

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент
_____ К. В. Кардапольцев

«____» июня 2017 г.

Исследование процессов развития качества услуг в ООО «Рестайлинг»
на основе инновационных решений

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–27.04.05.2017.007.ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.т.н.,
доцент

_____ В. П. Томашев

«____» 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, к.т.н.

_____ Н. К. Топузов

«____» 2017 г.

Автор работы
магистрант группы ЭУ-205

_____ И. В. Дуняшин

«____» 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель

_____ А. Е. Щелконогов

«____» 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Дуняшин И.В. Исследование процессов развития качества услуг в ООО «Рестайлинг» на основе инновационных решений – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-205, 2017, 139 с., 15 ил., 13 табл., библиогр. список – 50 наим., 3 прил.

В работе исследовано предприятие ООО «Рестайлинг» и разработан проект развития качества услуг на основе реализации концепции бережливого производства.

Проанализировано дальнее и ближнее внешнее окружение предприятия и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. В работе проведен анализ конкурентной среды. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Проведен интегрально-матричный анализ для выявления приоритетных потребительских требований и обеспечивающих характеристик.

Разработан проект развития качества услуг на основе интеграции систем 5S и CRM, позволяющий повысить производительность работ и обеспечить компании конкурентные преимущества. Проведен анализ экономической эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ «РЕСТАЙЛИНГ»	ООО
1.1 Понятие «качество» и «управление качеством». Отечественный и зарубежный опыт развития системы управления качеством.....	10
1.2 Общие сведения и сфера деятельности ООО «Рестайлинг».....	27
1.3 Анализ внешнего окружения предприятия.....	27
1.3.1 STEEP-анализ ООО «Рестайлинг».....	27
1.3.2 Анализ конкуренции с помощью модели «5 сил Портера».....	34
1.3.3 Выявление позиций предприятия с помощью матриц БКГ и СЗХ.....	44
1.4 Анализ внутренней среды организации.....	48
1.4.1 Исследование внутренней среды компании на основе «7S» Маккинси.....	48
1.4.2 Анализ ресурсов и внутренних возможностей предприятия по методике SNW-анализа	55
1.5 Оценка существующих угроз и выявление возможностей, выполнение анализа сильных и слабых сторон предприятия (SWOT).....	58
1.6 Матрица Глайстера.....	61
Выводы по разделу один.....	65
2 ВЫБОР ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРОЕКТНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПРОИЗВОДИМОГО ПРОДУКТА	
2.1 Общие положения матричного анализа	68
2.2 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта.....	70
Выводы по разделу два	93
3 ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЕКТНОМ ПЕРИОДЕ	
3.1 Анализ ООО «Рестайлинг» согласно модели развития предприятия Л. Грейнера.....	94
3.2 Разработка и выбор стратегии ООО «Рестайлинг».....	98

3.3 Концепция внедрения элементов системы бережливого производства в ООО «Рестайлинг».....	105
3.3.1 Основные бизнес-процессы ООО «Рестайлинг».....	106
3.3.2 Интеграция CRM и «5S» систем в рамках реализации на предприятии концепции бережливого производства	111
3.4 План реализации проекта	116
3.5 Финансовые показатели проекта.....	119
Выводы по разделу три	130
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	131
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	132
ПРИЛОЖЕНИЕ А	137
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	138
ПРИЛОЖЕНИЕ В	139

ВВЕДЕНИЕ

С какой целью каждая организация, будь то производственное предприятие или фирма, оказывающая какие-либо услуги, стремится к улучшению качества своей продукции и услуг?

Рассмотрим несколько вариантов определения «качества» в соответствии со стандартом ISO 9000:1994:

Качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. Несмотря на то, что в настоящее время действует редакция международного стандарта ISO 9000:2000: «КАЧЕСТВО – ЭТО СТЕПЕНЬ СООТВЕТСТВИЯ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОДУКЦИИ, ПРОЦЕССА ИЛИ СИСТЕМЫ СУЩЕСТВУЮЩИМ ИЛИ ПРЕДПОЛАГАЕМЫМ ПОТРЕБНОСТЯМ», многие авторы считают, что приведенное выше определение близко соответствует сути современных представлений о предмете.

При этом определение качества относится как к товарам и услугам, так и к процессам производства товаров и оказания услуг. Любая продукция / услуга должна соответствовать определенным требованиям потребителей. Качество характеризует соответствие товара этим требованиям. Свойства товара, которые характеризуют их пригодность к выполнению определенных требований, называются признаками, характеристиками качества.

Итак, из вышесказанного можно сделать вывод о том, что качество – комплексное понятие, включающее в себя все процессы, протекающие в организации при производстве того или иного продукта или при оказании услуги.

В современных условиях высочайшей конкуренции, фирмы, не уделяющие должного внимания качеству, испробовано не выдержат борьбы внутри отрасли и будут вынуждены уйти с рынка.

Какие преимущества получает компания осуществляющая контроль и поддержание стабильного уровня качества?

- Повышение лояльности покупателей.

Высокое качество – важнейшая часть удовлетворения покупателя.

Лояльность со стороны покупателей – залог долгого и успешного существования организации.

- Увеличение доли рынка.

Лояльные покупатели обеспечивают устойчивую потребительскую базу фирмы. Так позывное «саратайское радио» приводят в организацию новых покупателей, тем самым увеличивая долю рынка для организации

- Более высокие ликвидности для инвесторов.

Исследования показывают, что компании, известные высоким качеством своих товаров и услуг, крайне привлекательны для инвесторов за счет эффективности и стабильности вложений.

- Лояльные сотрудники.

Нематериальный фактор успеха фирмы – лояльность ее стороны своих сотрудников, готовых сталкиваться с трудностями, новыми вызовами, и получающих удовольствие от проделываемой работы.

- Снижение расходов.

Высочайшее качество означает правильное выполнение первой попытки, таким образом, организация несет ежедневно небольшие расходы на исправление ошибок и низкий процент рекламаций. Продупреждение ошибок повышает производительность и снижает издержки.

- Меньшая уязвимость для основной конкуренции.

Более высокий уровень качества продукции/услуги, чем средний по отрасли, позволяет компании быть менее уязвимой при снижении или даже деминусе цен со стороны конкурентов. Вероятность переключения постоянных клиентов при этом крайне мала.

Объект исследования ООО «Рестайлинг».

Предмет исследования – система оценки и контроля качества на всех этапах доведения услуги до конечного потребителя.

Цель работы: провести исследование, направленное на развитие системы качества, за счет применения инновационных решений.

Задачи работы:

- 1) провести анализ внутренней и внешней среды организации и рассмотреть их влияние на работу предприятия;
- 2) выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия и предложить пути минимизации угроз, вызванных действием слабых сторон организации;
- 3) провести интегрально – матричный анализ, который выявит приоритетность потребительских требований и обеспечивающих их характеристик, на которые следует обратить внимание при разработке решений;
- 4) разработка и реализация проектных решений для повышения качества на каждом из этапов процесса доведения услуги до клиента.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по экономике труда, теории систем и развития фирмы, управлению персоналом.

Информационной базой исследования явились материалы, опубликованные в отечественных и зарубежных монографиях, периодических изданиях.

1 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РЕСТАЙЛИНГ»

1.1 Понятия «качество» и «управление качеством»

Отечественный и зарубежный опыт развития системы управления качеством

Качество – категория философская. Однако, параллельно с философскими определениями понятия «качество», существует множество определений, появившихся в процессе человеческой практики, вызванных разнообразными явлениями и объектами окружающей действительности. Так, например, согласно китайской версии, качество тождественно понятию «высококлассный», «дорогой».

Необходимость стандартизации терминологии, ужас в наши дни, появилось появление унифицированной системы терминов для всех отраслей бизнеса и промышленности. стандартизовало следующее определение качества. Качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

Управление качеством продукции – действия, осуществляемые при создании и эксплуатации или потреблении продукции, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества.

Система управления качеством продукции – совокупность управляющих органов и объектов управления, взаимодействующих с помощью материально-технических и информационных средств при управлении качеством продукции.

В течение многих лет, особенно начиная с 50-х гг. XX века, в ряде стран ведется целенаправленная работа по управлению качеством продукции на основе системного подхода. Значительный опыт такой работы накоплен и в нашей стране.

Движение за улучшение качества продукции в отечественной практике осуществлялось с периода проведения индустриализации. Так, первая пятилетка

была объявлена «Пятилеткой качества». С течением времени стало ясно, что устойчивого совершенствования качества продукции нельзя добиться путем проведения отдельных и даже крупных, но разрозненных мероприятий. Только путем системного и комплексного, взаимосвязанного осуществления технических, организационных, экономических и социальных мероприятий на научной основе можно быстро и устойчиво совершенствовать качество.

При переходе к рыночным условиям исчезли эпистемические методы управления, появилась конкуренция товаропроизводителей, которые напрямую ощутили требования мирового сообщества к качеству продукции.

Отечественный опыт комплексного управления качеством является хорошим фундаментом освоения стандартов ИСО 9000, которые представляют более высокий уровень развития науки управления качеством.

Основными особенностями работы зарубежных фирм в области управления качеством продукции являются четко выраженный системный подход к управлению качеством продукции, разработка и применение методов управления качеством на уровне предприятия, фирмы, корпорации. На этих уровнях во многих капиталистических странах имеются сложившиеся системы качества, которые непрерывно совершенствуются.

Зарубежный опыт управления качеством базируется преимущественно на синых подходах и методах работы. Наиболее распространены статистические методы контроля качества, которые включены в Международные требования и рекомендованы для широкого применения. На многих фирмах зарубежных стран большое внимание уделяется кружкам качества, позволяющим активизировать творческий потенциал трудящихся и успешно решать возникающие на производстве проблемы качества. В то же время каждая страна имеет характерные особенности в практическом применении общих принципов управления качеством.

Оддельного внимания требует японский опыт в развитии системы управления качеством.

Японский опыт. В Японии сразу после второй мировой войны вопросы обеспечения и совершенствования качества были возведены в ранг национальной политики, что позволило получать весьма успешные результаты за довольно короткий срок. Большой вклад в «японское чудо» внес Э. Деминг, который с 1950 г. проводил семинары по обучению персонала предприятий комицукеному управлению качества. Одним из факторов успешности «борьбы за качество» он называет приверженность руководства фирм идемиям качества. Профессор Каору Исиакава предложил идею создания кружков качества. Понятно, что для успешной деятельности по совершенствованию качества рабочим и мастерам были необходимы обширные знания. Поэтому особое внимание руководство фирмы уделяло обучению рабочих и мастеров, в том числе статистическим методам контроля качества. Таким образом, были вовлечены в деятельность по обеспечению качества непосредственные участники производственного процесса, а позже – все сотрудники фирмы. О популярности кружков качества говорят следующие данные: первый кружок был зарегистрирован в 1962 г., к началу 1965 г. в Японии было 3700 кружков, а в настоящее время их насчитывается более 300 тысяч.

Инструменты японского управления качеством:

1. Вовлечение в процесс обеспечения качества каждого сотрудника фирмы.
2. Использование статистических методов контроля качества.
3. Создание системы мотивации.
4. Поощрение обучения, повышения квалификации.
5. Организация кружков качества, поддерживающих низшую иерархическую ступень управления.
6. Создание команд (временных коллективов) из специалистов, заинтересованных в решении конкретной проблемы.
7. Превращение проблемы обеспечения качества в общенациональную задачу.

Японская система управления качеством ориентирована на предотвращение возможности допущения дефектов. Основной формой общественного признания для японских предприятий является премия качества (премия Деминга), введенная с 1951 г.

На основе этих стандартов Международной организацией по стандартизации в 1987 г. были разработаны и выпущены стандарты ИСО серии 9000 по управлению и обеспечению качества продукции. В этих стандартах рекомендуемые элементы для создания систем качества были обобщены и представлены в удобной форме, благодаря чему они получили широкое распространение. Можно сказать, что с выходом стандартов ИСО серии 9000 опыт комплексного управления качеством был логически завершен. Но развитие управления качеством не остановилось на комплексном подходе. Обогащаясь новыми элементами, он постепенно перерос в более широкий подход к управлению качеством – в так называемое всеобъемное (тотальное) управление качеством.

1.2 Общие сведения и сфера деятельности ООО «Рестайлинг»

Re-Styling.Pro – динамично развивающаяся компания, предоставляющая свои услуги в области внешнего и внутреннего тюнинга автомобилей. В компании работают профессионалы своего дела, обладающие способностью к стилюному искаженному внешнему виду авто. Мастера имеют огромный опыт и располагают огромным количеством выполненных заказов. Тюнинг-Ателье **Re-Styling.Pro** предлагает услуги по оклейке автомобилей всеми типами виниловой пленки, тонировке стекол и оптики автомобилей, и многому другому в многообразном мире автомобильного стайлинга и тюнинга.

1.3 Анализ внешнего окружения предприятия

1.3.1 STEEP-анализ ООО «Рестайлинг»

STEEP-анализ – одна из распространенных методик анализа ситуации в процессах стратегического и маркетингового планирования. STEEP – аббревиатура от Social, Technological, Economic, Environmental, Political. STEEP-анализ – анализ факторов, влияющих или способных оказать влияние на проект в разрезе социальных, технологических, экономических, экологических и политических факторов. Метод заключается в разбиении (анализе) всего потока факторов внешнего окружения по наиболее значимым группам.

Социальные факторы (S) – социальные нормы, социальные взаимения, этические и моральные нормы, демографические характеристики и здоровье населения, миграция квалифицированной рабочей силы, исторические традиции и религиозные убеждения и т. д.

Технологические факторы (T) – это научные достижения, технические новшества и технологические разработки, изобретения, инновационная инфраструктура, развитость информационных и транспортных коммуникаций и т.д.

Экономические факторы (E) – это уровень жизни, занятость и доли трудоспособного населения, профессиональная подготовка трудовых ресурсов, уровень цен, рыночная конъюнктура, развитость финансовой структуры, общекономический подъем или спад, уровень инфляции, динамика курса доллара, налоговые и тарифные ставки, акции и т. д.

Экологические факторы (E) – это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение, экологические особенности и т. д. Задача предприятий – как можно меньше наносить вред окружающей среде.

Политические факторы (P) – это конституционные основы, формы собственности, особенности законодательства, политическая стабильность, взаимоотношения с другими странами, уровень государственного регулирования и т. д.

Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны, т.е. изменение одного фактора воздействует на изменение других факторов. Необходимо постоянно анализировать какие из STEER-факторов являются носителями угроз, а какие могут открыть дополнительные возможности для организации.

Применимые для исследуемой компании факторы STEER-анализа рассмотрены далее.

Социальные факторы:

- Нехватка рабочих кадров.

Тенденция постоянного роста спроса на экономическое, менеджерское образование на протяжении долгого времени приводит к нехватке квалифицированных технически подкованных сотрудников и рабочих. Варианты решения проблемы: максимальная автоматизация технологического процесса; обучение, финансирование курсов повышения квалификации мастеров.

- Лояльность к бренду. Репутация.

За время существования организации у клиентов сформировалось доверие к бренду «Рестайлинг». Большинство новых клиентов переходят в разряд постоянных и рекомендуют тюнинг-ателье.

Технологические факторы:

- Появление новых технологий.

В связи с постоянными инновационными разработками в области автотюнинга и защиты автомобилей, необходимо постоянно оценивать актуальность своих услуг на рынке, соответствие требованиям клиентов и предложения своих конкурентов. Организация использует данный фактор с положительной для себя стороны, уделяя должное внимание развитию и обновлению технологий, тем самым защищая и преумножая свои конкурентные преимущества.

