что позволит сформировать базу клиентов и увеличить загрузку оборудования. Так же необходимо разработать корпоративные документы и регламенты выполняемых работ, для наиболее четкого представления выполняемой работы.

В Приложении В представлены данные по оценке возможности возможностей ООО «Завод кондиционеров «Август»



Рисунок 2.8 – Диаграмма оценки возможностей ООО «Завод кондиционеров «Август»

В нашем случае коэффициент конкордации равен 0,813, то есть $W=1$, следовательно, полная согласованность.

В результате оценки важности возможностей эксперты выявили факторы позволяющие предприятию развиваться во внешней среде.

В приложении В представлены данные по оценке важности внешних факторов (угроз) ООО «Завод кондиционеров «Август»



Рисунок 2.9 – Диаграмма оценки важности внешних факторов (угроз) ООО «Завод кондиционеров «Август»

В нашем случае коэффициент конкордации равен $0,896 > 0,8$, следовательно, полная согласованность.

В результате оценки важности угроз эксперты выявили факторы влияющие на предприятие для развития во внешней среде.

2.2 Оценка развития ООО «Завод кондиционеров «Август»

Основные положения программы развития ООО «Завод кондиционеров «Август»:

1. Сохранение лидерства на рынке автокомпонентов России и обновление модельного ряда.

ООО «Завод кондиционеров «Август» остается лидером российского рынка по производству, сборке и продаже систем кондиционирования на различные виды транспорта. Частичное обновление модельного ряда планируется к 2015 году. Объем производства промышленного холодильного и вентиляционного оборудования к 2015 году достигнет около одного миллиона штук в год, из которых 65% будут экспортироваться. Планируемое процентное соотношение продукции на продажу к 2015 году составит 44% – кондиционеры для комбайнов и сельхозтехники; 27% – автомобильные кондиционеры; 24% – кондиционеры для тракторов и строительно-дорожной техники; 5 – отопители.

2. Техническое развитие и НИОКР.

К 2015 году в портфеле разработок ООО «Завод кондиционеров «Август» будут находиться 3 новых проекта на разной стадии проработки, а бюджет НИОКР составит почти 3% от доходов Общества, что соответствует аналогичным показателям в автокомпонентной индустрии.

Работа главного конструктора и инженерно-конструкторского бюро будет сфокусирована на разработке стальных кожухов (корпусов), изменении размерного ряда компрессоров, а также усовершенствовании процесса нарезки уплотнителей.

3. Реформирование системы закупок.

ООО «Завод кондиционеров «Август» к 2015 году осуществит глубокое реформирование системы закупок по следующим направлениям:

- оптимизация базы поставщиков и выделение стратегической панели поставщиков;
- оптимизация объемов и частоты заказов/доставки.
- найдены новые поставщики сырья с более лучшим соотношением цена/качество.

4. Развитие системы продаж.

ООО «Завод кондиционеров «Август» оптимизирует систему продаж, которая опирается на крупнейшую в мире товаропроводящую сеть.

Собственная сеть ООО «Завод кондиционеров «Август» была реструктурирована в 12 году в целях повышения ее контролируемости и эффективности. К 2015 году собственная сеть составит более 9% всех торговых точек и будет обеспечивать около 26% общих продаж.

5. Повышение производительности труда.

ООО «Завод кондиционеров «Август» закрепит и повысит имеющийся уровень производительности труда на мировом рынке.

Повышение эффективности будет осуществляться за счет:

- перепроектирования и постоянной оптимизации процессов;
- повышения уровня автоматизации производства;
- повышения уровня квалификации персонала.

6. Повышение качества продукции

Программа повышения качества и удовлетворенности потребителей продукции, начиная с качества проектирования, отбора поставщиков сырья, качеством выпускаемой продукции и заканчивая послепродажным обслуживанием.

Дадим оценку эффективности финансового развития. Значения показателей ликвидности ООО «Завод кондиционеров «Август» за анализируемый период, представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Завод кондиционеров «Август»

Показатель	2013	2014	2015	Изменение					
				2013-2014		2014-2015		2013-2015	
1	3	4	5	Абс.	Относ ит, %	Абс.	Относ ит, %	Абс.	Относи т, %
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	1,542	2,077	3,022	0,534	34,63	0,945	45,52	1,479	95,91
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,312	0,535	0,610	0,223	71,50	0,074	13,87	0,297	95,28
Коэффициент быстрой (критической ликвидности)	1,118	1,527	2,251	0,410	36,65	0,724	47,39	1,134	101,41

Приведенные в таблице 2.2 данные дают основания делать выводы о том, что коэффициент текущей ликвидности находился в 2013 – 2014 гг. в пределах норматива. В 2015 г. составил 3,022, что достаточно для покрытия текущих обязательств компании в полном объеме, но вместе с тем свидетельствует о нерациональной структуре капитала, что объясняется ростом дебиторской задолженности и ростом запасов на 18,43% в 2015г.

Значения коэффициента абсолютной ликвидности больше нормы и ежегодно имеет тенденцию к увеличению. Высокий уровень коэффициента дает гарантию погашения долгов предприятия. Если учесть, что кредиторы в первую очередь рассчитывают именно этот коэффициент, то тенденция роста говорит о повышении возможности предприятия получать кредиты и займы.

Коэффициент быстрой ликвидности выше нормативного и имеет динамику роста. В период с 2013 по 2015 его значение увеличилось на 104.41%. Рост значения коэффициента покрытия говорит о том, что все большая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с контрагентами.

Результаты анализа платежеспособности и ликвидности ООО «Завод кондиционеров «Август» говорят о том, что ликвидность баланса в 2015г. не является абсолютной.

Далее рассмотрим изменение финансовой устойчивости предприятия по коэффициентам на основе данных (таблицы 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Завод кондиционеров «Август»

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия	2013	2014	2015	Изменение					
				2013-2014		2014-2015		2013-2015	
				Абс.	Относит, %	Абс.	Относит, %	Абс.	Относит, %
Коэффициент автономии	0,469	0,46	0,587	-0,01	-1,94	0,127	27,7	0,12	25,2
Удельный вес заемных средств	1,002	0,69	0,624	-0,31	-30,5	-0,07	-10,4	-0,38	-37,7
Коэффициент маневренности	-0,18	-0,01	0,234	0,169	-94,4	0,243	-2442	0,41	-230,6
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,19	-0,08	0,249	0,111	-59,2	0,326	-426	0,44	-232,9
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	1,07	1,12	0,85	0,05	4,6	-0,27	-24,1	-0,22	-20,7
Коэффициент Сайфуллина Кадыкова	0,09	0,53	1,45	0,62	68	0,92	173	1,54	171

Рост каждого из приведенных показателей (кроме удельного веса заемных средств) способствует укреплению финансовой устойчивости.

Результаты анализа данных таблицы показали, что предприятие имело высокий показатель коэффициента автономии только в 2015 году, который составил 0,587. Данная величина говорит о том, что все большая часть

собственного капитала не закреплена в ценностях им мобильного характера и дает возможность маневрировать средствами предприятия. Коэффициент маневренности ООО «Завод кондиционеров «Август» в период 2013-2014гг. не соответствовал нормативному значению (0,5) и имел отрицательные значения: в 2013г. -0,179, в 2014г. -0,10. Отрицательные значения коэффициента маневренности собственного капитала в данный период свидетельствуют о плохой финансовой устойчивости и о том, что средства были вложены в более трудноликвидные активы (а именно в основные средства), в то время как оборотный капитал формировался за счет заемных средств. В 2015г. коэффициент маневренности достиг положительного значения 0,234, что говорит о том, что 23,4% собственного капитала идет на формирование оборотных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами также имел отрицательные значения в 2013-2015гг., что также свидетельствует о том, что оборотные средства организации сформированы за счет заемных источников. В связи с улучшением финансового положения предприятия в 2015г. он вырос на 232,92% по сравнению с 2013г. и составил 0,249, что больше норматива.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала достигал максимального значения в 2013 г. и составил 1,07, что говорит о том, что предприятие было сильно зависимо от заемных денежных средств в этот период. В 2015г. величина коэффициента составила 0,85. Таким образом, предприятие постепенно снижает зависимость от заемного капитала, что говорит о повышении степени финансовой независимости к концу 2015 года.

Анализ деловой активности предприятия. Динамика коэффициентов деловой активности ООО «Завод кондиционеров «Август» представлена в (таблице 2.4).

Таблица 2.4 – Динамика коэффициентов деловой активности

Показатели деловой активности	2013	2014	2015	Изменение					
				2013-2014		2014-2015		2013-2015	
				Абс.	Относит	Абс	Относит	Абс.	Относит
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коэффициент общей оборачиваемости активов	0,84	0,97	1,24	0,13	15,79	0,26	27,12	0,40	47,19
Коэффициент оборачиваемости материальных запасов	5,44	5,94	6,23	0,50	9,23	0,29	4,94	0,80	14,62
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,75	2,10	2,34	0,34	19,66	0,25	11,73	0,59	33,69
Коэффициент инвестиционной активности	0,67	0,42	0,51	-0,25	-37,75	0,10	23,92	-0,15	-22,86

Из таблицы видно, что коэффициент общей оборачиваемости активов имеет четкую тенденцию к росту. Так, в 2013 году на 1 руб. средств, вложенных в деятельность организации, приходилось 84 копейки реализованной продукции. В 2014 году этот показатель составил 97 коп., а в 2015 году – 1,24 руб. Таким образом, прирост показателя в 2015 г. составил 27 коп/год, что является положительным моментом в деятельности предприятия.

Общий рост коэффициента оборачиваемости материальных запасов также является благоприятной тенденцией, в период с 2013 по 2015г. он вырос на 14,62%. Это говорит о процессах оптимизации величины имеющихся у предприятия запасов.

Показатель оборачиваемости собственного капитала является показателем его отдачи. Так, в 2013 году на 1 руб. вложенного собственного капитала приходилось 1,75 рублей выручки. В 2014 году этот показатель вырос на 34% и составил 2,10 руб., в 2015 году – вырос на 25% и достиг уровня 2,34 руб. Такая динамика также положительно характеризует деятельность предприятия, так как скорость оборота собственных средств в течение производственного цикла растет.