- Защита интеллектуальной собственности (проблема утечки конфиденциальной информации организации).

Существует риск распространения информации о собственных разработках компаний, уникальных технологий, финансовые схемы являются коммерческой тайной предприятия. Утечка данной информации способна нанести ощутимый вред репутации

Экономические факторы:

- Снижение платежеспособности населения

По данным РОССТАТ только за 2016 год реальные доходы среднестатистического россиянина сократились на 7%. Фактор имеет мощнейшее негативное влияние на эффективность и стабильность компании и требует незамедлительной реакции «Рестайлинга».

- Прогнозирование дальнейшей девальвации рубля к доллару и евро.

Стабильно высокие цены на материалы и комплектующие иностранного производства, используемые в работе, а также прогнозирование дальнейшего падения курса рубля требуют проработанного серьезного подхода к дальнейшей интеграции «ВНИЗ», поиска альтернативных предложений.

Экологические факторы:

- Усиление экологических требований к автомобилям.

Ужесточение данных требований способно повлиять на организацию, но крайне незначительно. Чип-тюнинг и прочие работы, влияющие на выхлопные показатели автомобиля, не являются для «Рестайлинга» профильными услугами.

Политические факторы:

- Приятие новых нормативно-правовых актов, обеспечивающих ужесточение требований к тонировке стекол, оптики и цветной оклейке кузова.

Данный фактор имеет достаточно большое влияние на организацию, в особенности при сотрудничестве с автосалонами.

STEER-анализ ООО «Рестайлинг» представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Качественный STEER-анализ внешнего окружения ООО «Рестайлинг»

Факторы среды	Знак влияния	Кач. оценка	Валл. оценка	Вес	Важность
					Балл · Вес
Социальные					
Недостаток рабочих кадров	-	Существенное	4	0,10	-0,4
Высокая лояльность к бренду. Репутация	-	Значительное	7	0,15	+1,05

Продолжение таблицы 1.1

Технологические

Обновление технологий	-	Значительное	8	0,08	+0,64
Защита интеллектуальной собственности (проблема утечки конфиденциальной информации)	-	Существенное	6	0,08	-0,42

Экономические

Снижение покупательской способности	-	Сильное	9	0,25	-2,25
Прогнозирование дальнейшего роста курсов доллара и евро	-	Значительное	8	0,20	-1,60

Экологические

Усиление экологических требований к автомобилям	-	Слабое	2	0,04	-0,08
---	---	--------	---	------	-------

Продолжение таблицы 1.1

Политические					
Принятие новых нормативно-правовых актов, обеспечивающих ужесточение требований к тонированию стекол, оптики и цветной оклейке кузова.	-	Существенное	5	0,10	-0,5
Итого				=1	+1,69 -5,25



Рисунок 1.1 – Профиль внешней среды организации

Далее определим коэффициент предпочтения внешней среды как отношение суммы положительных баллов к сумме отрицательных (формула 1.1):

$$КПС = \frac{+\sum \text{баллов}}{-\sum \text{баллов}} = \frac{1,69}{5,25} = 0,32 \quad (1.1)$$

Вывод: КПС < 1 – следовательно, внешняя среда является неблагоприятной, присутствуют значительные угрозы.

Большая часть графика профиля внешней среды предприятия расположена ниже оси ох, из чего можно сделать вывод о том, что организация находится в условиях неблагоприятной внешней среды.

Выводы исходя из полученных результатов STEE²-анализа, можно сказать о том, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают экономические факторы. «Рестайлингу» необходимо искать новые направления и модернизировать существующие. Конкуренция увеличивается, требования к качеству, несмотря на снижение платежеспособности населения, растут. Возможно, следует задуматься о дальнейшей вертикальной интеграции.

1.3.2 Анализ конкуренции с помощью модели «5 сил Портера»

Конкуренция – соперничество за получение выгоды. Конкуренты (в широком смысле) – это все те объекты и явления внешней среды, которые делают продукт компании менее целиком для потребителя. В узком смысле, конкурирует та же организация (или человек) – предлагаящий потребителю альтернативный вариант удовлетворения его желаний и потребностей.

Конкуренция подстерегает предприятие с самого начала, порой даже не давая ему выйти на рынок. ООО «Рестайлинг» на рынке относительно недавно и иметь информацию о своих конкурентах крайне важно, хотя бы потому, что при ее наличии у предприятия появляется возможность четко представлять свои конкурентные преимущества и отталкиваться их сохранение. Таким образом,

необходимость проведения анализа конкуренции с помощью модели «5 сил Портера» очевидна.

Способность быть стабильно в чём-то лучше конкурентов в глазах потребителя называют конкурентным преимуществом. Различают:

- Преимущества низкого порядка: дешевая рабочая сила, дешевые материальные ресурсы, дешевые здания и оборудование, дешевые финансовые ресурсы, льготные низкие цены приобретения товара для перепродажи и др.
- Преимущества высокого порядка: уникальная продукция, уникальная технология, уникальные специалисты, уникальные связи, уникальные ресурсы, известный бренд.

Несмотря на то, что конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, процессы соперничества на них аналогичны, поэтому, что можно использовать общую аналитическую схему для определения природы и интенсивности конкурентных сил. Майкл Портер продемонстрировал, что состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил:

- конкуренция внутри отрасли;
- интенсивность конкуренции;
- наличие товаров-заменителей;
- сила (возможности) поставщиков;
- сила (возможности) покупателей.

Портеровская модель пяти сил (рисунок 1.3) представляет собой инструмент систематической диагностики конкурентных условий рынка, в зависимости от того, насколько интенсивной и важной является каждая из конкурентных сил.



Рисунок 1.3 Модель пяти сил Портера

I) Анализ рыночной власти потребителей (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Анализ рыночной власти потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Определенная часть клиентов держит около 40% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют похожие аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличные характеристики важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет

Продолжите таблицы 1.2

Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет ориентирован на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значительной разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Удовлетворенность/ неудовлетворенность потребителей качеством	Неудовлетворенность ключевыми и второстепенными характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл		8	
4 балла	Низкий уровень рыночной власти потребителей		
5-7 баллов	Средний уровень рыночной власти потребителей		
8-12 баллов	Высокий уровень рыночной власти потребителей		

Вывод: Оценка рыночной власти потребителей на 8 баллов (пограничное значение между средним и высоким уровнем рыночной власти потребителей) обусловлено тем, что у организации нет ключевых клиентов, но в то же время значительная доля продаж приходится на группу клиентов, с которыми выстроены долгосрочные отношения.

2) Рыночная власть поставщиков (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограничность ресурсов поставщиков	Ограничность в объемах	Неограниченность в объемах
Издержки переключения	Высокие издержки при переключении на других поставщиков	Низкие издержки при переключении на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
Итоговый балл	4	1

Продолжите таблицы 1.3

4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков

Вывод: Оценка рыночной власти поставщиков на 4 балла связана с вертикальной интеграцией компании относительно продажи пленок и огромным выбором поставщиков прочих материалов и комплектующих.

3) Внутриотраслевая конкуренция. Сила действующих конкурентов (таблица 1.4).

Таблица 1.4 Внутриотраслевая конкуренция

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
	3		
Темп роста рынка	Стагнация рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		2	

Продолжите таблицы 1.4

Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании предлагают стандартизированный товар	Услуга на рынке стандартизирована по ключевым словам, но отличается по доп. преимуществам	Услуги компаний значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая позиция конкурентов на рынке, нет возможности повысить цену	Есть возможность повышения цен отдельных услуг	Всякая цена возможна повышения цены на продукцию
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		9	
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Вывод: Оценка уровня конкуренции в отрасли и силы действующих конкурентов на 9 баллов (высокая степень влияния) обусловлена высоким уровнем насыщения рынка (несмотря на это рынок остается растущим).

3) Оценка угрозы появления новых игроков (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Оценка угрозы появления новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2
Экономия на масштабе при производстве товара	Отсутствует	Существ. только у нескольких игроков рынка	Значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем узнавания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микрониши	Все возможные ниши заполнены игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий
		2	
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
		2	

Продолжение таблицы 1.5

Политика правительства	Целт ограничивающих актов со стороны государства	Гос-во вмешивается в отрасль, но на определенном уровне	Гос-во полностью регламентирует отрасль
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цену
		2	
Темпы роста отрасли	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация и падение
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	16		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Вывод: Оценка угрозы появления новых игроков на 16 баллов (средний уровень угрозы) связана с тем, что выйти на рынок достаточно просто, но при

этом необходимо обладать определенным уровнем компетенции и оставаться на рынке крайне сложно.

5) Угроза появления товаров-субститутов (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Угроза появления товаров-субститутов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но их доля мала	Не существует
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		2	
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Вывод: Оценка уровня угрозы появления товаров-субститутов на 2 балла (средняя степень влияния) обусловлена тем, что на данный момент нет способа защитить свой автомобиль лучше, чем в бронепленке, тем не менее, поиск альтернативных решений идет очень активно.

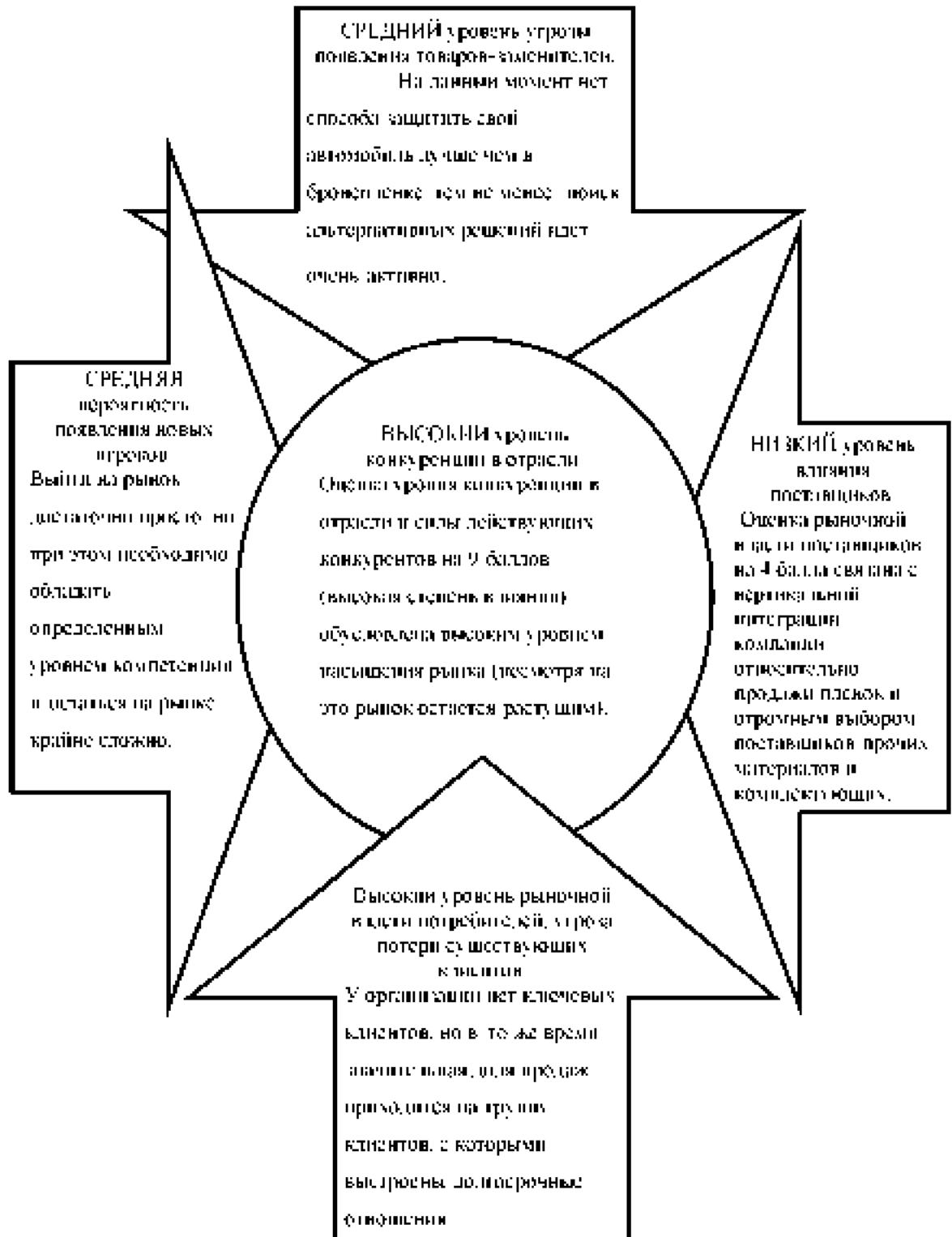


Рисунок 1.4 – Модель пяти сил Портера для ОOO «Рестайлинг»

1.3.3 Выявление позиций предприятия на рынке с помощью матриц БКГ и СЗХ

Важным моментом в стратегическом анализе предприятия является определение текущего положения. Чтобы продвигать фирму, необходимо понимать, какое место на рынке она занимает сейчас, определить зоны бизнеса основанные на выделении некоторых стратегически важных элементов. Такие зоны называются стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ).

Удобным инструментом для сопоставления различных СЗХ, в которых работают организации, является матрица БКГ (рисунок 1.5), разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ). Размер по вертикали в этой матрице является показателем роста объема спроса, а размер по горизонтали – соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Матрица БКГ позволяет фирме классифицировать каждый из своих продуктов по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли: определить, какой из продуктов фирмы занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков; произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между видами поставляемой продукции. Матрица строится на известной предпосылке – чем больше доля продукта на рынке, тем выше удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих СЗХ – «Звезды», «Дойные коровы», «Трудные дети», «Собаки» – и предполагает соответствующие стратегии для каждого из них.

Трудные дети. Быстрый рост рынка делает эти СЗХ привлекательными. Но их относительная доля на рынке низка и рождает вопросы, удастся ли реализовать потенциально высокую прибыль.

Поэтому фирма должна решить, следует ли ей инвестировать капитал в СЗХ, расположенные в этом квадранте.

БКГ утверждает, что имеются две наилучшие возможности действий в этой ситуации: агрессивная стратегия роста для реализации возможностей быстрого роста; «раздевание» в случае, если стоимости усиления позиций на рынке при агрессивной стратегии роста перевесят потенциальные выгоды и финансовый риск.

Следование стратегии быстрого роста всегда предпочтительнее, если СЗХ характеризуются эффектом спирального издержек производства за счет сто масштаба. При этом увеличение контролируемой доли рынка позволяет занять позицию конкуренции по более низкой стоимости и далее опять увеличить контролируемую долю рынка. Таким образом, корпоративная стратегия предполагает для СЗХ, находящихся в этом квадранте бизнеса: «раздевать» наиболее слабые и не имеющие шансов выйтись в лидеры за счет масштабов производства СЗХ и инвестировать привлекательные СЗХ с целью превращения их в «звезды».

Звезды. Это, конечно, самая лучшая позиция для бизнеса. Но «звезды» обычно требуют больших инвестиций для поддержки экскансии продукции и увеличения производственных мощностей. Но они также могут генерировать свои собственные внутренние потоки инвестиций вследствие преимуществ низких издержек при больших масштабах производства. Те СЗХ в этой области, которые долго существуют и приближаются к зрелости, поддерживают сами себя, а юные СЗХ часто требуют существенных инвестиций.

Лошади королей. Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли обеспечивает достаточно привлекательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости инвестировать капитал для поддержания позиции СЗХ на рынке, и потоки инвестиций циклообразно направлять в другие секторы.