Так как коэффициент инвестиционной активности характеризует долю средств организации, направленную на модификацию и усовершенствование собственности и на финансовые вложения в другие организации, то рост его говорит о том, что предприятие вкладывает средства в свое развитие. Значение показателя для анализируемого предприятия в 2015 году составил 51%, что на 23,92% больше, чем в 2014г. Деятельность предприятия с точки зрения деловой активности оценивается в целом с положительной стороны, так как показатели имеют тенденцию роста. Далее рассмотрим показатель угрозы банкротства предприятия. Данный коэффициент предназначен для отечественных предприятий и адаптирован к российским условиям – разработан Р.С. Сайфуллиным и Г.Г. Кадыковым. Отслеживая его, можно спрогнозировать возникновение кризисной ситуации организации заранее, ещё до появления её очевидных признаков.

Оценку развития предприятия с точки зрения эффективности использования факторов производства проводится с помощью индексного метода и метода абсолютных разниц.

Таблица 2.5 – Показатели, характеризующие развитие производства за 2013 – 2014г.

Показатели	2013	2014	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выпуск продукции в сопоставимых ценах, млн. руб.	269890	275172	5282	1,96
Производственный персонал, чел.	89	86	-3	-3,37
Основные производственные фонды, млн. руб.	113052	116057	3005	2,66
Оборотные средства в товарно-материальных ценностях, млн. руб.	267,5	285,6	18,1	6,77
Производительность труда (выработка), млн. руб./чел.	3032,47	3199,67	167,20	5,51
Фондоотдача основных производственных фондов, руб./руб.	2,39	2,37	-0,02	-0,68

Продолжение таблицы 2.5

Оборачиваемость материальных ресурсов	1008,93	963,49	-45,45	-4,50
---------------------------------------	---------	--------	--------	-------

Сопоставляя темпы изменения объема выпуска продукции и индексы объема и индексы качества использования факторов, можно сделать вывод об интенсивности использования производственного персонала и основных фондов. При анализе периода 2013-2014 года заметно снижение численности производственного персонала на 3,37%, которое сопровождается ростом выработки на 5,51%.

В результате снижения численности производственного персонала при изменении выпуска продукции его показатель составит: -171,94%. Доля влияния производительности труда: 271,94%.

При использовании основных производственных фондов основной характеристикой является преобладающий рост фондоотдачи по сравнению с увеличением стоимости основных производственных фондов. Прирост выпуска продукции при использовании количественного фактора составит 135,7%. Доля влияния фактора интенсификации, составляет -35,7%.

Использование товарно-материальных ресурсов является экстенсивным: выпуск продукции вырос на 1,96% при использовании дополнительных материальных ресурсов. Упущенная выгода товарно-материальных ценностей на 1% прироста выпуска продукции будет составлять -245,4%.

Таблица 2.6 – Показатели, характеризующие развитие производства за 2014 – 2015 г.

Показатели	2014	2015	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выпуск продукции в сопоставимых ценах, млн. руб.	275172	413410	138238	50,24
Производственный персонал, чел.	86	89	3	3,49
Основные производственные фонды, млн. руб.	116057	156390	40333	34,75

Продолжение таблицы 2.6

Оборотные средства в товарно-материальных ценностях, млн. руб.	285,6	356,3	70,7	24,75
Производительность труда (выработка), млн. руб./чел.	3199,67	4645,06	1445,38	45,17
Фондоотдача основных производственных фондов, руб./руб.	2,37	2,64	0,27	11,49
Оборачиваемость материальных ресурсов	963,49	1160,29	196,80	20,43

При сопоставлении темпов изменения объема выпуска продукции с индексами объема и качества можно сделать вывод об интенсивности использования сотрудников на производстве и основных фондов. Анализируя период 2014-2015 года, можно сделать вывод об увеличении численности сотрудников на 3,49%, которое сопровождается ростом выработки на 45,17%.

Количество выпускаемой продукции в результате увеличения численности сотрудников составит: 6,95%, а доля влияния производительности труда будет составлять 93,05%.

Прирост выпуска продукции за счет количественного фактора составит 69,17%. Доля влияния фондоотдачи, составляет 30,83%.

Использование товарно-материальных ресурсов обладает экстенсивным типом развития, следовательно, выпуск продукции возрастает на 49,26% при дополнительном вовлечении в оборот тех материальных ресурсов, которые значительно превышают дополнительную потребность в оборотных средствах. Прирост товарно-материальных ценностей на 1% прироста выпуска продукции составил 50,74%.

Таблица 2.7 – Сводная таблица влияния факторов объема и качества на объем выпуска продукции

Виды ресурсов	Прирост выпуска продукции, руб.		Доля прироста выпуска продукции, %		Тип развития
	За счет фактора объема	За счет фактора качества (отдачи)	За счет фактора объема	За счет фактора качества	

Продолжение таблицы 2.7

Производственный персонал	9599,02	128638,98	6,94	93,06	Интенсивное
Основные производственные фонды	95629,84	42608,16	69,18	30,82	Экстенсивное
Оборотные материальные ресурсы	68118,56	0,55	100,00	0,00081	Экстенсивное

При интенсивном использовании факторов обеспечивается получение относительной экономии ресурсов, а при экстенсивном использовании – относительный перерасход.

Расчет относительной экономии ресурсов и условного высвобождения персонала показан в таблице 2.8

Таблица 2.8 – Расчет относительной экономии (перерасхода) ресурсов за 2013-2014 г.

Виды ресурсов	2013	Размер ресурсов в перерасчете на объем выпуска	2014	Относительное изменение:
				– экономия;
				+ перерасход
Производственный персонал, чел.	89	90,74181333	86	-4,74
Основные производственные фонды, млн. руб.	113052	115264,5335	116057	792,46
Оборотные материальные ресурсы, млн. руб.	267,5	272,7352255	285,6	12,86

При интенсивном использовании персонала на производстве высвобождаются 4 человека. Это является относительным фактором экономии средств на оплату труда. В результате экстенсивного использования основных производственных фондов относительный расход ресурсов составил 792,5 рублей. Вследствие этого экстенсивное использование материальных оборотных средств способствовало вовлечения в оборот дополнительных средств в размере 12,9 млн. рублей.

Таблица 2.9 – Расчет относительной экономии (перерасхода) ресурсов за 2014-2015 г.

Виды ресурсов	2014	Размер ресурсов в перерасчете на объем выпуска	2015	Относительное изменение:
				– экономия;
				+ перерасход
Производственный персонал, чел.	86	129,2037707	89	-40,20377073
Основные производственные фонды, млн. руб.	116057	174360,4886	156390	-17970,4886
Оборотные материальные ресурсы, млн. руб.	285,6	429,08	356,3	-72,77670839

Таблица 2.10 – Показатели экстенсивного и интенсивного использования ресурсов за 2013-2014 года.

Показатели	2013	2014	Отклонение	Темп изменения, %
Выпуск продукции в сопоставимых ценах, млн. руб.	269890	275172	5282	1,96
Фонд заработной платы, млн. руб.	28284	28983	699	2,47
Оборотные активы, млн.руб.	267,5	285,6	18,1	6,77
Продукция на 1 руб. фонда заработной платы	9,54	9,49	-0,05	-0,50
Материалоотдача	1008,93	963,49	-45,45	-4,50
Зарплатоемкость (уровень з/п)	0,105	0,105	0,00053	0,50
Материалоемкость	0,001	0,001	0,00005	4,72

Интенсификация использования трудовых резервов и рост производительности труд сопровождаются опережающим ростом фонда заработной платы на 2,47 % по сравнению с базисным периодом. Индекс показателя продукции на 1 руб. фонда заработной платы, равный -0,50 или -50%, и рассчитанный как отношение соответствующих индексов ($I_N : I_{Фз}$), свидетельствует о несоответствии оплаты труда трудовозатратам.

Таблица 2.11 – Показатели экстенсивного и интенсивного использования ресурсов за 2014-2015 года.

Показатели	2014	2015	Отклонение	Темп изменения, %
Выпуск продукции в сопоставимых ценах, млн. руб.	275172	413410	138238	50,2
Фонд заработной платы, млн. руб.	28983	34036	5053	17,4
Оборотные активы, млн.руб.	285,6	356,3	70,7	24,8
Продукция на 1 руб. фонда заработной платы	9,49	12,15	2,65	27,9
Материалоотдача	963,49	1160,29	196,80	20,4
Зарплатоемкость (уровень з/п)	0,105	0,082	-0,023	-21,8
Материалоемкость	0,001	0,001	-0,0002	-17,0

Полученный в 2015 г. положительный результат деятельности ООО «Завод кондиционеров «Август» свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия, что подтверждается фактом присвоения ему звания «Лучшее предприятия страны» по результатам комплексного исследования «Оценка 360°» среди предприятий, которые работают в Российской Федерации.

3. Совершенствование управления развитием промышленного предприятия ООО «Завод кондиционеров «Август»

3.1 Разработка мероприятий по реализации Программы развития

В результате проведенного исследования и тесного сотрудничества с ООО «Завод кондиционеров «Август» были выявлены следующие проблемные зоны в работе завода и представлены пути их решения.

Анализ действующих моделей автомобильных кондиционеров выявил значительные проблемы в сборке и эксплуатации готовой продукции. Было установлено, что проблема заключалась в использовании недостаточно прочного материала для изготовления корпуса. Пластиковый корпус отличается невысокой способностью к восприятию значительных горизонтальных нагрузок, ломкостью и горючестью деталей, низкой эластичностью, возрастающей хрупкостью материала и повышенным риском растрескивания при монтаже или эксплуатации, что влияло на сроки сборки и эксплуатации, а также подрывало авторитет завода.

Выявленные недостатки свидетельствуют о необходимости приобретения нового оборудования – термопластавтомата HJF 280.

Термопластавтомат (ТПА) HJF 280 – это машина стандартной серии, с помощью которой производятся детали из пластмассы и стали путем литья под давлением в заранее подготовленную заготовку. Данная технология позволяет наладить массовое производство готовых изделий с высоким качеством и точным соответствием заданным размерами и формами.

Создание участка по производству корпусов для кондиционеров позволяет:

- обеспечить снижение затрат на производство кондиционеров;
- сократить потери от брака;
- повысить качество выпускаемой продукции;
- уменьшить количество бракованного сырья.

Вследствие внедрения ТПА завод может выйти на новый уровень рынка по сбыту корпусов собственного производства, что впоследствии увеличит число заказчиков.

Используя новое оборудование, завод сможет сам производить более дешевые и качественные корпуса для производства автомобильных кондиционеров.

На первых этапах работы ТПА будут изготавливаться такие изделия как:

- кожух испарителя верхний 06-232510-00;
- кожух испарителя нижний 06-232520-00;
- фланец 06-232530-00.

В соответствии с увеличением количества заказов данное производство впоследствии будет расширяться.

Процедура внедрения нового оборудования начинается с подготовительного этапа, представляющего собой создание рабочей группы и сбор информации для успешного старта работы.

В рабочую группу входят: проектировщик, технолог, Главный инженер, экономист.

В обязанности проектировщика входит:

- принимать участие в разработке отдельных разделов проекта;
- участвовать в сборе данных для проектирования, решать технические вопросы на протяжении периода проектирования и ввода в действие объекта;
- участвует в анализе и обобщении опыта разработки проектов и их реализации;

В обязанности технолога входит:

- составлять технологические и операционные карты производственного процесса;
- участвует в разработке и внедрении новых технологий;
- контролирует соблюдение технологической дисциплины производства;

- анализирует проблемы в работе оборудования, качество материалов, обучение персонала, анализ брака и методы его устранения;

В обязанности Главного инженера входит:

- определять направления технического развития предприятия в условиях рыночных отношений;
- обеспечивать необходимый уровень технической подготовки производства, повышение уровня эффективности, производительности труда, высокое качество выпускаемой продукции, рациональное использование производственных ресурсов;
- обеспечивать эффективность современной и качественной подготовки производства, ремонт и модернизацию оборудования;
- осуществлять контроль за соблюдением правил и норм безопасности по охране труда, технике безопасности.

В обязанности экономиста входит:

- выполнять работу по осуществлению экономической деятельности предприятия, которая направлена на повышение эффективности производства, качества выпускаемой продукции, оптимальное использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов;
- осуществляет экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия, разрабатывает меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, устранение производственных потерь и расходов;
- определять экономическую эффективность организации труда и производства.

В связи с большими размерами термопластавтомата HJF 280 операция по установке происходит отдельно от другого оборудования. Рассмотрим характеристики оборудования, используемые при работе термопластавтомата HJF 280 в (таблице 3.1).

Таблица 3.1 – Характеристика термопластавтомата HJF 280

Модель		HJF 280		
Узел впрыска	Диаметр шнека, мм	55	60	65
	Отношение длины шнека к диаметру, L/D	23,1	21	19,3
	Теоретический объем впрыска, см ³	712	847	994,9
	Вес впрыска, г	648	779,9	905
	Ход шнека, г/сек	210	240	270
	Давление впрыска, МПа	205	168	143
Узел запираания	Усилие смыкания, т	2800		
	Ход раскрытия, мм	540		
	Длинна промежутка между колоннами, мм	580x580		
	Мах высота п/ф, мм	600		
	Min высота п/ф, мм	220		
	Ход эжектора, мм	145		
	Усилие эжектора	75		
Гидравлика	Мощность нагрева	15		
	Мощность двигателя	30		
	Максимальное давление насоса	16		
	Емкость бака масла	570		
Прочие	Вес	8,5		
	Габаритные размеры (ДхШхВ)	6x1,6x2,1		

Инструмент и оснастка, необходимые в работе термопластавтомата HJF 280:

- тара для укладки готовой продукции;
- канцелярский нож;
- стол оператора;
- тара с технологическими отходами;
- тара с несоответствующей продукцией.

Данные инструменты уже все имеются на складе завода, так что дополнительные затраты на приобретение новой оснастки не требуется.

Каждому работнику в соответствии с Конституцией РФ гарантируется право на безопасный труд. Для работы в производственных цехах для работников предназначена спецодежда, так как их деятельность осуществляется в опасных и угрожающих здоровью условиях. Согласно Приказу Минздравсоцразвития России от 12.01.2015 N 2н, обеспечение

трудящихся защитными средствами является важным элементом системы охраны здоровья и профессиональных рисков рабочих.

В соответствии с Приказом Минтруда России от 09.12.2014 N 997н «Об утверждении типовых отраслевых норм» выдача спецодежды и защитных средств производится бесплатно. Работник обеспечивается спецодеждой и защитными средствами по нормам комплектации и штатному расписанию. Вся одежда и дополнительные средства подлежат сертификации согласно Трудовому кодексу РФ (ред. от 01.01.2017) статья 215. Руководство предприятия может ввести дополнительные нормы обеспечения защитными спецсредствами в целях реализации программы охраны здоровья сотрудников в условиях опасной и вредной работы. Снижение минимального количества защитных средств не допускается.

Средства индивидуальной защиты должны соответствовать его полу, росту и размеру.

Кроме одежды и обуви нормативы предусматривают обеспечение работника различными дезинфицирующими средствами и защитными кремами для рук. Выдачу всех средств индивидуальной защиты фиксируют в личной карточке работника.

На рисунке 3.1 представлена одежда, используемая для работы на термопластавтомате HJF 280, выделена темным контуром.

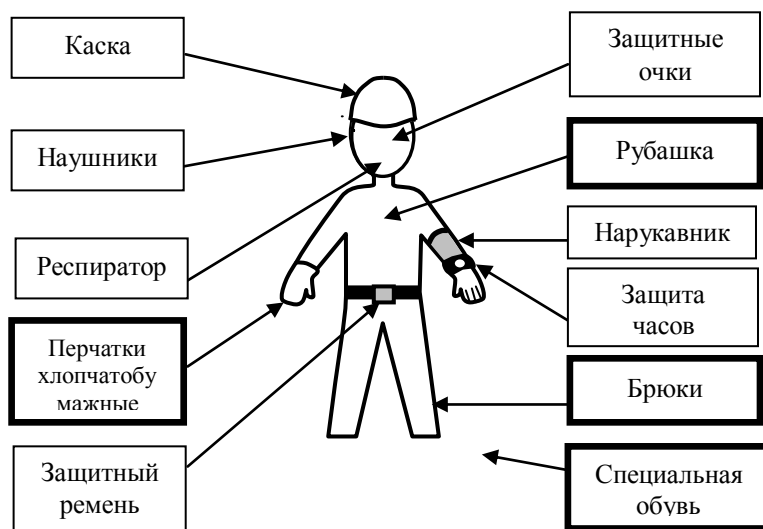


Рисунок 3.1 – Спецодежда для работы на производстве.

Для размещения термопластавтомата HJF 280 заводу потребуется 86 м² площади.

Рекомендуется установить его на 5 участке, так как там есть возможность размещения данного оборудования по площади.

Планировка участка №5, разработанная автором, представлена в Приложении Г. На рисунке 3.2 отображена схема перемещения оператора, предлагаемая автором.

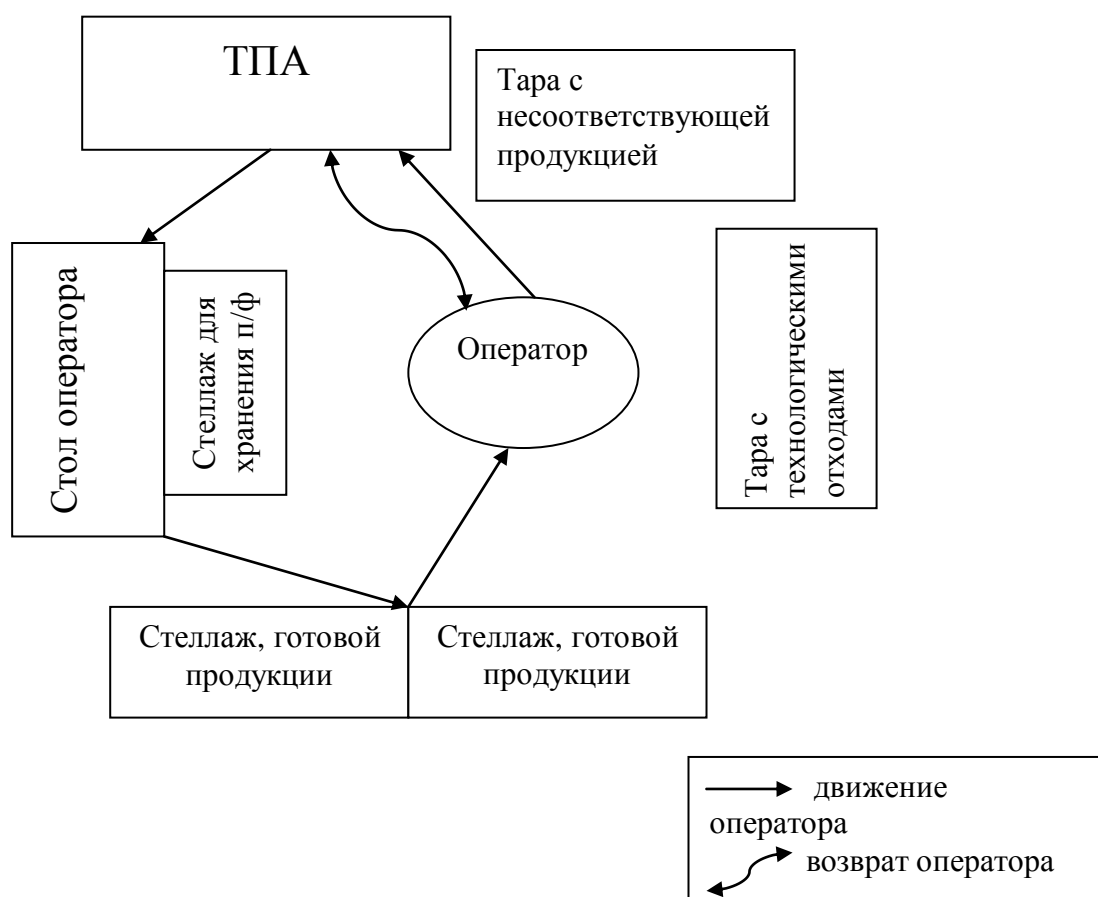


Рисунок 3.2 – Схема перемещения оператора

Технология процесса литья при использовании термопластавтомата HJF 280 укрупненно представлена на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Технология процесса литья

Условные обозначения, использованные на рисунке:



Технологическая карта изготовления кожуха испарителя представлена в Приложении Д.