Многие из сегодняшних «лошадей коров» вчера были «звездами». Они должны «люгаться» для выплаты дивидендов корпорации и для финансирования

новых предприятий: юных «звезд» и «трудных детей» с целью их превращения в «звезды». Слабые «дойные коровы» становятся кандидатами для «раздевания», если в отрасли, достигшей зрелости, создаются неблагоприятные конкурентные условия.

Сложки. Это наименее привлекательный сектор вследствие непривлекательных позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые пользуются преимуществами масштаба производства. Таким образом, эти СЗХ, как правило, кандидаты к ликвидации.

Для составления матрицы БКГ необходимо определить объемы производства и долю рынка по каждой выбранной категории (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Данные для построения матрицы БКГ

Наименование	Темпы роста рынка	Относительная доля рынка	Доля в общем объеме (по выбранным категориям), %
1. Нано-керамические покрытия	1,50	0,91	30
2. Бронирование	1,22	0,28	14
3. Бронирование и цветная оклейка	0,87	1,1	40
4. Чил-тюнинг и установка аудиосистем	0,50	0,23	16

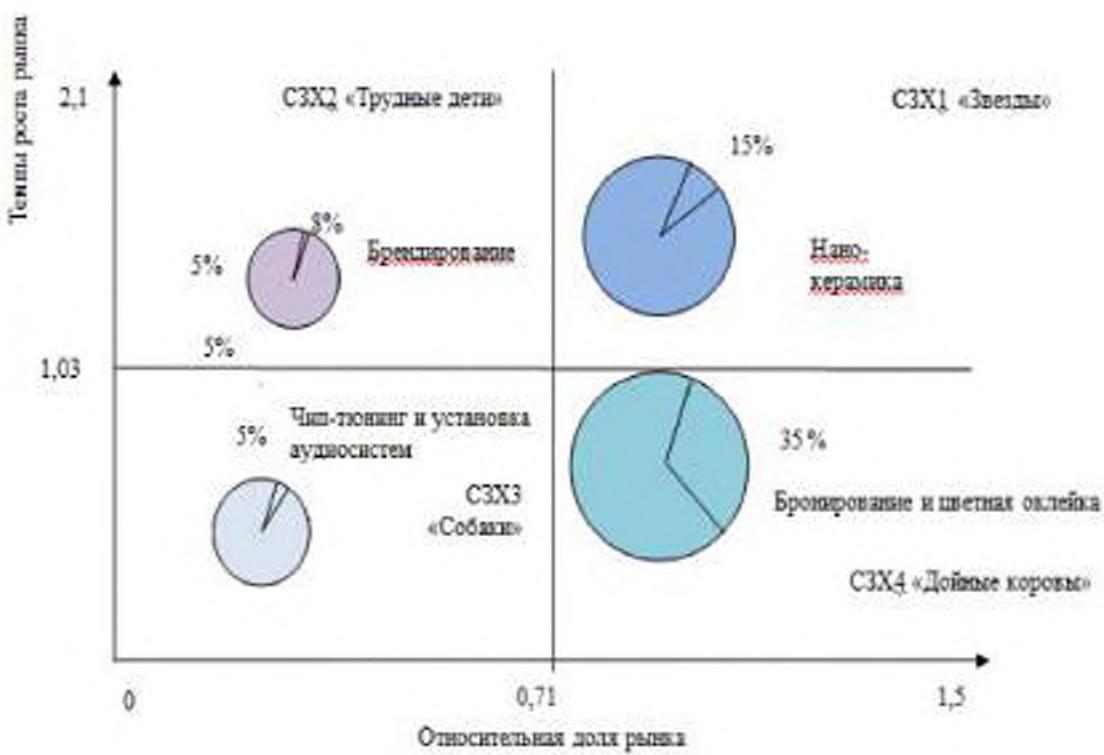


Рисунок 1.5 – Матрица БКГ

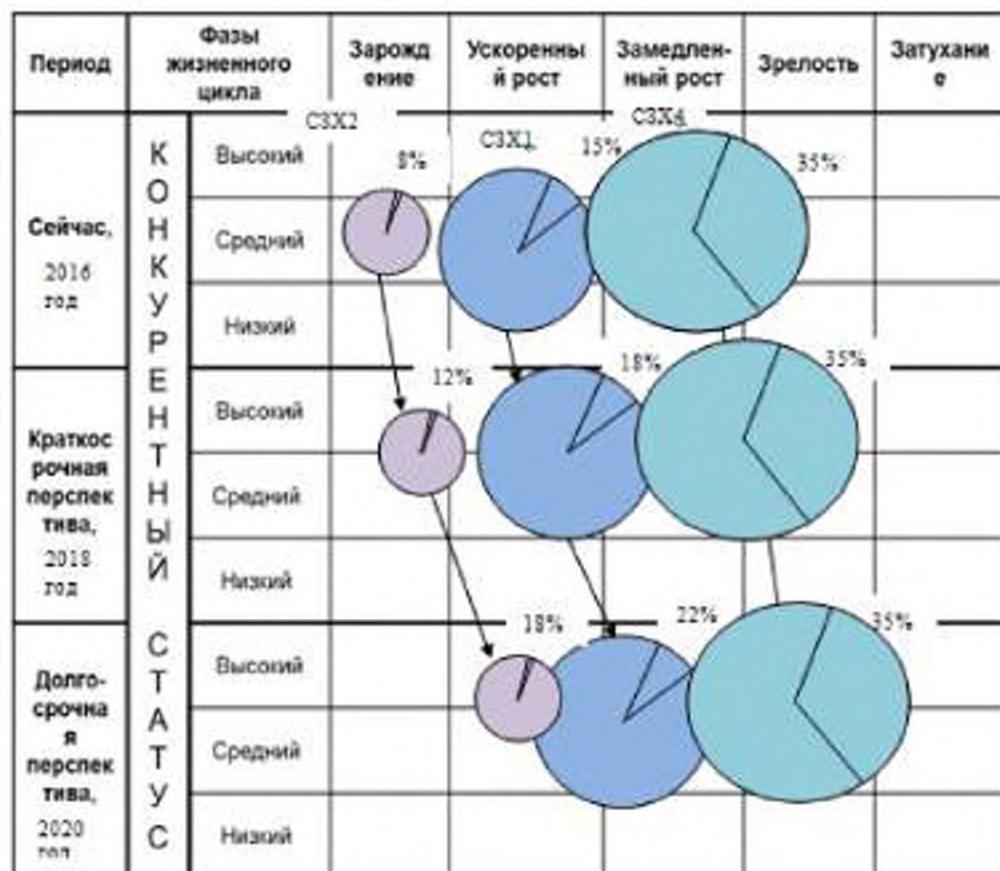


Рисунок 1.6 – Анализ перемещения стратегических зон хозяйствования

Проанализировав предприятие ООО «Рестайлинг» по матрицам БКГ и СЗХ, определили, что к категории «Звезды» относятся пано-керамические покрытия, к «Трудным детям» – брендирование коммерческого транспорта, к «Дойным коровам» – бронирование и цветная оклейка, к «Собакам» – чилдинги и установка аудиосистем.

В целом динамика развития всех стратегических зон хозяйствования положительная. С течением времени при грамотном управлении объемы продаж предприятия ООО «Рестайлинг» будут расти.

1.4 Анализ внутренней среды организации

1.4.1 Исследование внутренней среды компании на основе «7S» Маккинси

Модель «7S» является инструментом управленческого анализа и деятельности. Она была разработана группой специалистов из Гарвардской и Стенфордской школ бизнеса и консультантов из фирмы McKinsey & Company. Модель Маккинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. «7S» – это рамки для анализа эффективности организаций. Они представляют собой семь элементов, ключевых для успеха организации. Это: стратегия, структура, системы, стиль, сноровка, сотрудники и совместные ценности.

Стратегия – избранный организацией путь дальнейшего развития: план, составленный организацией в целях получения устойчивого конкурентного преимущества.

Структура – рамки, в которых координируется деятельность членов организации. Четыре базовые формы структуры являются: функциональная, филиальная, матричная и сетевая.

Системы – формальные и неформальные процедуры, включая управляющие повседневной деятельности системы компенсаций, управления информацией и распределения капитала.

Стиль – лидерский подход высшего руководства к делу и общий производственный подход организации; также манера представления себя сотрудниками организации поставщикам и покупателям.

Способности – то, что компания делает лучше всего, отличительные способности и возможности организации.

Сотрудники – трудовые ресурсы организации; относится к развитию, обучению, социализации, интеграции, мотивации кадров и управлению их продвижением по службе.

Совместные ценности – изначально назывались соподчиненными целями – руководящая концепция и принцип ценностей и стремлений организации. Часто неиспользованные фундаментальные цены, выходящие за рамки заявленных целей корпорации, вокруг которых строится дело, факторы, влияющие на работу группы над достижением общей цели.

Рассмотрим все семь компонентов модели «7S» Маккинси применительно к организации ООО «Рестайлинг»

Стратегия. Оценивая стратегии на основе базовых стратегий Портера можно сделать вывод о том, что предприятие придерживается стратегии «Инновации в издержках». Можно отметить, что представление в данной дипломной работе проектное решение абсолютно соответствует стратегии предприятия. Задачей компании в таком случае становится достижение самого низкого уровня затрат для предоставления потребителям конкурентоспособного продукта/услуги по наиболее доступной цене.

Оценка стратегии на основе матрицы Аноффа. (таблица 1.8):

Таблица 1.8 Матрица Аноффа

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	Стратегия проникновения усиление маркетинговых мероприятий для укрепления и усиления позиций предприятия на рынке.	Стратегия развития продукта продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы.
	новый рынок	Стратегия развития рынка освоение новых рынков с помощью сбыта старых товаров на новых региональных, национальных или международных рынках.	Стратегия диверсификации предприятие выходит на новые рынки с целью снизить риски на уже имеющихся рынках. Производственная программа включает продукты, которые предприятие еще не выпускало. Главная опасность данной стратегии — распыление сил.

Оценивая стратегию предприятия по матрице Аноффа можно сделать следующий вывод. Для ООО «Рестайлинг» наиболее предпочтительно комбинирование стратегии развития продукта и стратегии диверсификации. Структура. Взаимоотношения между должностями и людьми в организации. Структура позволяет осуществлять управление и служит основой дисциплины и порядка в организации. Благодаря чему организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться. Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними. Структурные схемы – способ описания структур

организации, используется, чтобы проиллюстрировать связи между отдельными командами, отделами и подразделениями.

ООО «Рестайлинг» имеет линейно-функциональную структуру управления с периодическим перестроением в проектную. (Рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Организационная структура управления предприятия

Система. На предприятии формальные и неформальные процедуры управления повседневной деятельностью четко регламентированы различными нормативными документами (в том числе уставом), сложившимися традициями и распоряжениями руководства. Также на предприятии существует определенная система мотивации персонала, основные элементы которой нашли отражение в кадровой политике предприятия. На предприятии разработаны системы как материального, так и нематериального стимулирования. Также предусмотрены штрафные санкции за ненадлежащее или невыполнение вообще возложенных на работника обязанностей. На предприятии существует структура распространения информации, предусмотрены пути передачи информации от низших звеньев управления до высших; пути передачи информации между подразделениями и

путем передачи информации внутри подразделений. При этом, имея в виду область требует изменений, т.к. используемые методы передачи информации между звеньями устаревшие.

Стиль. Культура организации – это ее индивидуальность, характеризующая тот или иной способ выполнения работы. Не существует точного определения, что же такое организационная культура, она зависит от типа организации и влияет на все аспекты специфики выполнения работниками своей работы. Самое простое определение организационной культуры выглядит как: способ выполнения работы в конкретной организации: это совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений в отношении, которые формируют всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем, или о чём думаем, выполняя работу в организации.

Организационная культура проявляется себя через символы «высокого» уровня. К символам высокого уровня относятся те, которые были созданы намеренно для формирования имиджа организации: миссия, логотип компании, униформа и так далее.

Существует несколько классификаций организационных культур. Обратимся к одной из наиболее популярных – классификации по Б.Дилу и М.Кингсли [14].

Согласно ей все организационные культуры подразделяют на 4 типа в зависимости от степени риска и скорости получения обратной связи. (рисунок 1.8):

	Быстрая обратная связь	Медленная обратная связь
Высокий риск	Культура «Крутого парня маши» Изагрессивная конкуренция менеджеру необходимо очень быстро принимать решения. нати на риск. Примеры: брокерские организации, спорт, шоу-бизнес).	Культура «Ставка на свою компанию» (Принятие рисков – большие риски, поддержка для долгосрочных проектов. Примеры: аэрокосмический и нефтяные компании, строительство).
Низкий риск	Культура «хорошо потрудился – хорошо отдохнуло» (Это крупные компании, орг. Культура порождает совещания, официальные вечеринки, жаргон, рабочая в командах, конференции).	Культура процесса (Это мир, где обратной связи нет или почти нет. Пример организации где служение больше заинтересовано КАК выполняется работа, чем ЧТО выполняется).

Рисунок 1.8 – Классификация организационных культур

Организационную культуру ООО «Рестайлинг» можно отнести к типу Культура процесса. Обратная связь поддержана достаточно слабо. Что касается риска, то он в любом случае присутствует, т.к. отрасль отличается высокой конкуренцией, где необходимо проводить постоянный мониторинг рынка.

Миссия ООО «Рестайлинг»: «Мы абсолютно уверены, что Ваш автомобиль – бриллиант, сверкающий, ложатуй, только в нашей оправе. Мы сохраним его в первозданном виде и обеспечим необходимой защитой. Мы превратим его в произведение искусства, не ограничиваясь привычными рамками и уделяя внимание каждой детали. Без сомнения, в этом и есть наше предназначение».

Также к символам высокого уровня относится единая фирменная форма, для сотрудников цеха, работающих как на территории организации, так и на выезде.

Менеджмент. Общие функции управления отражают общий порядок управления деятельности организации

1) Планирование – при реализации менеджер на основе глубокого и всестороннего анализа ситуации, в которой в настоящий момент находится компания, и ее перспектив формулирует цели и задачи на предстоящий период.

разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. ООО «Рестайлинг» осуществляет стратегическое планирование, которое ориентировано на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и оперативное формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей. Различают планы директивные, подлежащие строгому исполнению, и индикативные, то есть советующие, близкие к прогнозам.

2) Организация заключается в координации действий отдельных элементов системы, достижении взаимного соответствия функционирования ее частей. На предприятии реализуется через создание рабочих мест, определение порядка функционирования между отделами, обеспечение деятельности необходимой документацией.

3) Координация* – упорядочение и согласование работы различных элементов системы или взаимодействующих систем в процессе их совместной деятельности путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Наиболее часто на предприятиях используются отчеты, оперативные совещания, компьютерная связь и т. д. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления, а также действий руководителей.

4) Мотивация означает процесс стимулирования всех участников деятельности организации, направленный на достижение установленных целей ее развития. Это необходимый вид деятельности менеджера при воздействии на подчиненных. При этом определяются потребности людей, и подбирается наиболее подходящий и действенный в данной ситуации способ их удовлетворения; В ООО «Рестайлинг» существует система мотивации сотрудников. Ярким показателем может служить то, что у всего управленческого штата размер заработной платы состоит из оклада, равного величине

прожиточного минимума и премиальной части. За вклад в развитие предприятия, качественную работу сотрудников поощряют премиальными в конце года.