Хронометраж времени работы термопластавтомата HJF 280 представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Время работы термопластавтомата HJF 280

Время изготовления кожуха испарителя верхнего и нижнего (мин.)							
Общее время работы	Загрузка сырья	Получение 1-й детали	Заполнение чек-листа	Утверждение ОКК	Переналадка п/ф	Время с переналадкой	Оставшееся время без переналадки

Продолжение таблицы 3.2

445	1	2	5	1	40-60	375	435
-----	---	---	---	---	-------	-----	-----

Единовременные затраты на техническую подготовку производства

$$K_{tex} = 31 + 32 + 33 + 34 + 35, \quad (3.1)$$

где 31 – затраты на проектирование участка №5 изготовления кожухов испарителя (затраты на оплату труда инженера-технолога);

32 – затраты на настройку информационной базы (оплата труда IT-специалиста);

33 – затраты на создание линий связи локальных сетей;

34 – затраты на повышение квалификации инженера;

35 – прочие затраты.

Затраты на оплату труда инженера-технолога и IT-специалиста представлены в таблице 3.4.

Затраты на оплату труда инженера-технолога и IT-специалиста вычисляем по формуле:

$$Z_{осн} = Z_m \times T_z \times (1 + K_{нд} \div 100), \quad (3.2)$$

где Z_m – средняя дневная ставка, руб.

T_z – время занятости, дни;

$K_{нд}$ – премиальные доплаты, 25%.

Дополнительная заработная плата инженера-технолога рассчитывается по формуле

$$Z_{д} = Z_o \times K_{д}, \quad (3.3)$$

где $K_{д}$ – коэффициент дополнительной заработной платы, 0,1.

Затраты на оплату труда на проведение проектных работ:

$$Z_o = Z_{осн} + Z_{д}, \quad (3.4)$$

Размер страховых взносов вычисляем по формуле:

$$Z_{стр.взн} = Z_o \times K_{стр.взн} / 100, \quad (3,5)$$

где $K_{стр.взн}$ – коэффициент отчислений на страховые взносы, 30%.

В Таблице 3.3 рассчитаны затраты времени на техническую подготовку производства. В Таблицах 3.4 – 3.5 определены трудовые затраты на проведение проектных работ.

Таблица 3.3 – Трудоемкость проектных работ

№ п/п	Статья затрат	Количество часов
1.	Анализ предметной области	16
2.	Составление критериев для проекта	8
3.	Разработка алгоритма работы оборудования	24
	Настройка информационной базы	1,5
Итого:		49,5

Таблица 3.4 – Затраты на оплату труда специалистов, занятых проектированием участка

Наименование должностей	Численность рабочих	Месячный оклад, руб.	Средне часовая ставка, руб.	Время занятости, дни	Сумма зарботной платы, руб.
1	2	3	4	5	6
Инженер-технолог	1	30000	170,45	48	8181,6
IT-специалист	1	30000	170, 45	1,5	255,68
Основная заработная плата (с учетом премии 25%)					10546,6
Дополнительная заработная плата					1054,6
Страховые взносы, 30,2%					3503,6
Итого					15104,8

На создание линий связи локальных сетей будет израсходовано 9500 рублей.

Внедрение нового оборудования на производство вызывает необходимость служебной командировки для повышения квалификации инженера. Общий порядок начисления и оплаты суточного содержания определяется ТК РФ. Затраты на служебную командировку представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Оплата командировки

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.
1.	Расходы на проезд	9 300
2.	Дополнительные расходы	3 000
3.	Прохождение краткосрочных курсов (Сертификат)	500
Итого:		12 800

Прочие затраты определяются по формуле, процент принятый на предприятии 7%:

$$P_p = Z_o \times 7 / 100, \quad (3,6)$$

$$P_p = 10546,6 \times 7 / 100 = 738,26 \text{ руб}$$

Размер единовременных затрат на техническую подготовку определяется по формуле:

$$K_{tex} = 151048 + 12800 + 738,26 + 9500 = 3814306 \text{ руб}$$

где $C_{об}$ – цена приобретения оборудования,

P_{tm} – затраты на транспортировку и монтаж приобретаемого оборудования.

В таблице 3.6 представлен расчет необходимых прямых и сопутствующих капитальных вложений по проектируемому варианту. В капитальные вложения входят затраты на техническую подготовку, затраты на покупку оборудования, транспортировку, монтаж.

Таблица 3.6 – Капитальные вложения в автоматизацию линии производства

Наименование показателей	Расчетные формулы	Значения показателей, руб.
1.Прямые капитальные вложения в оборудование (приобретение термопластавтомата HJF 280)	$K_{об.б} = H_{об} \times Ц_{об}$	1470000
2.Сопутствующие капитальные вложения		
2.1. Затраты на техническую подготовку производства		38143,06
2.2. Затраты на доставку	$K_m = K_{об} \times K_{монт}$	6790
2.3. Монтаж оборудования		6000
2.4. Установка оборудования		2000
2.5. Итого сопутствующие	$K_{сop} = K_m + 3_{np} + K_{пл}$	52933,06
3.Единовременные инвестиции	$K_{общ} = K_{об} + K_{сop}$	1522933,06
4.Удельные капитальные затраты	$K_{уд} = K_{общ} \div ПП$	18,4

В Таблице 3.7. представлен расчет затрат на производство кожуха автомобильного отопителя.

Таблица 3.7 – Расчет технологической себестоимости изготовления кожуха

Наименование показателей	Расчетные формулы	Проектный вариант
1. Затраты на материалы	$M = Ц_m \times Q_m \times \left(1 + K_{tz} \div 100 + K_{заг} \div 100 \right)$	102,67
2.Основная зарплата рабочих	$3_{пл} = \left(C_ч \times T_{шт} \times K_y \times K_{пф} \times K_{пp} \times K_d \times K_{вн} \times K_n \right) \div 60$	9,55
3.Страховые взносы	$H_{з пл} = 3_{пл} \times K_c$	2,88
4. Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования		
4.1. Амортизация оборудования	$A_{об} = \frac{Ц_{об} \times H_a \times T_{шт}}{100 \times Ф_э \times K_{вн} \times 60}$	2,53
4.2. Расходы на ремонт оборудования	$P_{р об} = \left(H_{об} \times Ц_{об} \times K_3 \times T_{шт} \times K_p \right) \div \left(Ф_3 \times 60 \times K_{вн} \right)$	5,32

4.3. Расходы на технологическую энергию	$P_3 = \left(M_y \times T_{маш} \times K_{од} \times K_m \times K_v \times K_n \times C_{э} \right) \div \left(КПД \times 60 \right)$	12,9
4.4. Амортизация площади	$A_{пл} = \left(H_{об} \times P_{уд} \times K_{дпл} \times C_{пл} \times T_{ит} \right) \div \left(100 \times \Phi_{э} \times K_{вн} \times 60 \right)$	0,02
4.5. Расходы на содержание и эксплуатацию производственной площади	$R_{пл} = \left(H_{об} \times P_{уд} \times K_{дпл} \times K_3 \times C_{пл} \right) \div ПГ$	0,29
Итого: технологическая себестоимость		136,16

Таблица 3.8 – Калькуляция кожуха автомобильного отопителя

Статьи затрат	Расчетные формулы	Проектный вариант
Основная и дополнительная зарплата		9,55
Затраты на материалы		102,67
Страховые взносы		2,88
Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования		21,06
Общепроизводственные расходы	$P_{опр} = З_{пл осн} \times K_{опр}$	11,46
Общехозяйственные заводские накладные расходы	$P_{охр} = З_{пл осн} \times K_{охр}$	11,94
Итого производственная себестоимость	$C_{пр} = C_{тех} + P_{опр} + P_{охр}$	159,56
Внепроизводственные расходы	$P_{вн} = C_{пр} \times K_{внепр}$	11,17
Всего полная себестоимость	$C_{полн} = C_{пр} + P_{вн}$	170,73

3.2 Ожидаемая эффективность мероприятий по реализации Программы развития

Миссией ООО «Завода кондиционеров «Август» является удовлетворенность потребителей качеством производимой продукции. Исходя из последнего исследования производственного процесса на участке №1, было выявлено значительное количество брака при нарезке шлангов, которые используются в работе автомобильных кондиционеров. При подготовке

шлангов к нарезке происходили механические повреждения и перегибы шланга. Во время самой нарезки не всегда соблюдались нужные размеры, поэтому шланги получались разной длины. Даже сам срез получался не всегда ровным. Для оптимизации данного процесса и более качественного выпуска готовой продукции на ООО «Завод кондиционеров «Август» было принято решение о приобретении нового оборудования для нарезки шлангов, а именно, станка для мерной нарезки шлангов.

Исходя из мониторинга рынка станков для нарезки шлангов, был выбран автомат SM15/30 2PT. Данное оборудование имеет ряд преимуществ по отношению к другим станкам данного вида:

- малогабаритный станок ($S=1*1,5\text{м}$);
- норм установки станка не существует (особые условия размещения не предусмотрены);
- станок оснащен сенсорным экраном;
- рабочий может составлять на автомате SM15/30 2PT библиотеку параметров обработки;
- на станке имеется клавиша автоматического перевода операций на русский язык;
- на автомате SM15/30 2PT можно установить различные виды режущих ножей;
- на данном станке большим преимуществом является то, что в процессе работы автомата SM15/30 2PT не требуется постоянное присутствие работника, а возможно осуществление периодического контроля производственного процесса;
- при протяжке материалов используются тянущие ремни, поэтому обеспечивается высокая точность длин нарезаемых отрезков и аккуратность;
- автомат SM15/30 2PT можно комплектовать адаптером для нарезки шланга, которая обеспечивает перпендикулярный срез высокого качества.

Автомат SM15/30 2PT имеет следующие технические характеристики:

- max внешний диаметр изолированного шланга: 25 мм;
- max сечение шланга: 80 мм²;
- производительность: 250/280 шт./смену;
- длина реза: от 1 до 10 000 мм;
- давление подаваемого воздуха: 6 бар;
- потребление воздуха: 2,05 литра на одну резку;
- мощность тяги: до 15 кг;
- электропитание: 220 В;
- вес: 50 кг.

Норм установки автомата SM15/30 2PT не существует, но при монтаже данного оборудования необходимо соблюдать следующие условия:

1. Станок должен стоять рядом с коробом со шлангами.

2. Необходим подход к станку не менее 1,5 м.

3. Расположить автомат SM15/30 2PT рядом со станком для намотки шлангов. Таким образом, возможно осуществление синхронной работы на обоих станках.

При эксплуатации старого оборудования был использован труд 3 работников. Внедрение нового оборудования будет способствовать освобождению 2 рабочих и возможности использования их труда на других операциях.

Рассмотрим технологию процесса нарезки шлангов при использовании автомата SM15/30 2PT на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Технология процесса нарезки шланга

Таблица 3.9 – Затраты на оплату труда IT-специалиста, занятого загрузкой библиотеки параметров обработки в автомат SM15/30 2PT

Наименование должностей	Численность рабочих	Месячный оклад, руб.	Средне часовая ставка, руб.	Время занятости, дни	Сумма заработной платы, руб.
1	2	3	4	5	6
IT-специалист	1	30000	170, 45	1	170,45
Основная заработная плата (с учетом премии 25%)					213,06
Дополнительная заработная плата					17,045
Страховые взносы, 30,2%					69,49
Итого					299,6

В таблице 3.10 представлен расчет необходимых прямых и сопутствующих капитальных вложений по проектируемому варианту. В

капитальные вложения затраты на техническую подготовку производства, затраты на покупку оборудования, доставку и монтаж.

Таблица 3.10 – Капитальные вложения в оборудование для нарезки шлангов

Наименование показателей	Расчетные формулы	Значения показателей, руб.
1.Прямые капитальные вложения в оборудование (приобретение автомат SM15/30 2PT)	$K_{об.б} = H_{об} \times Ц_{об}$	50000
2.Сопутствующие капитальные вложения		
2.1. Затраты на техническую подготовку производства		299,6
2.2. Затраты на доставку и монтаж оборудования	$K_{м} = K_{об} \times 0.15$	7500
2.3. Итого сопутствующие	$K_{соп} = K_{м} + 3np + K_{пл}$	7799,6
3.Единоновременные инвестиции	$K_{общ} = K_{об} + K_{соп}$	57799,6
4.Удельные капитальные затраты	$K_{уд} = K_{общ} \div ПГ$	0,72

Таблица 3.11 – Расчет технологической себестоимости нарезки шлангов

Наименование показателей	Расчетные формулы	Базовый вариант	Проектный вариант
1.Основная зарплата рабочих	$З_{пл} = \text{Сч} \times T_{шт} \times K_y \times K_{пф} \times K_{пр} \times K_{д} \times K_{вн} \times K_n \div 60$	31,68	13,19
2.Страховые взносы	$H_{зпл} = З_{пл} \times K_c$	9,57	3,98
3. Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования			
3.1. Амортизация оборудования	$A_{об} = \frac{Ц_{об} \times H_a \times T_{шт}}{100 \times Ф_э \times K_{вн} \times 60}$	0	0,14
3.2. Расходы на текущий ремонт оборудования	$P_{р об} = \text{Ноб} \times Ц_{об} \times K_3 \times T_{шт} \times K_p \div \text{Ф}_3 \times 60 \times K_{вн}$	0	0,58
3.3. Расходы на технологическую энергию	$P_3 = \text{М}_y \times T_{маш} \times K_{од} \times K_m \times K_v \times K_n \times Ц_э \div \text{КПД} \times 60$	0	1,29
3.4. Амортизация площади	$A_{пл} = \text{Ноб} \times P_{уд} \times K_{дпл} \times Ц_{пл} \times T_{шт} \div 100 \times Ф_э \times K_{вн} \times 60$	0,01	0,01
3.5. Расходы на содержание и эксплуатацию производственной площади	$P_{пл} = \text{Ноб} \times P_{уд} \times K_{дпл} \times K_3 \times C_{пл} \div ПГ$	0,14	0,21
Итого: технологическая себестоимость		41,4	19,4

Таблица 3.12 – Калькуляция шлангов

Статьи затрат	Расчетные формулы	Базовый вариант	Проектный вариант
Основная и дополнительная зарплата		31,68	13,19
Страховые взносы		9,57	3,98
Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования		0,089	2,189
Общепроизводственные расходы	$P_{опр} = Z_{пл\text{ осн}} \times K_{опр}$	38,02	15,83
Общехозяйственные заводские накладные расходы	$P_{охр} = Z_{пл\text{ осн}} \times K_{охр}$	39,6	16,49
Итого производственная себестоимость	$C_{пр} = C_{тех} + P_{опр} + P_{охр}$	119,02	51,72
Внепроизводственные расходы	$P_{вн} = C_{пр} \times K_{внепр}$	2,38	1,03
Всего полная себестоимость	$C_{полн} = C_{пр} + P_{вн}$	121,4	52,75

Снижение трудоемкости процесса от внедрения нового оборудования 22,92%, рост производительности труда 29,74%. Ожидаемая экономия от внедрения предлагаемого оборудования 1519,210тыс. руб. Срок окупаемости инвестиций 0, 6года.

Заключение

На современном этапе развития экономики России особую актуальность приобретают вопросы совершенствования управления развитием предприятия и продвижения качественных товаров и услуг на промышленном рынке. В связи с этим была определена цель бакалаврской работы как обеспечение долгосрочного существования предприятия на рынке на основе совершенствования управления его развитием.

В первой главе в ходе исследования были изучены и систематизированы теоретические основы управления развитием предприятия и методика оценки развития предприятия. В работе изучены и систематизированы подходы различных авторов к понятию «управление развитием предприятия».

Вторая глава содержит организационно-экономическую характеристику предприятия. В ходе исследования были оценены результаты хозяйственной деятельности предприятия ООО «Завод кондиционеров «Август» и дана оценка развития предприятия.

Деятельность ООО «Завод кондиционеров «Август» за период 2013 – 2014 гг. характеризуется положительной динамикой выручки, так в 2014 году по сравнению с 2013 выручка выросла на 1,96%, а в 2015 году по сравнению с 2014 выросла на 50,24%, это свидетельствует о выпуске качественной продукции и широкого ассортимента продукции.

В третьей главе предложены мероприятия, обеспечивающие перспективы развития предприятия: создать производственный участок по производству кожухов автомобильных отопителей; установить станок автомат SM15/30 2PT. Снижение трудоемкости процесса от внедрения нового оборудования 22,92%, рост производительности труда составит 29,74%. Ожидаемая экономия от внедрения предлагаемого оборудования 1519,210тыс. руб. Срок окупаемости инвестиций 0,6 года.

Таким образом, в результате исследования цель бакалаврской работы успешна, достигнута благодаря решению всех поставленных задач.

Список используемой литературы

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие. – 2-е изд. М.:Вузовский учебник, Инфа-М, 2014.- URL:http://www.bankreferatov.ru/db/B/18CBEC81602000DC43257CB1001A9394#.VyTo3R_m994 (дата обращения: 23.12.2016)
2. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент /Л. Е. Басовский. — М.: Инфра-М, 2013. — 368 с
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с-
4. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.-
5. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент /А. Т. Зуб. — М.: Юрайт, 2014. — 376 с.
6. Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник / Т.Ю. Иванова. - 4-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2012. – 432 с.
7. Казакова, Н. А. Стратегический менеджмент /Н. А. Казакова, А. В. Александрова, Н. Н. Кондрашева, С. А. Курашова. — М.: Инфра-М, 2013. — 320 с
8. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Учебник. – М.: Феникс, 2014. 352 с.- URL:<http://www.docme.ru/doc/94164/menedzhment-uchebnik.-kaznachevskaya-g.b.www.phoenixbooks>.
9. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.-
- 10.Клочков Ю.П. Мы начали необратимые изменения // Портал «Управление производством»,02.05.2012.-URL:http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/klochkov-kamaz.html
- 11.Клочкова Е.Н., Кузнецов В.И., Платонова Т.Е. Экономика предприятия. М.: Юрайт, 2014. 448 с.
- 12.Кондаурова Д. С. Совершенствование механизма устойчивого развития промышленного предприятия // Экономика, управление, финансы: материалы II

- Международ. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). — Пермь: Меркурий, 2012. — С. 130-132.
- 13.Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — Москва : Юрайт, 2012. — 640 с.-
- 14.Коротков, Э. М. Основы менеджмента /И. Ю. Солдатова, Э. М. Коротков; под ред.: И. Ю. Солдатовой, М. А. Чернышева. — М.: Дашков и К, 2013. — 272 с.
- 15.Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы [Переиздание]/Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
- 16.Кузнецов, Е.В. Мелякова. — Издательство Юрайт, 2015. — 365 с. URL: <http://nashol.com/2015051184598/teoriya-organizacii-kuznecov-u-v- melyakova-e-v-2015.html> (дата обращения: 2.03.2017)
- 17.Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров /Ю.В.
- 18.Лясников, Н. В. Стратегический менеджмент /Н. В. Лясников, М. Н. Дудин. — М.: КноРус, 2012. — 256 с.
- 19.Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер /Б. Марр; пер. с англ.: А. В. Шаврин. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2013. — 344 с.
- 20.Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с-
- 21.Пирс, Д. А. Стратегический менеджмент /Д. А. Пирс, Р. Б. Робинсон; пер. с англ.: Е. А. Милютин. — Спб.: Питер, 2013. — 560 с.
- 22.Пожарницкая, О. В. Развитие ключевых компетенций на основе автоматизации SAP HR /О. В. Пожарницкая // Вестник Томского государственного педагогического университета. — 2012. — № 3. — С. 113—115
- 23.Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение. Цели. Изменения /С. А. Попов. — М.: Юрайт, 2014. — 448 с.
- 24.Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.-