5) Контроль – система наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования управляемого объекта принятым управленческим решениям, влияющие результатов управленческих воздействий на управляемый объект. Основной элемент - учет, т. е. сбор, обработка, анализ и хранение информации о состоянии объекта управления и внешней среды; определение минимально необходимого ее объема для нужд управления; предоставление этой информации всем нуждающимся в удобной для использования форме. На ООО «Рестайлинг» система контроля исполнения управленческих решений далека от совершенства. Причина тому – отсутствие на должном уровне обратной связи и слабая инновационная восприимчивость сотрудников.

1.4.2 Анализ ресурсов и внутренних возможностей предприятия по методике SWN-анализа

Чтобы успешно руководить любой компанией, в первую очередь необходимо знать о ней всё. Нужно понимать, какими ресурсами компания обладает на данный момент, а какими будет обладать в близком будущем. Насколько предприятие компетентно, как работает с поставщиками, какова эффективность, какие издержки. Стоит подумать и о персонале: как людям работает на предприятии, какова организационная культура, слажена ли команда и есть ли в ней яркие неформальные лидеры. Факторы можно перечислять до бесконечности, но для каждой компании они должны быть уникальными.

Чтобы увидеть, по каким факторам компания преуспевает, а по каким отстает нужно проанализировать её методом SWN. Данный метод чем-то похож на SWOT анализ. Оба эти анализа рассматривают сильные и слабые стороны предприятия. Вот только в SWN добавляется ещё и позиция, по которой предприятие оценивается. Как показала практика, при стратегическом

анализе внутренней среды предприятия в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднеотраслевые показатели для данной конкретной ситуации. Таким образом, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, то есть своеобразная нулевая точка конкуренции. Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данное конкретное предприятие относительно всех своих конкурентов по всем – кроме одной – ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S – (сильная). Ниже приведена таблица 9 с оценкой предприятия ООО «Рестайлинг» методикой SNW, где S – сильные стороны, W – слабые, N – нейтральное состояние.

Таблица 1.9 – Анализ ресурсов и внутренних возможностей подсистем предприятия

№	Наименование стратегической позиции	Количественная оценка								
		S сильная	N	W слабая						
		+5	+4	+3	+2	+1	-1	-2	-3	-4
1	Ресурсное обеспечение									
	Доступность и достаточность поставок материалов	▲	●							
	Нематериальные активы	▲		●						
2	НИОКР и технологии									
	Способность персонала к лидерству	▲		●						
	Способность к восприятию нового	▲			●					

Продолжение таблицы 1.9

	Наличие отличительных технологий		
	Технический уровень оборудования		
3	Операционная подсистема		
	Уровень использования мощностей		
4	Финансовая подсистема		
	Доступность инвестиций		
			Количественная оценка
		S сильная	N
		+5 +4 +3 +2 +1	W слабая
		-1 -2 -3 -4 -5	
5	Человеческие ресурсы и культура		
	Обучаемость персонала		
	Клиентоориентированность		
	Иновационная восприимчивость		
6	Маркетинг и сбыт		
	Степень охвата российского рынка		
	Широта спектра услуг		
	Анализ рынка защитных покрытий и цветной оклейки автомобилей		
7	Стиль управления		
	Степень инновационности		
	Степень участия персонала		
8	Менеджмент и структуры		
	Способность к прогнозированию		

Продолжение таблицы 1.9

	Гибкость организации				
9	Специальные факторы успеха				
	Репутация ООО «Рестайлинг»				

В таблице 1.9 приняты следующие обозначения:

- - существующее состояние;
- ▲ - идеальное состояние.

Проанализировав предприятие ООО «Рестайлинг» по методике SNW, можно отметить несколько явных слабых сторон компании по следующим критериям:

- 1) Уровень использования мощностей
- 2) Степень охвата российского рынка
- 3) Технический уровень оборудования

Рассчитаем коэффициент конкурентоспособности К, как отношение суммы отрицательных качественных оценок к положительным по модулю (формула 1.2).

$$K = \left| \frac{-15}{21,5} \right| = 0,21 \quad (1.2)$$

Полученный коэффициент равен 0,21, что говорит о перспективах роста компании и необходимости работы предприятия в направлении усиления многих своих позиций.

1.5 Оценка существующих угроз и выявление возможностей, выполнение анализа сильных и слабых сторон предприятия (SWOT)

Метод оценки внутренних сильных и слабых сторон ОАО ЦПИ «Ариант» и открывающихся перед ним внешних возможностей и подстерегающих опасностей известен под названием SWOT-анализа. Этот метод позволяет

быстро определить стратегическую обстановку, в которой находится компания

Сильная сторона – это то, что компания делает хорошо, или такая характеристика, которая обеспечивает ее главную способность. Сильной стороной могут быть квалификация, важный опыт, разнообразные организационные ресурсы или конкурентные возможности, достижения, создающие компании рыночные преимущества.

Слабая сторона – это либо то, чем компания не обладает или делает недостаточно хорошо (по сравнению с остальными), либо условие, которое ставит компанию в невыгодное положение.

Возможности – это то, что может привести фирму к успеху: способ разработать новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить бизнес-процессы.

Угрозы – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ.

Важная часть SWOT-анализа включает оценку сильных и слабых сторон компаний, ее возможностей и стоящих перед ней угроз, а также выработку заключения относительно привлекательности той ситуации, в которой находится компания, и необходимости стратегических действий (таблица 1.10).

До тех пор пока руководство не будет четко представлять себе сильные и слабые стороны компании, ее возможности и стоящие перед ней угрозы, оно не будет готово к разработке маркетинговой стратегии, точно соответствующей положению компании.

Таблица 1.10 SWOT-анализ ООО «Рестайлинг»

Возможности (O):	Угрозы (T):
<ul style="list-style-type: none"> -Выход в новые регионы, увеличение доли рынка; -Нововведение технологий, предложение рынку "прорывных" решений; -Франчайзинг 	<ul style="list-style-type: none"> -Рост курсов доллара и евро; -Снижение платежеспособности населения; -Ужесточение требований по тонированию автомобилей и нанесению виниловых пленок.
Сильные стороны (S):	Слабые стороны (W):
<ul style="list-style-type: none"> -Инновационная стратегия развития компании; -Репутация компании. Престижность бренда; -Вертикальная интеграция -Компетенции мастеров цеха. 	<ul style="list-style-type: none"> -Отсутствие продуманной рекламной стратегии; -Слабый охват рынка; -Низкая эффективность системы взаимодействия отделов компании между собой; -Высокая сопротивляемость изменениям -Технический уровень оборудования -Низкий уровень гибкости предприятия.

Продолжение таблицы 1.10

Поле «Сила и возможность» (SO)	Поле «Сила и угроза» (ST)
<p>Направление деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Выход на новые рынки; -Использование франчайзинга. - <p>В долгосрочной перспективе:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Вертикальная интеграция бизнеса керамическим и прочим теплоизоляционным покрытиям. 	<p>Направление деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Долгосрочные контракты с поставщиками, -Поиск альтернативных решений по защите и применению высокого класса кузовной оптики/стекол.
Поле «Слабость и возможность» (WO)	Поле «Слабость и угрозы» (WT)
<p>Направление деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Вложение в рекламные кампании; -Внедрение CRM-системы; -Оснащение предприятия современным оборудованием. 	<p>Направление деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Мониторинг конкурентов; -Поиск новых, более бюджетных услуг.

SWOT-анализ обобщает результаты анализа внешней и внутренней среды, помогает определить совокупность необходимых стратегических действий, заложая основу для разработки стратегии. Предприятию необходимо использовать свои сильные стороны с целью использования имеющихся возможностей и сокращения влияния угроз.

1.6 Матрица Глайстера

В завершении анализа внешней и внутренней среды необходимо выявить и проанализировать имеющиеся на предприятии проблемы и трудности и возможные пути их решения. Для этого используется матрица Глайстера (таблица 1.11).

Таблица 1.11 Матрица Глайстера

Организационный уровень	Суть проблемы	Признаки выявления проблемы	Теоретические методы реализации	Ожидаемые результаты
Организация в целом ОХО «Рестайллинг»	1. Низкий уровень использования мощностей и организаций работы цеха	- Периодическое простаивание значительной площади. - Сбои в работе. - Неоднородность загрузки мастеров	- Развитие новых направлений, оказание дополнительных услуг, используя пустующие помещения.	- Увеличение загруженности производственных мощностей до 80%;

Продолжение таблицы 1.11

			<ul style="list-style-type: none"> - Формирование уникального предложения. - Расширение клиентской базы на 30%.
Подразделение Цех	Периодически возникающие сбои в работе, простанование мастеров, регулярные «форемакоры»	<ul style="list-style-type: none"> -Отсутствует разделение цеха на специализированные зоны. - Церациональное планирование загрузки мастеров и помещений. - Регулярное падение напряжения линии. 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание специализированных зон для разных видов работ. - Составление графиков работ, контроль крупных проектов. - Взаимодействие менеджеров с митерз CRM. - Обеспечение автономного электроснабжения в качестве дополнительного и временно заменяющего.

Продолжите таблицы 1.11

Индивидуальный Мастер	<p>Недостаточное оснащение рабочего места.</p> <p>Отсутствие регламентов на некоторые работы</p>	<p>Возникают значительные потери времени, лишние перемещения.</p>	<p>Организация рабочих мест с использованием современных технологий.</p> <p>Прописывание недостающих регламентов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение эффективности использования рабочего времени; - Снижение % брака.
--	--	---	--	--

Исходя из матрицы Глайстера, можно сделать вывод, что на данный момент одной из основных проблем является находящаяся на очень низком уровне организация работы цеха и взаимодействие цеха с отделами компаний. Данная проблема формируется на уровне организации в целом и переекладывается с мультиплексивным эффектом на каждый из последующих уровней. Также, для улучшения качества услуг необходимо найти решение по снижению процента брака в работе. Именно эти проблемы требуют от руководства компании незамедлительных действий, направленных на их устранение.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН

В ходе работы над первой главой был проведен анализ внешней и внутренней среды организации, рассмотрены стратегия и миссия ООО «Рестайлинг». Исходя из них, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, ООО «Рестайлинг» находится в стадии роста так как у предприятие стремится к увеличению доли рынка и объема продаж, к выходу в новые рынки, а также занимается поиском «прорывных» решений для защиты и тюнинга автомобилей. Компания представлена в двух регионах и обладает базой постоянных клиентов. В планах руководства – открытие в недалекой перспективе нескольких офисов в регионах. Спектр услуг организации ограничен всевозможными автопокрытиями, установкой обвесов и шумоизоляцией и требует рационального расширения в направлении еще не представленных на рынке технологий.

После проведения STEER-анализа, можно сказать о том, что наибольшее влияние на деятельность организаций оказывают экономические факторы. «Рестайлингу» необходимо искать новые направления и модернизировать существующие. Конкуренция увеличивается, требования к качеству, несмотря на снижение платежеспособности населения, растут. Возможно, следует задуматься о дальнейшей вертикальной интеграции.

Предприятие должно больше внимания уделять именно этим факторам STEER-анализа, но не следует забывать и об остальных, потому что их малое влияние в настоящем времени может перерасти в большее влияние в перспективе.

Анализируя пятифакторную модель Портера, можно сделать вывод о том, что в отрасли, в которой функционирует ООО «Рестайлинг» очень высокий уровень конкуренции. В связи с этим предприятию необходимо проводить постоянный мониторинг рынка, анализировать предложения конкурентов, заключать долгосрочные соглашения с поставщиками, вкладывать средства в рекламные кампании и принимать прочие меры по улучшению своей репутации.

Проанализировав предприятие ООО «Рестайлинг» по матрицам БКГ и СЗХ, определили, что к категории «Звезды» относятся пано-керамические покрытия, к «Трудным детям» – брендирование коммерческого транспорта, к «Дойным коровам» – бронирование и цветная оклейка, к «Собакам» – шлифование и установка аудиосистем.

С помощью модели «7S» Маккинси были рассмотрены семь важных компонентов предприятия, а именно: стратегия предприятия, структура организации, культура организации, работа системы и т.д.

Использование таких инструментов как SWOT-анализ и SSW-анализ позволило выделить сильные и слабые стороны предприятия. Таким образом, можно сделать вывод о том, что сильными сторонами предприятия являются:

- Инновационная стратегия развития компании;
- Репутация компании. Престижность бренда;
- Вертикальная интеграция

Паряду с этим, слабыми сторонами являются:

- Слабыйхват рынка;
- Низкая эффективность системы взаимодействия отделов компании между собой;
- Высокая сопротивляемость изменениям
- Технический уровень оборудования
- Нехватка транспорта.

Исходя из матрицы Глайстера, можно сделать вывод, что на данный момент одной из основных проблем является находящаяся на очень низком уровне организация работы цеха и взаимодействие цеха с отделами компаний. Данная проблема формируется на уровне организации в целом и перекладывается с мультипликативным эффектом на каждый из последующих уровней.

После рассмотрения большинства инструментов анализа внутренней и внешней среды организации можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы внутренних взаимодействий компании и технического уровня оснащения сотрудников цеха.

2 ВЫБОР ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРОЕКТНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПРОИЗВОДИМОГО ПРОДУКТА

2.1 Общие положения матричного анализа

Большинство управленческих решений принимается в условиях ограниченности ресурсов и высокой неопределенности, так как они зависят от множества факторов, динамику развития которых не всегда можно оценить с приемлемой точностью. Инновационные проекты относятся к категории наиболее высокого риска для инвестиций. Как следствие возникает необходимость составления эффективных портфелей инновационных проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия, и определения оптимальной последовательности запуска данных проектов. В существующих теоретических и методологических работах недостаточно внимания уделается вопросу обоснования выбора инновационного проекта и его взаимозависимости с иными проектами, реализуемыми или планируемыми к реализации на предприятии. Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс, состоящий из нескольких этапов. В соответствии с определением алгоритма, под алгоритмом выбора инновационного проекта можно понимать последовательность математических и логических операций исполнителя, приводящая к решению задачи выбора инновационного проекта за конечное число шагов.

Матричный анализ – это инструмент, позволяющий выявить логические связи между различными заданными параметрами. Метод интегрально-матричного анализа, опирающийся на мировой опыт, позволяет формализовать процесс принятия управленческого решения, в части инновационного развития продукта. То есть, позволяет создать алгоритм, в соответствии с которым можно выбрать приоритетное направление реализации отдельных характеристик, обеспечивающих требования потребителей. Характеристики могут быть любого

типа (организационные, структурные, инженерно-технические, экономические и т.п.) ОХ разрабатываемого продукта.

Общее направление проектных изменений

Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс или алгоритм. Цель данного алгоритма – выбор наиболее экономически эффективного инновационного проекта. достижается последовательной реализацией отдельных этапов. Достоинством используемой методики интегрально-матричного анализа и её отличием от широко известного метода структурирования функций качества является наличие аналитических коэффициентов взаимной связи между отдельными, обеспечивающими потребительские требования, характеристиками общего плана (а не только инженерными) и самими ранжированными потребительскими характеристиками, которые также учитывают влияние одной характеристики на другую.

Данный алгоритм используется для выбора приоритетного финансирования проектов инновационного развития и при принятии управленческих решений.

Информационное обеспечение проводимого анализа базируется на маркетинговых исследованиях рынка, информации о конкурентных продуктах, мнениях экспертов и сотрудников организаций. Формализованный алгоритм интегрально-матричного анализа позволяет автоматизировать аналитический расчёт взаимной связи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, что повышает эффективность работы.

По введенным изменяемым параметрам проектируемого объекта, применяя методы интегрально-матричного анализа, обеспечиваются следующие преимущества по сравнению с традиционными методами:

- устанавливается аналитическая связь между экспертными базовыми оценками потребительских свойств и обеспечивающих их характеристик проектируемого объекта;

- проводится корреляционный анализ различных потребительских свойств и отдельных обеспечивающих характеристики;
- устанавливается приоритетность инвестирования для реализации обеспечивающих характеристик, уточняет имеющиеся первичные потребительские требования.