- 25.Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" // СПС «Консультант плюс».URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_164841/ (дата обращения: 9.02.2017)
- 26.Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]/А. Н. Фомичев. — М.: Дашков и Ко, 2013. — 468 с.
- 27.Эриашвили Н.Д., Старостенко В.К.Менеджмент. Маркетинг: Учебное пособие. - М.: Юнити – Дана, 2012.- 302 с.
- Бабук И.М., Сахнович Т.А. Экономика промышленного предприятия. М.: ИНФРА-М, 2013. 448 с.
- 28.Blanding M. These management practices, like certain technologies, boost company performance/ M. Blanding, 2016 [Электронный ресурс]. URL: <http://hbswk.hbs.edu/Pages/browse.aspx?HBSTopic=Management%20Practices%20and%20Processes> (дата обращения: 19.04.2017)
- 29.Jon Schreibfeder. Achieving Effective Inventory Management // Proceedings of the World Congress on Engineering. 2015. № 4. С. 50-57.
- 30.Porter, M. Competitive Advantage. How to achieve high results and ensure its stability / M. Porter. – М.: Alpina Publisher. – 2016.
- 31.Kotler F. Basics of marketing. 5th European ed / F. Kotler, A. Gary. - М.: Williams, 2015. – 752
- 32.Pop, Z. C. New perspectives on strategic management process/ Z.C. Pop, A. Borza, 2013, [Электронный ресурс]. URL: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2013/n1/167.pdf> (дата обращения: 20.03.2017)
- 33.ООО «Завод кондиционеров «Август» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.augustcondy.ru> (дата обращения: 20.05.2017)

Приложения

Приложение А

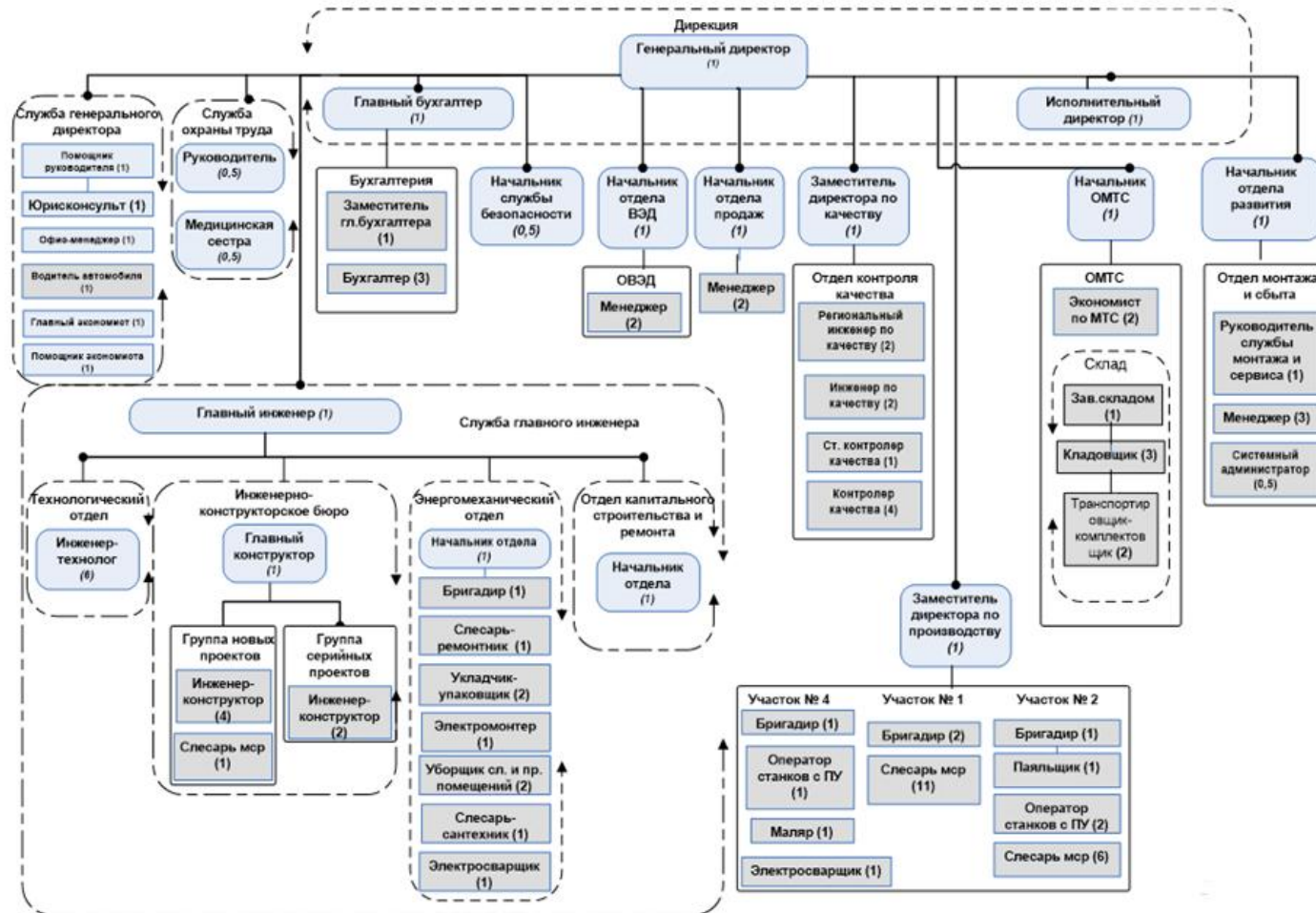


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Завод кондиционеров «Август»

Основные экономические показатели деятельности ООО «Завод кондиционеров «Август» за 2013 - 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2014гг.		2015-2013гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1.Выручка от продажи, млн.руб.	269,89	275,17	413,41	5,282	1,96	138,24	50,24	143,52	53,18
2.Себестоимость продаж, млн.руб.	204,71	195,8	261,79	-8,912	-4,35	65,995	33,71	57,083	27,89
3.Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	65,183	79,377	151,62	14,19	21,78	72,243	91,01	86,437	132,61
4.Управленческие расходы, млн.руб.	21,475	3,2156	40,613	-18,26	-85,03	37,397	1163,00	19,138	89,12
5.Коммерческие расходы, млн. руб.	4,564	5,211	7,114	0,647	14,18	1,903	36,52	2,55	55,87
6.Прибыль (убыток) от продажи, млн. руб.	39,144	70,95	103,89	31,81	81,25	32,943	46,43	64,749	165,41
7.Чистая прибыль, млн. руб.	51,86	59,545	100,03	7,685	14,82	40,487	67,99	48,172	92,89
8.Стоимость основных средств, млн. руб.	113,05	116,06	156,39	3,005	2,66	40,333	34,75	43,338	38,33
9. Оборотные активы, млн.руб.	267,50	285,60	356,30	18,1	6,77	70,7	24,75	88,8	33,20
10.Численность работающих, чел.	89	86	89	-3	-3,37	3	3,49	0	0
в т.ч рабочих, чел.	23	21	23	-2	-8,70	2	9,52	0	0
11.Фонд оплаты труда, млн. руб.	28,284	28,983	34,036	0,699	2,47	5,053	17,43	5,752	20,34
12.Производительность труда работающего, млн.руб.	3,033	3,199	4,645	0,166	5,47	1,446	45,20	1,612	53,15

Продолжение приложения Б

13.Среднегодовая заработная плата работающего, млн. руб.	0,3178	0,337	0,3824	0,019	6,05	0,0454	13,48	0,0646	20,34
14. Фондоотдача	2,39	2,37	2,64	-0,02	-0,68	0,27	11,49	0,26	10,73
15. Оборачиваемость активов, раз.	1,01	0,96	1,16	-0,045	-4,50	0,1968	20,43	0,1514	15,00
16.Рентабельность продаж, %	19,2	21,6	24,2	2,4		2,6		5	
17. Рентабельность производства,%	22,47	29,16	32,32	6,68	29,73	3,16	10,84	9,84	43,80
18. Затраты на рубль выручки	85,50	74,22	74,87	-11,28	-13,19	0,65	0,88	-10,63	-12,43

Сильные стороны ООО «Завод кондиционеров «Август» и оценка их
важности

Сильные стороны		Оценки экспертов					Σ	Средняя	Откл. от ср. ариф.	Кв. откл.
		1	2	3	4	5				
Производство	«Завод кондиционеров «Август» занимает лидирующие позиции на российском рынке по производству автомобильных кондиционеров, кондиционеров для комбайнов и сельхозтехники, кондиционеров для тракторов и строительно-дорожной техники, отопительные приборы и автобусных кондиционеров.	15	15	15	15	15	75	15,00	33,92	1150,34
	Значительный рост объемов производства в последние годы	12	13	12	13	12	62	12,40	20,92	437,507
	Крупномасштабный проект: строительство дополнительных 5000м ² площади завода.	15	15	15	15	15	75	15,00	33,92	1150,34
	Оптимальные сроки подготовки производства	9	8	8	8	8	41	8,20	-0,08	0,00694
	Использование универсального оборудования на производстве	9	10	9	10	10	48	9,60	6,92	47,8403
	Использование современных CAD/CAE в производстве	6	6	7	6	6	31	6,20	-10,08	101,674
	Короткие сроки внедрения конструктивных и технологических изменений в процессе производства	10	11	11	11	10	53	10,60	11,92	142,007