Полученный алгоритм выбора инновационного проекта на основе интегрально-матричного анализа наиболее применим для определения оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченных ресурсов.

Для осуществления анализа необходимо ввести требуемые базовые оценки в блок исходных данных. Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки, после заполнения которых автоматически вырабатываются результаты анализа, которые представляются в табличной форме. Рассчитыываются численным способом по общим уравнениям, связывающим исходные параметры с введенными показателями.

2.2 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта

1 этап. Формулировка цели исследования

Для формулировки цели исследования выбирается продукт производства (в том числе произведённых работ), в который будут вноситься инновационные изменения. Общая цель – выбор условий, при которых повышается вероятность успешной коммерциализации нового (модернизируемого) продукта.

В данном проекте под продуктом понимается автомобильный аккумулятор.

II этап. Анализ потребительских требований

С помощью экспертизы оценок и составления на их основе древовидной диаграммы, выявляются основные потребительские требования, определяющие спрос продукта на рынке (таблица 2.1):

Таблица 2.1 Потребительские требования (ПТ) и их базовая оценка

№ пп	Наименование потребительского требования (ПТ)	Базовая оценка (0-10)	
		База	Проект
1	Долговечность защитных свойств наносимых покрытий, сохранение лакокрасочного покрытия (ЛКП) в первозданном виде	6	7
2	Доступность услуг	6	7
3	Высокое качество оказания услуги.	4	7
4	Представительство в регионах	5	6
5	Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобиля клиенту.	4	7
6	Престижность бренда	7	8

В настоящем проекте под потребительскими требованиями принято следующее:

1. Долговечность защитных свойств наносимых покрытий, сохранение лакокрасочного покрытия (ЛКП) в первозданном виде – соответствие срока эксплуатации покрытий периоду, отговоренному при продаже услуги с сохранением всех заявленных свойств на указанный период
2. Доступность услуг – соответствие стоимости услуги покупательской способности потенциального клиента.
3. Высокое качество оказания услуги – комплексное понятие, включающее в себя, прежде всего, уровень клиентского сервиса, выполнение гарантийных обязательств, послепроизводственное обслуживание.
4. Представительство в регионах – территориальный охват рынка, возможность обращения за услугой в офисы компании или офисы, работающие по франшизе, в разных регионах страны.

5. Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобиля клиенту
выполнение всех работ в оговоренный и согласованный с клиентом
срок при выполнении всех прочих требований.
6. Престижность бренда привлекательность компании и
представляемых ею услуг в глазах реального и потенциального
клиента.

III этап. Позиционирование продукта

На данном этапе осуществляется оценка уровня удовлетворенности каждого потребительского требования аналогичными конкурентными продуктами или товарами заменителями, а также собственным продуктом до проектных изменений $P_{\text{об}}$, если он ранее выпускался.

IV этап. Целевые устремления для удовлетворения потребительских характеристик нового продукта

Далее формируется список целевых значений в балах для каждого потребительского требования $P_{\text{цп}}$, которыми, с нашей точки зрения, должен обладать новый продукт, для обеспечения высокого уровня спроса.

Целевые значения потребительского требования, не нуждающиеся в изменениях, принимаются равными базовому (формула 2.1):

$$P_{\text{цп}} = P_{\text{об}} \quad (2.1)$$

Другие целевые значения принимаются равными или выше, чем у конкурентов (формула 2.2):

$$P_{\text{цп}} \geq P_{\text{об}} \quad (2.2)$$

V этап. Выбор характеристик, обеспечивающих проектные потребительские характеристики нового продукта (услуги)

На этом этапе определяются ключевые организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п., характеристики проектируемого продукта (услуги) (2.1), позволяющие обеспечить избранные ранее потребительские характеристики (таблица 2.2).

Таблица 2.2 Характеристики, обеспечивающие реализацию выбранных потребительских требований на рынке услуг

№ пп	Наименование обеспечивающей характеристики (<i>ОХ</i>)
1	<i>Процент (%) потерь в бизнес-процессе оказания услуги</i>
2	<i>Качество материалов, наличие постоянных поставщиков</i>
3	<i>Проведение рекламных кампаний</i>
4	<i>Взаимодействие отделов, согласованное планирование</i>
5	<i>Технический уровень оборудования: оснащение рабочего места мастера</i>

Экспертная балльная оценка обеспечивающих характеристик в базе и в проекте не производится. В результате аналитического исследования взаимозависимости *ОХ* и *ПТ*, через балльную оценку их взаимного влияния (*этап IV*), а также с учётом корреляционной связи между различными *ОХ* (*этап VІ*) расчётным (не экспертным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик для выполнения выбранных экспертным путём потребительских требований.

Для выбранных проектных изменений под выбранными обеспечивающими характеристиками понимается следующее:

- 7 Процент (%) потерь в бизнес-процессе оказания услуги – комплексное понятие, включающее в себя отношение количества времени, уходящего на лишние перемещения, документооборот, устранение ошибок в планировании работ к общему времени оказания услуги. А также количество рекламаций из-за ошибок в технологии оклейки и нанесения лакрий в процентном представлении.
- 8 Качество материалов, наличие постоянных поставщиков – соответствие используемых в работе материалов необходимым стандартам качества, т.е. износостойкость, внешний вид, защитные и прочие свойства наносимых покрытий. Наличие постоянных

поставщиков подразумевает долгосрочные партнерские отношения с крупными поставщиками качественных материалов.

9. Проведение рекламных кампаний разработка и реализация рекламной стратегии с использованием актуальных маркетинговых решений, направлённых на конкретную целевую аудиторию.

10 Взаимодействие отделов, согласование планирование обеспечение высокого уровня внутренних взаимодействий для рационального планирования загрузки производственных мощностей предприятия.

11. Технический уровень оборудования; оснащение рабочего места мастера – обеспечение мастера всем необходимым для качественного и своевременного выполнения работы при сохранении чистоты и порядка в рабочей зоне.

IV этап. Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских требований

Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских характеристик осуществляется с помощью матрицы (таблица 2.3), где по вертикали откладываются требования потребителя P_i , а по горизонтали – обеспечивающие характеристики O_j . На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи A_{ij} . Каждый коэффициент показывает, насколько каждая обеспечивающая характеристика способствует реализации потребительской характеристики нового продукта.

Коэффициент, отражающий силу взаимного влияния обеспечивающих и потребительских характеристик, может изменяться от нуля до единицы. Единица означает максимальное (полное) взаимодействие факторов. При нуле никакой-либо связь отсутствует. Промежуточные значения говорят о тенденции взаимной зависимости.

Кроме коэффициента, отражающего силу взаимного влияния обеспечивающих и потребительских характеристик, необходимо знать направленность этой силы. Направленность силы отражается знаком: если с

ростом обеспечивающих характеристик удовлетворенность потребителя растет, то коэффициент имеет знак плюс, а если падает – знак минус.

Таблица 2.3 Взаимная связь основных ПТ и ОХ (балльная оценка от 0 до 1)

	Наименование основного потребительского требования (ПТ)	Наименование обеспечивающей характеристики (ОХ) и балльная оценка связи ПТ и ОХ				
		% потерь в бизнес-процессе оказания услуги	Качество матер-риалов, наполнение посто-янных постав-щиков	Проведение реклам-ных кампа-ний	Влияни-действие отделов, согласо-ванное планиро-вание	Техни-ческий уровень оборудо-вания; оснаще-ние рабочее-го места мастера
1	Долговечность защитных свойств наносимых покрытий, сохранение ЛКП в первоначальном виде	0,7	0,8	0	0	0,7
2	Доступность услуг	0,9	0,7	0,3	0,5	0,5
3	Высокое качество оказания услуги.	0,7	0,7	0,5	0,8	0,8
4	Представительство в регионах	0,3	0,3	0,8	0,3	0,2
5	Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобиля клиенту.	0,9	0,2	0	1	0,4
6	Престижность бренда	0,6	0,7	0,8	0,6	0,6

Балльная оценка взаимной связи между выбранными ПТ и ОХ обусловлена следующим:

- 1 Долговечность защитных свойств наносимых покрытий, сохранение ЛКП в первоначальном виде – % потерь в бизнес-процессе оказания услуги: 0,7

Значение оценки определяется следующим: оттого, насколько полно защитные покрытия выполняют свои прямые функции, зависит уровень потерь при непосредственном нанесении покрытия. Чем выше долговечность, тем ниже потери. Связь между показателями прямая. Зависимость высокая.

- 2. Долговечность защитных свойств наносимых покрытий, сохранение ЛКП в первозданном виде – Качество материалов, наличие постоянных поставщиков:** 0,8.

Значение оценки определяется следующим: от проверенных поставщиков, стабильно поставляющих высококачественные материалы для работы, существенно зависит то, сколько прослужит нанесенное на автомобиль покрытие. Влияние очень сильное

- 3. Долговечность защитных свойств наносимых покрытий, сохранение ЛКП в первозданном виде – Проведение рекламных кампаний:** 0.

Значение оценки определяется следующим: износостойкость покрытий никак не зависит от хода и результата рекламных кампаний. Эти факторы не имеют точек соприкосновения.

- 4. Долговечность защитных свойств наносимых покрытий, сохранение ЛКП в первозданном виде – Взаимодействие отделов, согласованное планирование:** 0.

Значение оценки определяется следующим: уровень взаимодействия персонала и согласованные действия специалистов никак не отражаются на долговечности нанесенных покрытий. Зависимости между данными ИТ и ОХ нет

- 5. Долговечность защитных свойств наносимых покрытий, сохранение ЛКП в первозданном виде – Технический уровень оборудования; оснащение рабочего места мастера:** 0,7.

Значение оценки определяется следующим: высокий технический уровень оборудования и оснащение рабочего места мастера позволяют выполнить работу более качественно и соответственно на более длительный период времени. Влияние сильное.

6. Доступность услуг – % потерь в бизнес-процессе оказания услуги: 0,9.

Значение оценки определяется следующим: % потерь в бизнес-процессе в том числе определяет себестоимость услуги и соответственно выливается в такой критерий как доступность услуг. Влияние оценено как очень сильное.

7. Доступность услуг – Качество материалов, наличие постоянных поставщиков: 0,7.

Значение оценки определяется следующим: качество материалов напрямую влияет на их стоимость и соответственно отражается в себестоимости услуги Влияние существенное.

8. Доступность услуг – Проведение рекламных кампаний: 0,3.

Значение оценки определяется следующим: если организация предлагает услуги, которые может себе позволить обширный круг потребителей, то аудитория рекламных кампаний, соответственно, расширяется. Зависимость существует, но незначительная.

9. Доступность услуг – Взаимодействие отделов, согласованное планирование: 0,5.

Значение оценки определяется следующим: чем более оперативно и согласованно действуют работники компании, тем доступнее становится ее услуги Влияние среднее.

10. Доступность услуг – Технический уровень оборудования; оснащение рабочего места мастера: 0,5.

Значение оценки определяется следующим: Стоимость оборудования, участвующего в процессе создания, в нашем случае, услуги

постепенно перекладывается на стоимость услуги для клиента.
Влияние оцениваю как среднее.

11 Высокое качество оказания услуги – % потерь в бизнес-процессе оказания услуги: 0,7.

Значение оценки определяется следующим: потери это все, что мешает и тормозит непосредственно процесс работы с автомобилем. их процент безусловно сильно влияет на качество оказываемых услуг.

12 Высокое качество оказания услуги – Качество материалов, наличие постоянных поставщиков: 0,7.

Значение оценки определяется следующим: от надежности поставщиков и качества предоставленных материалов зависит то, насколько хорошо будет выполнена работа мастерами компании. Влияние оценивается как сильное.

13 Высокое качество оказания услуги – Проведение рекламных кампаний: 0,5.

Значение оценки определяется следующим: реальный успех рекламных кампаний обусловлен тем, что обещания, данные потребителю в рекламе, подтверждаются на практике. Если человек, повстревший рекламным материалам, пришел и убедился в высоком качестве обслуживания, он придет в компанию еще раз. Связь между ПТ и ОХ средняя.

14 Высокое качество оказания услуги – Взаимодействие отделов, согласованное планирование: 0,8.

Значение оценки определяется следующим: персонал, работающий согласованно как внутри своего отдела, так и с представителями других подразделений, обеспечивает квалифицированное предоставление услуг и удовлетворение потребностей клиентов. Зависимость высокая.

15. Высокое качество оказания услуги – Технический уровень оборудования; оснащение рабочего места мастера: 0,8.

Значение оценки определяется следующим: связь между высококачественным обслуживанием клиента и техническим уровнем оборудования прямая и сильная, т.к. актуальность и соответствие оборудования современным требованиям обеспечивает высокое качество выполнения работ.

16. Представительство в регионах – % потерь в бизнес-процессе оказания услуги: 0,3.

Значение оценки определяется следующим: наличие филиалов компаний в регионах практически никак не отражается на объеме потерь в ходе деятельности. Влияние слабое.

17. Представительство в регионах – Качество материалов, наличие постоянных поставщиков: 0,3.

Значение оценки определяется следующим: на представление компаний в регионах страны несущественно зависит от наличия постоянных поставщиков, предоставляющих качественные материалы. Влияние слабое

18. Представительство в регионах – Проведение рекламных кампаний: 0,8

Значение оценки определяется следующим: множество филиалов в различных регионах страны можно использовать в рекламных кампаниях и акциях предприятия как уникальное торговое предложение. Влияние очень сильное.

19. Представительство в регионах – Взаимодействие отделов, согласованное планирование: 0,3

Значение оценки определяется следующим: согласованное планирование бизнеса внутри компании может создать перспективу

открытия представительств в других регионах. Влияние есть, но незначительное.

20. Представительство в регионах – Технический уровень оборудования; оснащение рабочего места мастера: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: технический уровень оборудования практически никак не влияет на возможность открытия представительств компании в регионах. Влияние оценивается как очень слабое.

21. Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобиля клиенту – % потерь в бизнес-процессе оказания услуги: 0,9.

Значение оценки определяется следующим: низкий процент потерь в бизнес-процессе обеспечивает качественное и своевременное выполнение работ. Влияние оценивается как близкое к максимальному.

22. Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобиля клиенту – Качество материалов, наличие постоянных поставщиков: 0,5.

Значение оценки определяется следующим: скорость работы мастера может зависеть как от стабильных поставок материалов, так и от их качества. Зависимость средняя.

23. Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобиля клиенту – Проведение рекламных кампаний: 0.

Значение оценки определяется следующим: рекламные продукты не могут воздействовать на выполнение работы в срок и своевременную выдачу автомобиля клиенту. Зависимости нет.

24. Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобиля клиенту – Взаимодействие отделов, согласованное планирование: 1.

Значение оценки определяется следующим: от качественного планирования и распределения обязанностей внутри коллектива

напрямую зависит то, насколько быстро услуга будет доведена до конечного потребителя. Оценка влияния – максимальная.

25 Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобилей клиенту – Технический уровень оборудования; оснащение рабочего места мастера: 0,4.

Значение оценки определяется следующим: Технический уровень оборудования и оснащение мастера всем необходимым влияет на скорость его работы. Влияние оцениваю как среднее.

26 Престижность бренда – % потерь в бизнес-процессе оказания услуги: 0,6.

Значение оценки определяется следующим: процент потерь является внутренним критерием эффективности деятельности предприятия, тем не менее, он всегда по косвенным показателям виден конечному клиенту и, соответственно, влияет на престижность бренда. Влияние оцениваю как среднее.

27 Престижность бренда – Качество материалов, наличие постоянных поставщиков: 0,7.

Значение оценки определяется следующим: качественные материалы, которые использует компания при оказании услуг, может сыграть решающую роль в востребованности фирмы на рынке. Престиж фирмы существенно зависит от используемых материалов и сотрудничества с проверенными поставщиками. Влияние сильное.

28 Престижность бренда – Проведение рекламных кампаний: 0,8.

Значение оценки определяется следующим: рекламные мероприятия могут опираться на престижность бренда, его узнаваемость и популярность. Влияние сильное.

29 Престижность бренда – Взаимодействие отделов, согласование планирование: 0,6.

Значение оценки определяется следующим: существует прямая корреляционная зависимость между согласованной деятельность отделов внутри компании, качеством и скоростью оказания услуг и, как следствие, популярностью компании на рынке. Таким образом, взаимодействие отделов оказывает влияние на престижность бренда. Влияние выше среднего.

30. Престижность бренда – Технический уровень оборудования: оснащение рабочего места мастера: 0,6.

Значение оценки определяется следующим: менеджеры часто используют прогулку с клиентом по цеху, демонстрацию работ как дополнительный инструмент продажи. Высокий уровень оснащения мастеров позволяет произвести хорошее впечатление на клиента. Влияние оцениваю как среднее.

III этап. Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить степень их воздействия друг на друга.

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент K_{ij} , который вводится в таблицу 2.4.

Таблица 2.4 Корреляционная связь между выбранными ОХ (от -1 до +1)

№	Наименование ОХ	% потерь в бизнес-процессе оказания услуг	Качество материалов, наличие постоянных поставщиков				
				Проведение рекламных кампаний	Взаимодействие отделов, согласовывающих планирование	Технический уровень оборудования, оснащение рабочего места мастера	
1	Процент (%) потерь в бизнес-процессе оказания услуги	X					
2	Качество материалов, наличие постоянных поставщиков	0,8	X				
3	Проведение рекламных кампаний	0,2	0,2	X			
4	Взаимодействие отделов, согласовывающее планирование	1	0,5	0,2	X		
5	Технический уровень оборудования, оснащение рабочего места мастера	0,7	0,3	0,5	0,5	X	

Балльная оценка взаимной связи между обеспечивающими характеристиками обусловлена следующим.

1. Качество материалов, наличие постоянных поставщиков – % потерь в бизнес-процессе оказания услуг: 0,8.

Значение оценки определяется следующим: стабильные поставки качественных материалов снижают потери ожидания, потери транспортировки, потери из-за брака и др. Влияние оцениваю как сильное.

2. *Проведение рекламных кампаний – % потерь в бизнес-процессе оказания услуг:* 0,2.

Значение оценки определяется следующим: связь между проведением рекламных кампаний и размером потерь в процессе оказания услуги существует, однако она минимальна. Причина в том, что успех рекламы не может гарантировать снижение издержек. Влияние крайне слабое.

3. *Проведение рекламных кампаний – Качество материалов, наличие постоянных поставщиков:* 0,2

Значение оценки определяется следующим: между проведением рекламных кампаний и качеством материалов не существует прямой связи, так как работа с поставщиками и их продукцией осуществляется непосредственно в офисе и цехе компании, рекламные кампании с этим никак не взаимодействуют. Влияние крайне слабое.

4. *Взаимодействие отделов, согласованное планирование – % потерь в бизнес-процессе оказания услуг:* 1.

Значение оценки определяется следующим: четкое разделение обязанностей и согласованные действия способствуют снижению потерь в процессе оказания услуги. Влияние оценивается как максимальное.

5. *Взаимодействие отделов, согласованное планирование – качество материалов, наличие постоянных поставщиков:* 0,5.

Значение оценки определяется следующим: между спланированной работой внутри коллектива, разделением полномочий между сотрудниками и наличием поставщиков есть связи, так как именно взаимодействие отделов обеспечивает поиск и выстраивание отношений с поставщиками, предлагающими качественные материалы для оказания услуги. Влияние среднее.

6. Взаимодействие отделов, согласованное планирование – проведение рекламных кампаний: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: работа внутри коллектива ведется опосредованно от создания и реализации рекламных кампаний. Связь минимизирована, но присутствует, так как за рекламу в организации должен отвечать определенный круг лиц. Влияние оцениваю слабое.

7. Технический уровень оборудования; оснащение рабочего места мастера – % потерь в бизнес-процессе оказания услуги: 0,7.

Значение оценки определяется следующим: потери, возникающие от ошибок в работе напрямую связаны с техническим уровнем оборудования и оснащением рабочего места мастера, выполняющего работу. Влияние оцениваю как сильное.

8. Технический уровень оборудования; оснащение рабочего места мастера – качество материалов, наличие постоянных поставщиков: 0,3.

Значение оценки определяется следующим: прямой связи между данными ОХ и ПТ нет, однако качественные материалы редко, но требуют специализированной обработки перед нанесением на автомобиль, производящейся на специализированном оборудовании. Влияние оцениваю как слабое.

9. Технический уровень оборудования; оснащение рабочего места мастера – проведение рекламных кампаний: 0,5.

Значение оценки определяется следующим: соответствие оборудования современным стандартам будет являться конкурентным преимуществом и использоваться в рекламных кампаниях.

10. Технический уровень оборудования; оснащение рабочего места мастера – взаимодействие отделов, согласованное планирование 0,5

Значение оценки определяется следующим: высокий уровень оснащения рабочего места мастера и современное оборудование сократит сроки выполнения работ и повлияет на планирование. Влияние оцениваю как среднее.

VII этап. Расчёт коррелированных коэффициентов связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований

После балльной оценки взаимной связи между ОХ, производится анализ взаимной связи между требованиями потребителей и взаимосвязанными обеспечивающими характеристиками посредством ввода коэффициентов взаимосвязи A_{ij} между ПТ и ОХ:

$$A'_{ij} = A_{ij} + \sum_{k=1}^n K_{kj} \cdot A_{ki}, \quad (2.3)$$

где i (n) – номер (количество) потребительского требования;

j (k) – номер (количество) обеспечивающей характеристики.

Например, для первого потребительского требования амплитуды OX будут:

$$A_{01} = A_{11} \cdot K_{11} * A_{21} \cdot K_{12} * A_{31} \cdot K_{13} * A_{41} \cdot K_{14} * A_{51} \cdot K_{15} * A_{61}$$

$$A_{02} = A_{21} \cdot K_{21} * A_{11} \cdot K_{22} * A_{31} \cdot K_{23} * A_{41} \cdot K_{24} * A_{51} \cdot K_{25} * A_{61}$$

$$A_{03} = A_{31} \cdot K_{31} * A_{11} \cdot K_{32} * A_{21} \cdot K_{33} * A_{41} \cdot K_{34} * A_{51} \cdot K_{35} * A_{61}$$

$$A_{04} = A_{41} \cdot K_{41} * A_{11} \cdot K_{42} * A_{21} \cdot K_{43} * A_{31} \cdot K_{44} * A_{51} \cdot K_{45} * A_{61}$$

$$A_{05} = A_{51} \cdot K_{51} * A_{11} \cdot K_{52} * A_{21} \cdot K_{53} * A_{31} \cdot K_{54} * A_{41} \cdot K_{56} * A_{61}$$

$$A_{06} = A_{61} \cdot K_{61} * A_{11} \cdot K_{62} * A_{21} \cdot K_{63} * A_{31} \cdot K_{64} * A_{41} \cdot K_{65} * A_{51}$$

Аналогично установлены аналитические соотношения коррелированных амплитуд OX для других потребительских требований.

Таким образом, на основе данных вводимых в таблице 2.3 и таблице 2.4 формируется расчётная таблица 2.5:

Таблица 2.5 Расчёты амплитуды взаимной связи основными ИТ и коррелированными ОХ

	A_{H1}	A_{H2}	A_{H3}	A_{H4}	A_{H5}
№ пп	Потреби- тельские требования ИТ (цели), которых необходимо достигнуть	% потерь в бизнес- процессе оказани я услуги	Качест- во материа- лов. наличие постоян- ных поставщ иков	Взаимо- действие Проведен ие рекламны х кампаний	Техни- ческий уро- вень обору- дова- ния; оснаще- ние мастера
Y1	Долговечность защитных слоев наносимых покрытий, сохранение ЛКП в первозданном виде.	1,83	1,57	0,65	1,45
Y2	Доступность услуг	2,37	1,88	0,97	2,06
Y3	Высокое качество оказания услуги	2,72	2,00	1,34	2,35
Y4	Представи- тельство в регионах	1,14	0,91	1,08	1,01
Y5	Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобилей клиенту	2,34	1,54	0,62	2,20
Y6	Престижность бренда	2,34	1,82	1,48	2,01
ИТОГО по данной инженерной характеристике (тех. параметру)					
III	12,74	9,72	6,14	11,08	9,89

Данный этап позволяет создать уточненную матрицу, отражающую тройственную взаимосвязь обеспечивающих характеристик друг с другом и требований потребителей.

IX этап. Оценка весовых показателей потребительских требований

Оценка весовых показателей потребительских требований учитывает как базовое состояние ПТ так и необходимую степень улучшения каждого ПТ в проекте.

В программе, реализованной в формате Microsoft Office Excel рассчитывается степень улучшения:

$$K_{pi} = P_{up} / P_{do} \quad (2.4)$$

Далее определяется рейтинг каждого ПТ в общей сумме баллов всех проектных ПТ:

$$R_{proj} = P_{up} / \sum P_{up} \quad (2.5)$$

Здесь же устанавливается вес E_{inti} каждого потребительского требования как цели проекта:

$$E_{inti} = K_{pi} \times R_{proj}. \quad (2.6)$$

Далее определяется сумма весов целей проекта ΣE_{inti} и определяется доля каждого веса цели $E_{inti}(oc)$ в общей сумме:

$$E_{inti}(oc) = \frac{E_{inti}}{\sum E_{inti}}. \quad (2.7)$$

В результате расчётов, проведенных по представленной выше методике, на основании данных таблицы 2.1 сформирована таблица 2.6.

Таблица 2.6 Рассчет весовых показателей потребительских требований

№ п п	Требуемые параметры ПТи (цели), которые необходимо достигнуть	Пози- ция ТПи в базе	Требова- ния Потреби- телей в проекте	Рей- тинг цели	Кофици- ент улуч- шения	Вес каждого потреби- телей	Доля каждого веса цели в общей сумме
-------------	--	----------------------------	---	----------------------	-------------------------------	-------------------------------------	--

Продолжите таблицы 2.6

	Y_i , ВВОД	Rbi	Pri	$Rmi = Ppri / \sum Ppri$	$Kpi = Ppri / Rbi$	$Vmi = Kpi * Rmi$	$Vmi(oe) = Vmi / \sum Vmi$
1	Логистиче- стъ защитных св-в наносимых покрытий. сохранение ЛКП в первозданно- м виде.	6	7	0,17	1,17	0,194	14%
2	Доступность услуг	6	7	0,17	1,17	0,194	14%
3	Высокое качество оказания услуги	4	7	0,17	1,75	0,292	21%
4	Представите- льство в регионах	5	6	0,14	1,20	0,171	13%
5	Выполнение работ в срок, своевремен- ная выдача автомобиля клиенту	4	7	0,17	1,75	0,292	21%
6	Престижнос- ть бренда	7	8	0,19	1,14	0,218	16%
Сумма				1,00	1,36	1,361	100%
							$\text{Сумма весов целей, } \sum Vmi$

По весовым показателям определяется приоритетность реализации потребительских требований. Таким образом, по максимальной доле веса ПТ выбирается первоочередное ПТ, подлежащее выполнению.

X этап. Определение рейтинга реализации обеспечивающих характеристик

Для определения рейтинга каждой ОХ используются следующие аналитические соотношения.

Коррелированные коэффициенты связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований с учётом весовых значений рассчитываются по формуле 2.8:

$$A_{\text{чн}} = A_i * V_{\text{итог}}$$
 (2.8)

Далее они вносятся в ячейки таблицы 2.7. Здесь значения $A_{\text{чн}}$ – из каждой ячейки таблицы 2.5, а значение $V_{\text{итог}}$ – итоговый показатель по каждой строке таблицы 2.6.

Таблица 2.7 – Расчётные показатели рейтинга обеспечивающих характеристик

		Afv1	Afv2	Afv3	Afv4	Afv5		
№ пп	Потреби- тельные требования ПТи (цели), которые необходимо достигнуть	% потерь в бизнес- процес- се оказан- ия услуги	Качест- во материа- лов. наличие постоян- ных постав- щиков	Процес- стория ных реклам- ных постав- щиков	Прове- дение ние реклам- ных кампаний	Взято мое уровень дейст- вие отделов согласо- вание плани- рование	Техни- ческий уровень оборуло- вие запасов рабочее места мастера	Сум- ма бал- лов по ИП
1	Долговечнос- ть защитных св-в наносимых покрытий, сохранение ЛКП в первоозданно- м виде	0,26	0,22	0,09	0,21	0,20	0,99	
2	Доступность услуг	0,34	0,27	0,14	0,29	0,25	1,29	

Продолжите таблицы 2.7

	Высокое качество оказания услуги.	0,58	0,43	0,29	0,50	0,46	2,26
4	Представи- тельство в республиках	0,14	0,11	0,14	0,13	0,13	0,65
5	Выполнение работ в срок, своевремен- ная выдача автомобиля клиенту.	0,50	0,33	0,13	0,47	0,34	1,78
6	Престиж- ность бренда	0,37	0,29	0,24	0,32	0,31	1,53
	Сумма баллов по каждой характе- ристике	2,20	1,66	1,02	1,92	1,69	8,50
	Рейтинг характе- ристики	25,9%	19,5%	12,0%	22,6%	19,9%	100,0 %

Далее определяется сумма баллов по каждой ОХ ($\sum \Delta_{hi}$) (по столбцам таблицы 2.7) и итоговая сумма баллов по столбцам и строкам таблицы ($\sum \Delta_{hv}$). Рейтинг каждой ОХ определяется делением суммы баллов по каждой ОХ (итоговой по столбцу) на общую сумму баллов по строкам и столбцам.

$$R_{hi} = \sum \Delta_{hi} / \sum \Delta_{hv} \quad (2.9)$$

Результаты расчётов заносятся в итоговую строку таблицы 2.7.

XI этап. Оценка приоритетности реализации проектов

По весовым показателям потребительских требований определяются первоочередные ПТ, подлежащие удовлетворению. В настоящем проекте это:

1. Высокое качество оказания услуг;

2. Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобиля клиенту;
3. Престижность бренда.

Как показали исследования, для удовлетворения этих *НТ* необходима реализация следующих обеспечивающих характеристик в соответствии с полученным рейтингом *ОХ*:

1. % потерь в бизнес-процессе оказания услуги;
2. Взаимодействие отделов, согласование планирования;
3. Технический уровень оборудования: оснащение рабочего места мастера

Таким образом, цель данного алгоритма – выбор наиболее приоритетного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Далее в работе рассматривается возможность финансирования и реализации проектов из числа имеющихся обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА

Во второй главе были выявлены первоочередные потребительские требования:

1. Высокое качество оказания услуги;
2. Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобилей клиенту;
3. Престижность бренда.

Все три заявленных требования, в разной степени соответствует заявленной дипломной работе.

Чтобы удовлетворить данные потребительские требования на предприятии необходимо реализовать следующие обеспечивающие характеристики:

1. % потерь в бизнес-процессе оказания услуги;
2. Взаимодействие отделов, согласованное планирование;
3. Технический уровень оборудования: оснащение рабочего места мастера

Именно этим ОХ следует уделить особое внимание, ведь именно их улучшение будет способствовать удовлетворению отмеченных выше потребительских требований и в целом улучшит ситуацию на предприятии.