Продолжение приложения В

Маркетинг	Высокая информированность сайта.	8	8	8	7	8	39	7,80	-2,08	4,34028
	Комплексный подход к формированию политики продвижения бытовых кондиционеров на внутренний рынок.	7	8	8	7	8	38	7,60	-3,08	9,50694
	Ассортимент формируется исходя из потребности предприятия-заказчика	10	10	10	10	11	51	10,20	9,92	98,3403
	Деятельность предприятия диверсифицирована и направлена на широкий сегмент рынка	9	8	8	8	9	42	8,40	0,92	0,84028
	Наличие собственного работающего сайта с выложенной на нем презентацией завода.	6	5	6	5	6	28	5,60	-13,08	171,174
	Обеспеченность заказами, связанных с автомобильными заводами (GM-Avtovaz, КАМАЗ,)	10	11	11	10	11	53	10,60	11,92	142,007
	Торговые представительства ООО «Завод кондиционеров «Август» в других регионах.	7	8	7	8	8	38	7,60	-3,08	9,50694
	Постоянно внедряются новые мероприятия по поддержке имиджа завода.	5	5	5	4	4	23	4,60	-18,08	327,007
	Развитая система коммуникаций.	6	7	7	6	7	33	6,60	-8,08	65,3403
	Достаточно большой охват аудитории автомобильной промышленности.	5	4	4	5	5	23	4,60	-18,08	327,007
	Выпускаемая продукция отражает предпочтение конечного потребителя	12	11	11	11	12	57	11,40	15,92	253,34
	Объем продаж равен объему выпускаемой продукции.	7	8	7	8	7	37	7,40	-4,08	16,6736

Продолжение приложения В

Маркетинг	Сбалансированное и устойчивое положение предприятия на рынке. ООО «Завод кондиционеров «Август» входит в тройку крупнейших производителей автомобильных кондиционеров, кондиционеров для комбайнов и сельхозтехники, кондиционеров для тракторов и строительно-дорожной техники, отопительных приборов и автобусных кондиционеров, в мире и является монополистом в Самарской области.	10	9	9	10	9	47	9,40	5,92	35,0069
Кадры	89% производственного персонала относиться к средневозрастной группе. Средний возраст рабочих составляет 35 – 40 лет.	7	6	7	6	6	32	6,40	-9,08	82,5069
	Доля работников с высшим образованием на ООО «Завод кондиционеров «Август» составляет 58%.	7	6	7	7	7	34	6,80	-7,08	50,1736
	На предприятии используются современные средства профессионального обучения своих сотрудников: стажировки, специальные программы по развитию, семинары и деловые тренинги.	7	6	6	6	7	32	6,40	-9,08	82,5069
	30% от общего числа сотрудников работают без больничных листов.	7	6	6	6	7	32	6,40	-9,08	82,5069
	5% работников получили высшее образование (заочное обучение) без отрыва от производства.	4	3	4	4	3	18	3,60	-23,08	532,84
	Развитая организационная культура	3	4	4	3	3	17	3,40	-24,08	580,007

Продолжение приложения В

Учет, управление и сертификация	Высокие стандарты качества и соответствие продукции международным сертификатам способствует росту конкурентоспособности. На ООО «Завод кондиционеров «Август» внедрена интегрированная система менеджмента качества ISO 9001:2008, ISO/TS 16949-2009; менеджмента охраны окружающей среды ISO 14001:2004; менеджмента охраны труда и предупреждения профзаболеваний OHSAS 18001:2007.	12	13	12	13	12	62	12,40	20,92	437,507
Учет, управление и сертификация	Не существует задержек в оплате поставщикам за сырье и материалы в результате рационального использования рабочего времени отдела бухгалтерии.	9	9	8	8	9	43	8,60	1,92	3,67361
	Изготовление продукции соответствующей стандартам качества	12	12	13	12	13	62	12,40	20,92	437,507
	Определены основные направления деятельности всех функциональных подразделений, а также распределены их полномочия и ответственность.	4	4	5	4	5	22	4,40	-19,08	364,174
Логистика	Завод имеет собственные автомобили в количестве 10 машин.	7	8	7	8	7	37	7,40	-4,08	16,6736
	Географическая близость с поставщиками основных видов сырья приводит к минимальным затратам на перевозку.	8	7	7	8	8	38	7,60	-3,08	9,50694
	Нет проблем в организации автоперевозок.	9	9	10	10	9	47	9,40	5,92	35,0069

Продолжение приложения В

Логистика	Развитая логистическая инфраструктура и дистрибьюторская сеть дает относительно преимущество в контроле над транспортными издержками.	7	7	7	6	7	34	6,80	-7,08	50,1736
Финансы	Оптимизация кредитного портфеля с точки зрения сбалансированного соотношения краткосрочных и долгосрочных обязательств.	7	6	7	7	6	33	6,60	-8,08	65,3403
	Постоянный мониторинг макроэкономических показателей и ситуации на финансовом рынке с целью прогнозирования изменения процентных ставок и другие меры.	8	9	8	8	9	42	8,40	0,92	0,84028
	Итого:						1479		41,08	7320,75

Слабые стороны ООО «Завод кондиционеров «Август» и оценка их важности

Слабые стороны		Оценки экспертов					Σ	Средняя	Откл. от ср. ариф.	Кв. откл.
		1	2	3	4	5				
Производство	Низкий коэффициент автоматизации производства	11	12	11	11	12	57	11,40	20,6	424,36
	Некоторые производственные цеха оборудованы недостаточно мощной вентиляционной системой.	7	6	6	7	7	33	6,60	-3,4	11,56
	Плохо работающие кнопки вызова бригадира.	4	3	3	4	3	17	3,40	-19,4	376,36
Кадры	Слабая система материальной и нематериальной мотивации.	7	8	7	8	7	37	7,40	0,6	0,36
	Возможность ошибок работников, в последующем брак продукции.	9	9	9	9	9	45	9,00	8,6	73,96
Учет и управление	Отсутствие единых корпоративных документов, регламентирующих работу подразделений	8	9	8	8	9	42	8,40	5,6	31,36
	Больше половины выручки от продажи продуктов производства компании поступает в иностранной валюте, в то время как все затраты предприятия выражены в рублях.	7	8	7	8	7	37	7,40	0,6	0,36

Продолжение приложения В

Маркетинг	Отсутствие такого направления коммуникационной политики, как изменение отношения к товару.	5	6	5	5	6	27	5,40	-9,4	88,36
	Не проводятся исследования конъюнктуры рынка	7	6	6	7	6	32	6,40	-4,4	19,36
	Отсутствие службы маркетинга	9	10	9	9	9	46	9,20	9,6	92,16
Маркетинг	Отсутствие системного комплексного подхода к управлению маркетинговыми коммуникациями.	9	9	8	8	8	42	8,40	5,6	31,36
	Отсутствие рекламной политики предприятия	5	6	5	5	6	27	5,40	-9,4	88,36
	Сезонность продукции завода	6	6	7	7	6	32	6,40	-4,4	19,36
	Недостаточный опыт работы на новых рынках (бытовые кондиционеры).	7	7	7	7	7	35	7,00	-1,4	1,96
Логистика	Большое транспортное кольцо по всему миру в поставках на ключевые экспортные рынки: ООО «Завод кондиционеров «Август» экспортирует свою продукцию в страны: Эквадор, Германию, Венесуэлу, Уругвай, Болгарию, Турцию, Францию, Грецию, Кубу.	7	8	7	8	7	37	7,40	0,6	0,36
	Итого:						546			1259,6

Возможности ООО «Завод кондиционеров «Август» и оценка их важности

Возможности	Оценки экспертов					Σ	Средняя	Откл. от ср. ариф.	Кв. откл.
	1	2	3	4	5				
Постоянный спрос на номенклатуру выпускаемой продукции со стороны крупного потребителя	10	11	10	10	11	52	10,4	8	64
Научно-исследовательские работы в области технологии производства	10	9	10	9	10	48	9,6	4	16
Постоянный рост безработицы (выбор более дешевой и качественной рабочей силы в городе)	6	7	6	7	6	32	6,4	-12	144
Государственная Программа поддержки и развития атокомпонентной отрасли «Субсидирования процентных ставок по автомобильным кредитам»	8	7	8	7	8	38	7,6	-6	36
Государственная программа поддержки и развития автокомпонентной отрасли «Программа утилизации поддержанных машин»	12	12	13	12	13	62	12,4	18	324
Государственная программа поддержки и развития автокомпонентной отрасли «Субсидирования автомобильного лизинга»	12	12	13	12	13	62	12,4	18	324
Развитие автомобильной промышленности	7	8	8	8	7	38	7,6	-6	36
Ослабление позиций конкурентов в кризисный период.	10	11	10	11	10	52	10,4	8	64
Реализация государственной программы Российской Федерации «Автомобильной промышленности».	12	12	13	12	12	61	12,2	17	289
Разработка новых средств производства (оборудования, технологий) для автомобильной промышленности.	5	6	5	5	6	27	5,4	-17	289
Большой рынок рабочей силы высокой квалификации.	7	6	6	7	7	33	6,6	-11	121

Продолжение приложения В

Получение дополнительных скидок при определенном объеме продаж со стороны поставщиков.	5	6	5	6	6	28	5,6	-16	256
Закупка запасных частей по отпускным ценам поставщиков	8	8	9	9	9	43	8,6	-1	1
Автомобильная промышленность выступает базовой отраслью экономики Самарской области, что способствует росту инвестиций в автокомпонентную отрасль со стороны правительства Самарской области.	10	9	9	10	9	47	9,4	3	9
Снижение ставки рефинансирования	6	7	7	6	7	33	6,6	-11	121
Послабление экспортных пошлин	6	6	6	6	6	30	6	-14	196
Государственная программа поддержки и развития автокомпонентной отрасли «Субсидирования спроса с акцентом на определенные категории потребителей»	12	12	13	12	13	62	12,4	18	324
Поддержка предприятий, производящих автомобильные запчасти, Правительством РФ в рамках целевой Программы «Субсидирования закупок техники государственными структурами России в 2014-2020 гг.»	12	12	13	12	13	62	12,4	18	324
Высокий профессионально-образовательный уровень подготовки кадров в ТГУ	7	6	7	7	6	33	6,6	-11	121
Снижение процентной ставки налогообложения	8	7	7	8	7	37	7,4	-7	49
Итого:						880			3108