То, как именно будут происходить улучшения, подробно описано и просчитано в третьем разделе работы.

3 ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЕКТНОМ ПЕРИОДЕ

3.1 Анализ ООО «Рестайлинг» согласно модели развития предприятия Л.Грейнера

На сегодняшний день существует несколько основных моделей жизненного цикла организации, одну из которых предложил Ларри Грейнер.

Модель Грейнера – это классическая модель жизненных циклов и развития организации, разработанная в 70-х годах прошлого века профессором Гарвардской школы бизнеса университета Южной Калифорнии Ларри Грейнером. Она является одной из наиболее цитируемых работ о жизненном цикле организации. Модель Грейнера была впервые описана в статье «Evolution and Revolution as Organizations Grow», опубликованной в журнале «Harvard Business Review» в 1972 году.

Грейнер считал, что компания за время своего существования в отрасли последовательно проходит через пять этапов, называемых «стадиями роста»: рост через творчество, рост через управление, рост через делегирование, рост через координирование и рост через сотрудничество (рисунок 3.1).



Рисунок. 3.1 – Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Этапы роста компании имеют две ярко-выраженные фазы: эволюционное развитие и революционное развитие. Каждая стадия начинается с периода эволюционного развития, далее следуют устойчивый и постепенный рост продаж и прибыли компании, ее стабильность, а заканчивается стадия революционным периодом организационных изменений.

В период революционного развития в компании происходят внутренние конфликты, продажи и прибыль могут временно спасться. Основной задачей руководства организации на каждом революционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в следующем эволюционном периоде.

Для каждого эволюционного периода развития характерна своя революция. Перейти на следующую стадию можно, лишь преодолев революцию, т.е. пройдя серию организационных изменений. Переход в новую стадию жизненного цикла определяет новые правила, по которым организация должна осуществлять внутреннее функционирование и поддерживать взаимоотношения с окружающей средой.

Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, а каждый революционный период – доминирующей проблемой управления. Длительность эволюционного периода компании колеблется в среднем от 4-8 лет. Чем выше темпы роста в отрасли, в которой работает компания, тем быстрее она переходит с одной стадии на другую. Каждая стадия одновременно является следствием предыдущей и причиной следующей. Решение проблем для каждой стадии становится источником проблем для другой. Если компания стремится к продолжению роста, то дальнейшие действия ее руководства детально определены.

«Рестайлинг» уже довольно давно прошел стадию развития, основанную на креативности, творчестве. Это период от зарождения организации до ее первого организационного кризиса-кризиса лидерства. Компания появилась в результате предпринимательских усилий и таланта ее основателя и получила

развитие благодаря реализации творческого потенциала, любви к своему делу. Директор, на тот момент не имеющий какого-либо штата, выполнял все первые заказы лично, стремясь найти единомышленников и дать мощный толчок своему бизнесу. Основное внимание в то время было направлено на разработку нового, актуального и конкурентоспособного предложения и его донесение до потенциальных клиентов по доступным информационным каналам.

Организационная структура компании была неформализована. При этом создатель компании в полной мере осознавал, что собственных знаний и навыков управления бизнесом в столь специфичной сфере автотюнинга и оклейки автомобилей в пленку будет недостаточно, и необходимо привлекать грамотных и опытных специалистов. На этом этапе компания столкнулась с первым кризисом – кризисом лидерства. Была введена новая штатная единица – менеджер по развитию компании, он же специалист по продажам.

Доступная реклама и сарафанное радио дали результат. В организацию стали поступать заявки от клиентов. При этом директор не отстранился от управления компанией и, в первую очередь, занимался собственным развитием и повышением компетенции. Первоначально один специалист по продажамправлялся с загрузкой. Но из-за постоянно возникающих сложностей, связанных с переплетенными эксплатиями и ожиданиями клиентов, процесс обработки заявок стал медленным и трудноконтролируемым, а срок оказания услуг резко увеличенным. Мастера цеха перестали понимать очередность работ и возникли сложности во взаимодействии менеджера, продающего услугу, и мастера, ее выполняющего.

В итоге было принято решение разгрузить единственного менеджера по продажам, вując еще несколько человек в штат и разграничив их обязанности. Выстроив организационную структуру и прописав функционалы сотрудников, а также зоны ответственности, компания столкнулась с новой проблемой – возникновением регулярных противоречий, споров между сотрудниками и

«перетягиванием» капитала в пользу собственных интересов. Человек, выполняющий четко закрепленные за ним обязанности, отказывался выполнять то, что выходило за рамки его стандартного функционата, но этого, безусловно, требовали характер работы и клиентоориентированность компании.

При этом функция общения с клиентами была целиком возложена на менеджеров, и свобода работников цеха была резко ограничена. В полной мере проявился кризис автономии, характерный для организации на этом уровне развития.

В настоящий момент, согласно модели Л. Грейнера, «Рестайлинг» находится на стадии развития, основанного на дегенерации. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим дегенерированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие.

В компании введена система мотивации сотрудников. Менеджеры среднего звена самостоятельны в своих решениях, обладают достаточной властью и полномочиями для проникновения в новые сегменты и даже рынки. А высшее руководство сосредоточено на общем стратегическом развитии. Это во определенной степени увеличило потенциал развития организации, но уже сейчас можно говорить о возникающем кризисе контроля, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

Что необходимо сделать, чтобы как можно менее болезненно справиться с кризисом контроля?

На наш взгляд, решение лежит в продуманной и выстроенной поэтапно стратегии компании, понятной и доступной для всех, начиная от мастеров цеха и заканчивая высшим руководством. Общие цели, общие задачи, их достижения, общее видение будущего компании – все эти компоненты, подкрепленные развивающейся системой контроля и мотивации, должны привести организацию к новым успехам, преодолев кризис контроля.

В структуре организации необходимо выделить стратегические подразделения, которые будут иметь достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но, вместе с тем, будут жестко контролироваться из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологических, трудовых и т.д.

3.2 Разработка и выбор стратегии ООО «Рестайлинг»

На основании проведенного в первой части анализа внешней и внутренней среды компании определим и оценим возможные варианты стратегий необходимые для достижения основной цели – развития качества услуг в ООО «Рестайлинг».

Стержнем системы перспективного планирования выступает разработка стратегии развития. Для этого используется большая гамма формализованных процедур, которые служат для построения как образа будущего компании, так и программы перехода к нему из текущего состояния. Образ будущего должен быть реалистичным. При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны данной хозяйственной структуры, имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, действующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Когда говорится о стратегии фирмы, подразумевается, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны, – стохастической, т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии фирмы зависит от уровня нестабильности среды функционирования компаний. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии компании случайного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации.

Следовательно, стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. Надо только правильно выбирать среду обитания и адекватно оценивать стратегические решения. По аналогии с определением военной стратегии экономическую стратегию фирмы можно определить как высшую форму предпринимательского искусства. Экономическая стратегия охватывает вопросы теории и практики подготовки компаний к ведению бизнеса, исследует закономерности внешней и внутренней среды, разрабатывает способы и формы подготовки и реализации стратегических действий, определяет цели и задачи подразделениям, распределяет ресурсы по стратегическим зонам хозяйствования.

Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты приходы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциальная стратегия имеет дело со всем чм угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Таким образом, стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе мысль управления организацией, а следовательно, формирует образ мышления

На формирование стратегии компании оказывают влияние многое факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени.

Никогда выбор одинаковых стратегий не происходит в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличаются один от другого, и, как правило, очень сильно. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компаний.

Итак, стратегия – это собирательное понятие, объединяющее различные аспекты деятельности компании и находящее свое выражение во всем, что определяет исполнительность организации.

Оценка стратегии на основе матрицы Аноффа. (Таблица 3.1)

Таблица 3.1 Матрица Аисоффа

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	Стратегия проникновения усиление маркетинговых мероприятий для укрепления и усиления позиций предприятия на рынке.	Стратегия развития продукта продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы.
	новый рынок	Стратегия развития рынка освоение новых рынков с помощью сбыта старых товаров на новых региональных, национальных или интернациональных рынках	Стратегия диверсификации предприятие выходит на новые рынки с целью снизить риски на уже имеющихся рынках. Производственная программа включает продукты, которые предприятие еще не выпускало. Главная опасность данной стратегии — распыление сил.

Оценивая стратегию предприятия по матрице Аисоффа можно сделать следующий вывод. Для ООО «Рестайлинг» предпочтительными являются стратегии диверсификации и развития продукта. Существующий рынок очень конкурентный, соответственно, необходимо либо развивать продукт, в данном случае (услугу) искать новые материалы, автомобильные покрытия, пленки и т.п.), либо искать/создать новый рынок, предлагать потребителю абсолютно новые, «шоколадные» решения. Таким образом, развивать предприятие через стратегию «Голубого Океана».

В соответствии с выбранной стратегией развития предприятия перед определением и реализацией проектных решений необходимо обозначить цели организации в целом и на разных уровнях, предназначение компании, и только после этого переходить к необходимым мероприятиям.

Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия – это четко сформулированное утверждение, определяющее философию, предназначение и смысл существования организации, а также ее отличие от подобных организаций.

Миссия должна отражать и согласовывать потребности, цели и интересы самой организации, ее окружения и общества в целом.

Миссия компании состоит в ответе на вопрос "Что компания намерена делать и кем стать?" Заявление о миссии определяет характер бизнеса компании и создает ясное видение того, что компания намеревается сделать для своих клиентов.

Миссия ООО «Рестайлинг»:

«Мы абсолютно уверены, что Ваш автомобиль – бриллиант, сверкающий, пожалуй, только в нашей оправе. Мы сохраним его в первозданном виде и обеспечим необходимой защитой. Мы превратим его в произведение искусства, не ограничиваясь привычными рамками и уделяя внимание каждой детали. Без сомнения, в этом и есть наше предназначение».

Установление целей означает постановку таких задач, которые потребовали бы напряженных и квалифицированных усилий. Стремление ликвидировать разрыв между фактическими и желаемыми результатами работы делает организацию более изобретательной, стремящейся быстрее улучшить свои финансовые и рыночные позиции, а также стать более энергичной и сконцентрированной на осуществлении необходимых действий.

Таким образом, чтобы защититься от самоудовлетворенности, пассивности и внутренней несогласованности действий в каждом конкретном случае, руководство должно выбирать цели, руководствуясь принципом SMART, согласно которому цели должны быть:

Конкретными. Цели должны быть конкретными, обладающими необходимыми характеристиками для того, чтобы можно было однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации.

Измеримыми. Цели должны быть измеримыми. Это означает, что они должны быть сформулированы таким образом, чтобы можно было количественно измерить, либо можно было бы каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута.

Согласованными.

- ◆ с миссией компании;
- ◆ между собой;
- ◆ с теми, кому предстоит их выполнять.

Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные – долгосрочным. Кроме того, важно, чтобы цели не противоречили друг другу.

Достижимыми. Цели должны быть достижимыми, т.е. они должны быть реалистичными, не выходящими за пределы возможности исполнителей, но же должны быть и слишком лёгкими для достижения.

Определенными во времени. Краткосрочные цели определяют те непосредственные усовершенствования и результаты, которые руководство намерено получить в ближайшее время. Долгосрочные цели показывают руководству, что необходимо делать сейчас, чтобы компания заняла такое положение, которое позволило бы ей хорошо работать в течение длительного времени.

Процесс установления целей преобразует стратегическое видение и курс развития в результаты, к которым необходимо стремиться, и ориентиры на пути развития. Цели необходимо устанавливать для каждого ключевого результата, который, по мнению руководителей, важен для достижения конечного успеха.

Внешняя среда отличается неустойчивостью факторов, которые не зависят от предприятия. Эти факторы связаны с нестабильностью курса национальной валюты, общим состоянием и развитием экономики. В настоящее время политика развития ООО «Рестайлинг» должна быть направлена в первую очередь на усиление конкурентных позиций на рынке.

Установление целей для организации в целом. Решение по целям всегда зависит от ресурсов, которыми располагает организация. Главная цель компаний – повышение конкурентоспособности на внутреннем рынке. Руководствуясь принципом SMART, долгосрочные цели следующие:

- Увеличить объем продаж на 25% к 2021 году
- Снизить удельные затраты на 15% к 2021 году

В менеджменте под целями понимают желаемый результат деятельности компании, к которому следует стремиться. Эти цели должны быть органически увязаны с миссией организации и разработаны с учетом информации, полученной из анализа внешней и внутренней сред.

Выявление и анализ целей организации ООО «Рестайлинг» осуществляется с помощью построения иерархического графа "дерево целей" организации. Нижний уровень дерева целей сформирован из конкретных действий и результатов, которые формируют стратегию достижения целей. Дерево целей для ООО «Рестайлинг» представлено на рисунке 3.1.

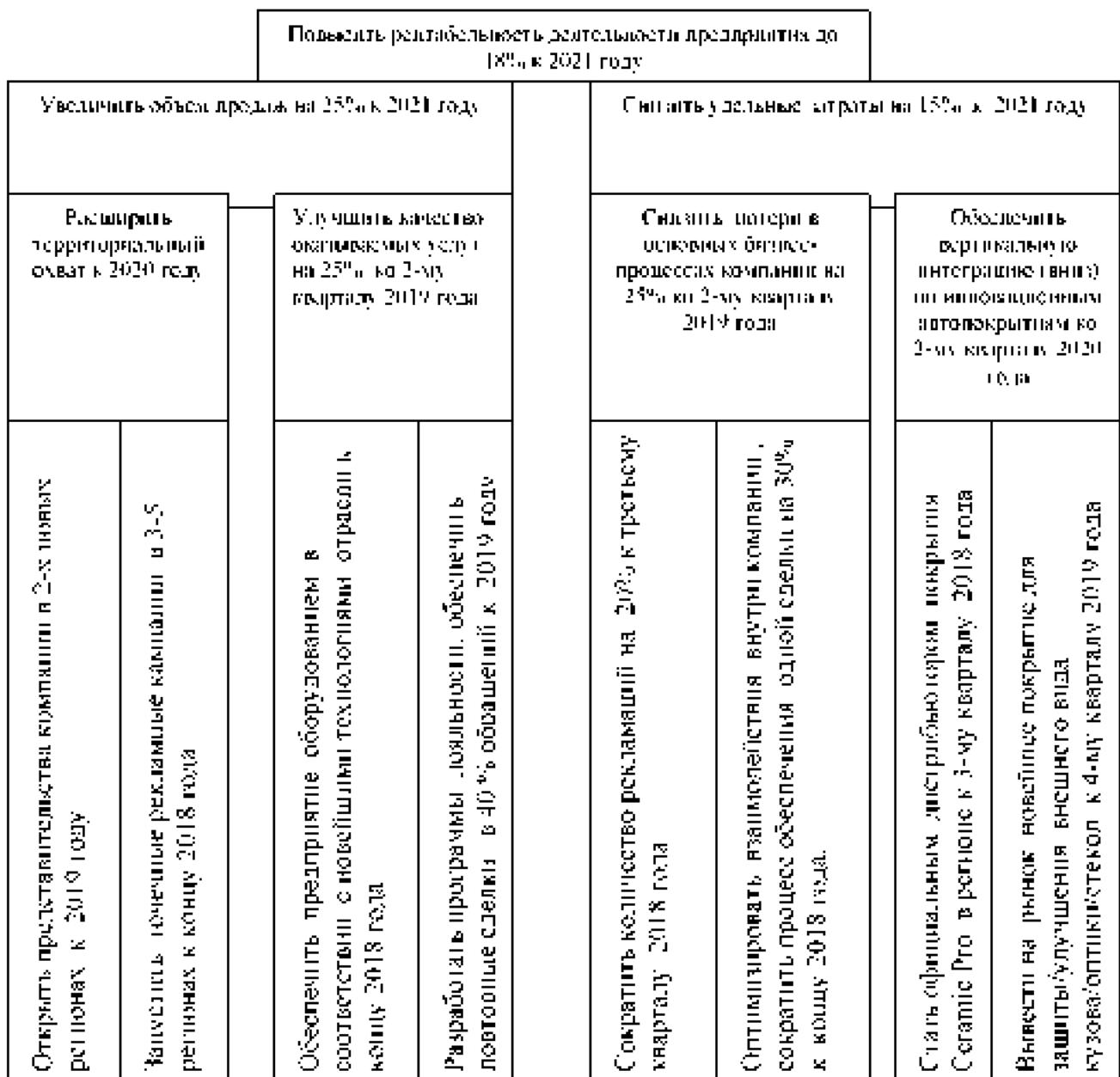


Рисунок 3.1 – Дерево целей для ООО «Рестайлинг»

3.3 Концепция внедрения элементов системы бережливого производства в ООО «Рестайлинг»

Введение концепции бережливого производства можно представить в виде процесса, состоящего из 5 этапов:

- Определение ценности производимого продукта, а в данном случае выполняемых работ, для клиента;

- Определение потока создания ценности;
- Обеспечение непрерывного течения потока создания ценности;
- Создание системы «вытягивания»;
- Стремление к совершенству.