Угрозы ООО «Завод кондиционеров «Август» и оценка их важности

Угрозы	Оценки экспертов					Σ	Средняя	Откл. от ср. ариф.	Кв.откл
	1	2	3	4	5				
Существует угроза появления новых конкурентов, как на внешнем, так и на внутреннем рынке	12	13	12	13	13	63	12,60	29,77	886,21
Длительные сроки поставок отдельных материалов	8	7	7	8	8	38	7,60	4,77	22,75
Ужесточение стандартов качества	10	9	10	9	10	48	9,60	14,77	218,13
Рост стоимости материалов и комплектующих	10	9	9	9	9	46	9,20	12,77	163,05
Недоверие потребителей вследствие ухудшения имиджа и качества обслуживания.	9	8	9	8	8	42	8,40	8,77	76,90
Консолидация и возможные новые игроки в сегментах.	5	5	5	5	5	25	5,00	-8,23	67,75
Скачок курса валют.	8	7	8	8	7	38	7,60	4,77	22,75
Банкротство поставщиков.	7	8	8	8	8	39	7,80	5,77	33,28
Появление товаров-субститутов	7	6	6	7	6	32	6,40	-1,23	1,51
Рост налогов	8	9	9	9	8	43	8,60	9,77	95,44
Нестабильная политическая ситуация в РФ	10	10	10	10	10	50	10,00	16,77	281,21
Снижение качества поставляемых материалов, компонентов	7	6	7	7	6	33	6,60	-0,23	0,05
Риск использования конкурентами более современных технологий	2	3	2	3	3	13	2,60	-20,23	409,28
Сбои в поставках продукции.	8	8	8	9	9	42	8,40	8,77	76,90
Изменение покупательских предпочтений.	6	7	6	7	6	32	6,40	-1,23	1,51
Усиление интеграционных процессов в РФ.	4	4	5	5	4	22	4,40	-11,23	126,13
Высокие цены на сырье, электроэнергию.	4	3	4	4	3	18	3,60	-15,23	231,98
Нестабильное финансовое положение юридических лиц.	2	3	3	3	2	13	2,60	-20,23	409,28

Продолжение приложения В

Консолидация и возможные новые игроки в автокомпонентном сегменте.	3	4	4	4	3	18	3,60	-15,23	231,98
Изменение требований, предъявляемых к официальным дилерам.	6	5	6	5	5	27	5,40	-6,23	38,82
Повышение цен на энергоносители.	3	4	3	4	3	17	3,40	-16,23	263,44
Вторая «волна» экономического кризиса.	9	8	8	9	8	42	8,40	8,77	76,90
Нестабильное финансовое положение населения.	6	5	6	5	4	26	5,20	-7,23	52,28
Инфляционные процессы	6	7	6	7	7	33	6,60	-0,23	0,05
Рост тарифов на транспортировку,	6	7	6	7	6	32	6,40	-1,23	1,51
Рост импортной пошлины на сырьевые товары	6	7	6	7	6	32	6,40	-1,23	1,51
Итого:						864			3790,62

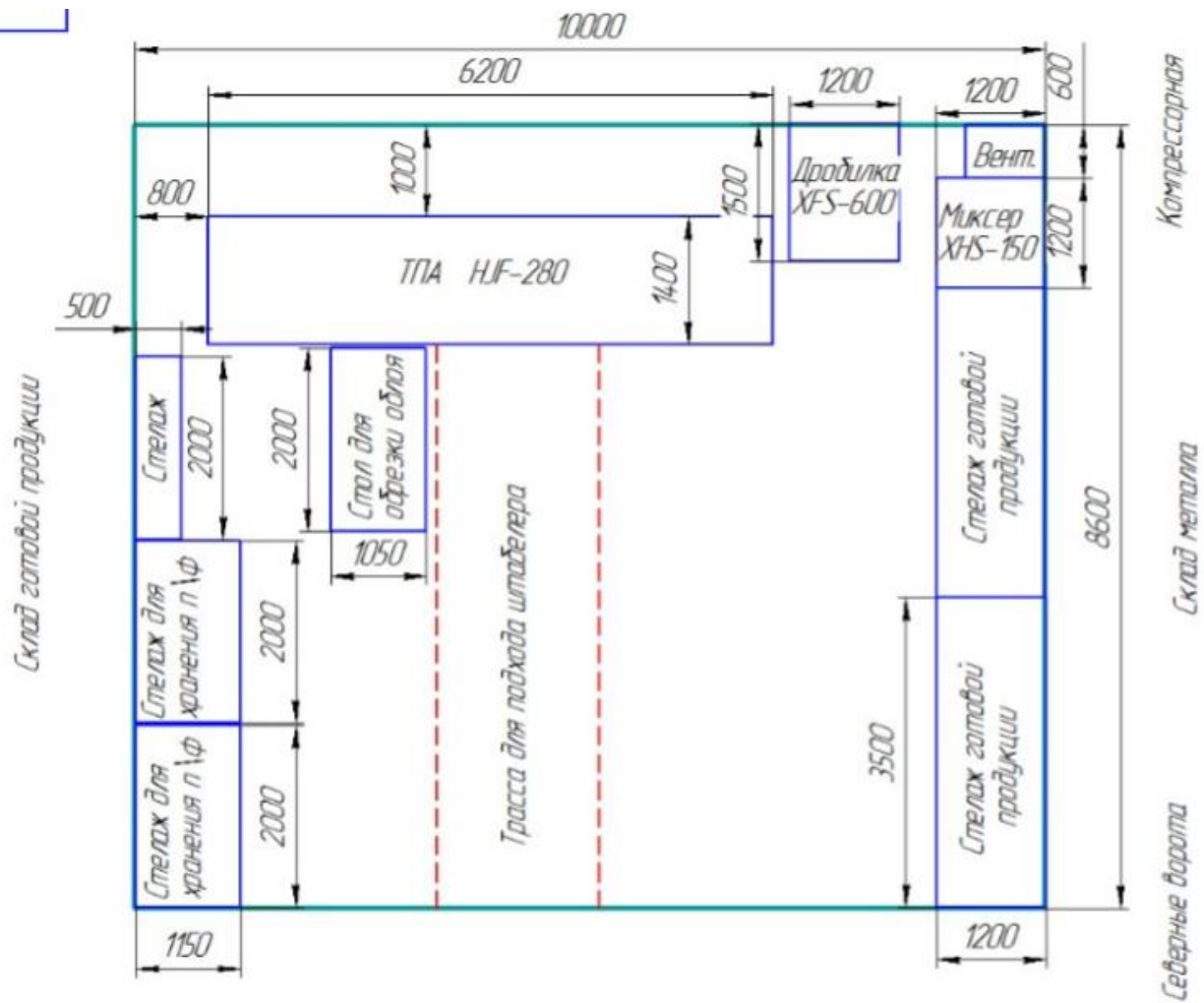


Рисунок 2 – Планировка участка №5

Технологическая карта изготовления кожуха испарителя

Основной шаг	Ключевой момент	Причина
1. Загрузка программы	На панели ТПА нажать клавишу "DATUM", высветится список программ, выбрать программу согласно заданию. Ввести цифру номера программы в строку MOLD NO, подтвердить нажатием "READ" (все операции на дисплее производятся перемещением курсора, подтверждение клавиша "ENTER")	Для установки параметром соответствующих производимой детали
2. Осмотр прессформы	Нажать и удерживать клавишу "MOLD OPEN" до полной остановки п/ф, открыть дверь оператора для осмотра п/ф. Произвести визуальный осмотр формообразующих	Для выявления посторонних предметов, частиц, материала, ржавчины
3. Подготовка п/ф	Обильно обработать баллоном антиадгезионной смазки матрицу п/ф, пробрызгать всю формообразующую п/ф	Для избежания застревания первой отливки в матрице п/ф
4. Подготовка перехода к циклу	1. Закрыть дверь оператора, сомкнуть п/ф в ручном режиме до положения коленнорычажного механизма в "ЗАМОК" 2. Смыкаем п/ф нажатием клавиши "MOLD CLOSE" до полного закрытия (коленно-рычажный механизм закрывается в замок, загорается световая индикация	Для подвода материального цилиндра ТПА к п/ф и дальнейшего запуска в цикл
5. Загрузка дозы	Нажатием клавиши "CHANGE" производим загрузку дозу в ТПА (доза загружается автоматически согласно установленным параметрам). Нажатием клавиши "NOZZLE ADV". подводим мат.цилиндр к п/ф до упора.	Для загрузки дозы в материальный цилиндр
6. Фиксация концевого выключателя мат.цилиндра	Зафиксировать концевик передвижной планкой (рукой поставить передвижную планку под концевик и затянуть фиксатором)	Для фиксации материального цилиндра
7. Переход в полу-автоматический режим	Нажать клавишу "SEMI AUTO" загорится индикация, движением руки открыть и закрыть дверь оператора запускается новый цикл	Для получения первой детали
8. Съём готовой детали	Правой рукой снять готовую деталь с пуансона, визуально осмотреть на наличие дефектов (недолив, серебро). При отсутствии дефектов обрезать литник канцелярским ножом и уложить деталь в тару с готовыми изделиями	Для окончательной доработки и укладки готовой продукции

Продолжение приложения Д

9. Контроль	Как только следы перегоревшего сырья прошли вызвать контролёра для утверждения первой годной детали	Для перехода к серийному производству качественных изделий
10. Укладка готовой продукции	Детали укладывать к картонные коробки (размер 1000мм x1200мм) 5 рядов по 28 деталей между каждым рядом укладывать картонную прокладку (950мм x1150мм) или на специальные этажерки, в зависимости от указания бригадира.	Для последующей транспортировки на склад
11. Контроль	После изготовления последней детали повторно пригласить контроллера ОКК для подтверждения статуса партии и перемещению на склад	Подтверждение статуса партии
12. Завершение работы	<p>1. Рукой отодвинуть бункер на ТПА чтобы перекрыть подачу сырья в материальный цилиндр. Отливать детали до полного освобождения мат.цилиндра от сырья. Как только материал перестал загружаться (цифры на дисплее остановились) перевести ТПА в ручной режим нажатием клавиши "MANUAL"</p> <p>2. Нажатием и удержанием клавиши "NOZZLERET" отвести мат.цилиндр вправо до упора. Сомкнуть п/ф не до конца нажатием и удержанием клавиши "MOLD CLOSE". Далее выключить нагрев и двигатель ТПА, систему охлаждения (РИ запуск ТПА)</p>	Для полного освобождения материального цилиндра от материала