Для начала определим ценность выполняемых работ с точки зрения потребителя.

При обращении потребителя в ООО «Рестайлинг» клиент преследует следующие цели: сделать свой автомобиль уникальным, а также защитить кузов автомобиля от внешних воздействий. По результатам интегрально-матричного анализа, проведенного во 2-ой главе, мы определили, что при этом для потребителя важны следующие потребительские требования:

1. Высокое качество оказания услуги;
2. Выполнение работ в срок, своевременная выдача автомобиля клиенту;
3. Престижность бренда.

3.3.1 Основные бизнес-процессы ООО «Рестайлинг»

Учитывая, что клиент может обратиться в компанию как напрямую, так и через дилерский центр, в котором была совершена покупка автомобиля, рассмотрим два основных бизнес-процесса компании:

- 1) Выполнение работы в дилерском центре (автосалоне);
- 2) Выполнение работы в цехе.

Ниже представлена схема бизнес-процесса выполнения работы в дилерском центре (рисунок 3.2).

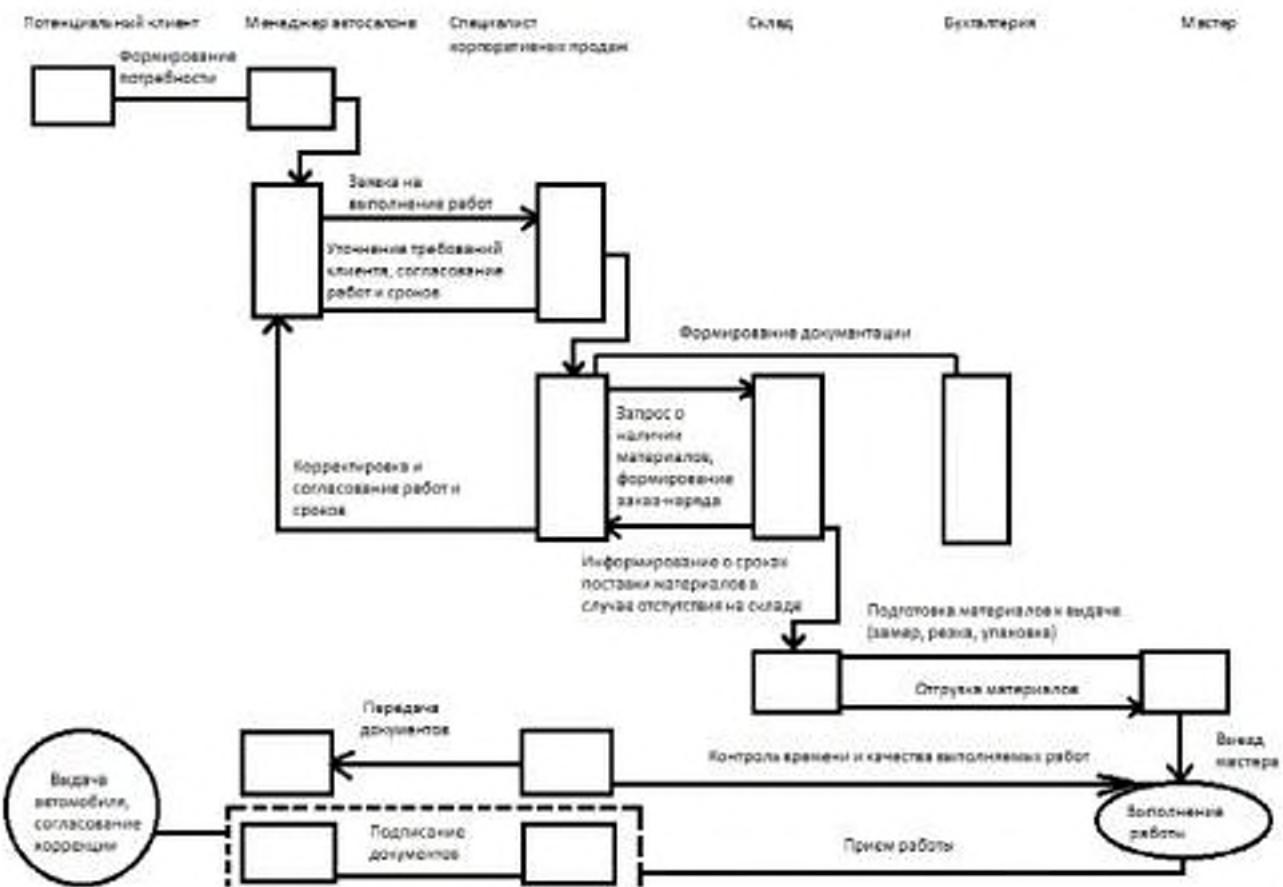


Рисунок 3.2 – Схема бизнес-процесса выполнения работы в автосалоне

Длительность бизнес-процесса составляет в среднем 16 часов. 1 час – согласование времени, объема и стоимости работ, подготовки автомобиля к оклейке с менеджером автосалона; 2 часа – согласование предстоящей работы в салоне с руководителем цеха, определение и закрепление за работой конкретного мастера, планирование его загрузки в день оказания услуги. 3 часа – уточнение информации о наличии материалов, организация покупки и доставки в случае отсутствия пленки на складе. Согласование количества, формирование заказ-наряда. 2 часа – контроль правильного раскрайя и качества получаемого со склада материала. Формирование документации для передачи в автосалон. 8 часов – выполнение работы в салоне, прием работы специалистом

корпоративных продаж ООО «Рестайлинг», выдача готового автомобиля менеджеру автосалона, подписание документов.

Как мы видим, непосредственно процесс выполнения работы занимает 8 часов – только половину от длительности бизнес-процесса. Другие 8 часов потеряны, часть из которых обоснованные и устранимы, которые практически невозможны. Тем не менее, большее количество этого времени тратится на согласование и подготовку выполнения задач. Последовательное, а не параллельное.

Перейдем к бизнес-процессу выполнения работы непосредственно в цехе ООО «Рестайлинг».

Рассмотрим основные этапы данного процесса (рисунок 3.3):

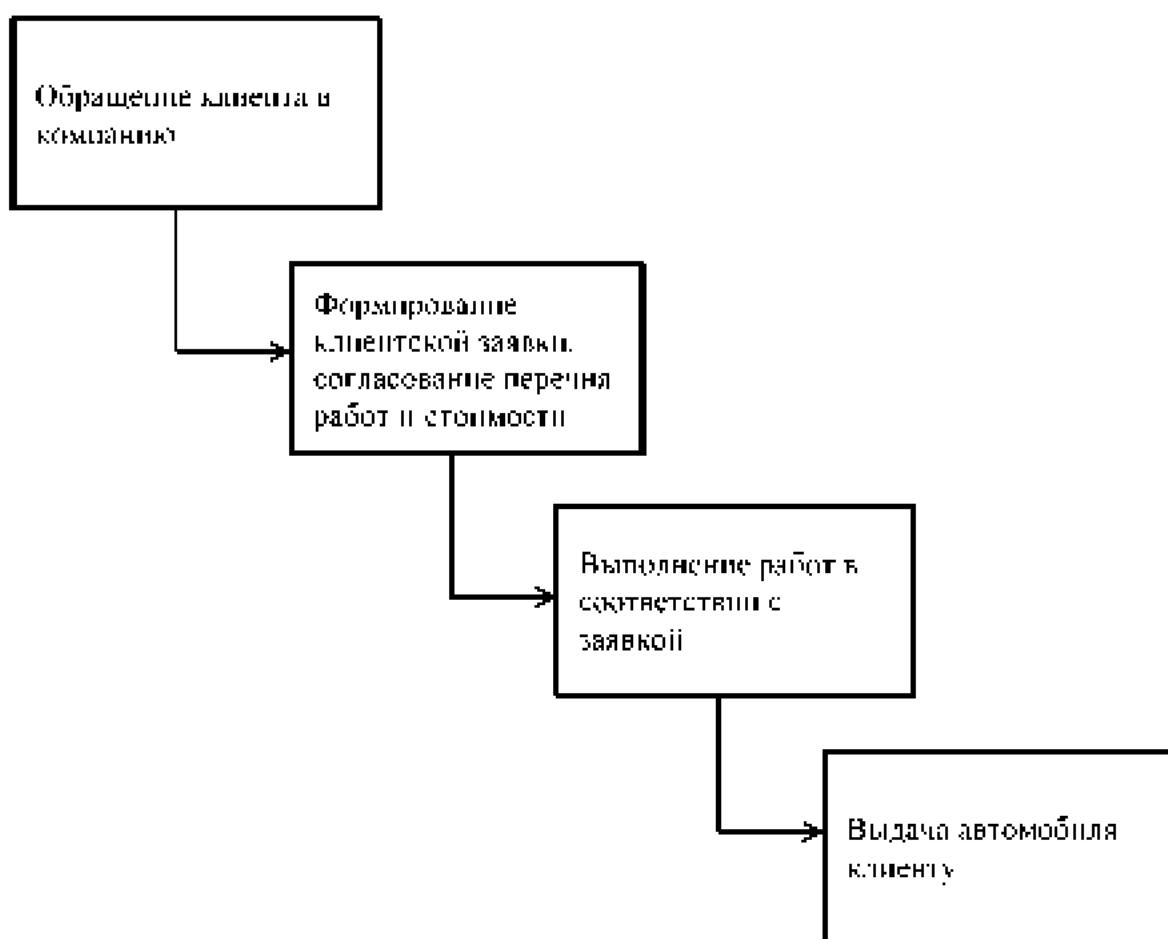


Рисунок 3.3 – Укрупненная схема бизнес-процесса выполнения работ в цехе ООО «Рестайлинг»

В общем виде данный процесс можно разделить на несколько этапов:

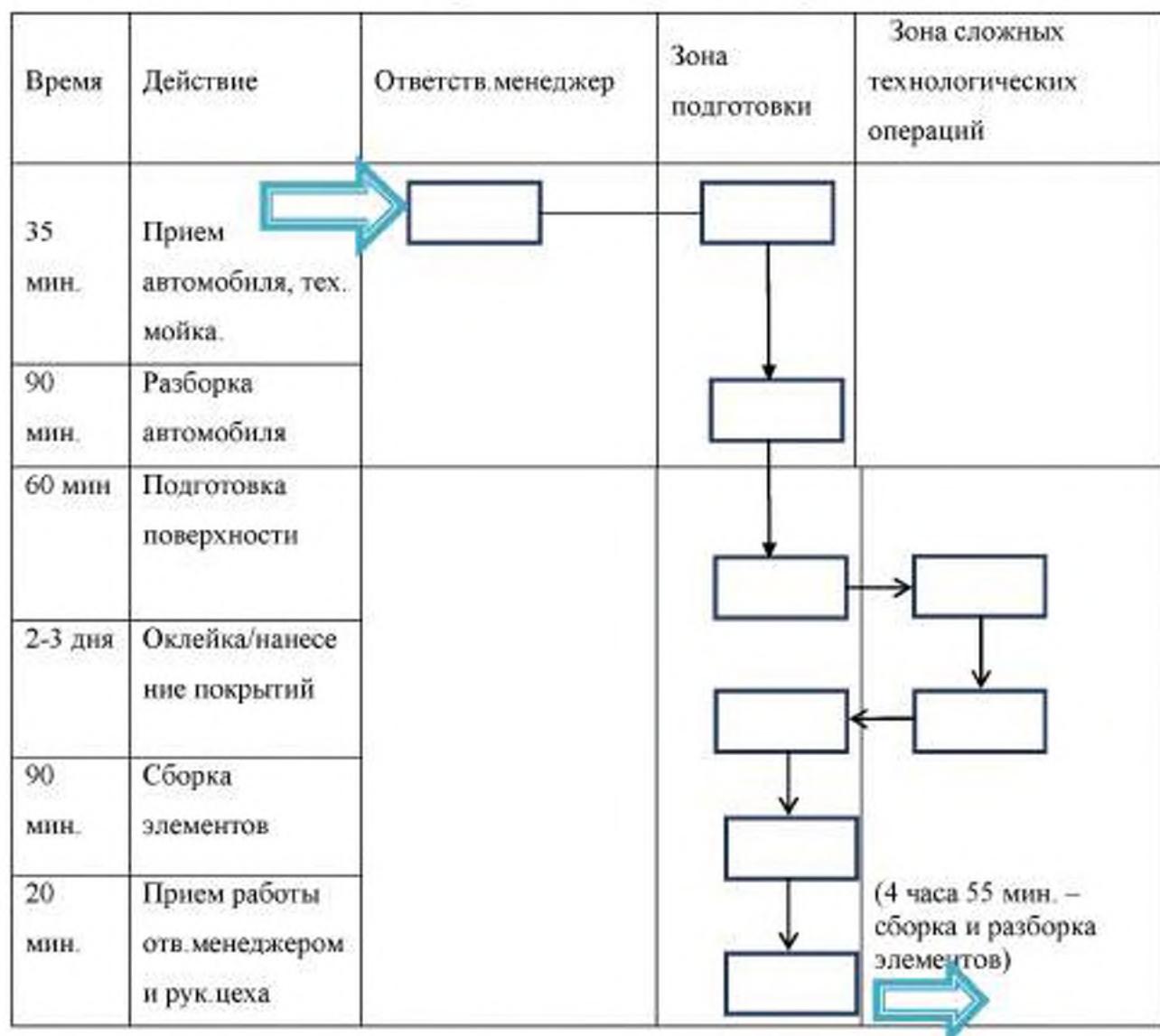
- Обращение клиента в компанию;
- Формирование клиентской заявки, согласование перечня работ и стоимости;
- Выполнение работ в соответствии с заявкой;
- Выдача автомобиля клиенту.

Рассматривать данный бизнес-процесс более подробно не имеет смысла, так как он абсолютно идентичен бизнес-процессу оказания услуги на территории дилерского центра за исключением того, что клиент взаимодействует напрямую с менеджером компании «Рестайлинг», минуя менеджера автосалона. Мастеру в таком случае не требуется выезжать: все работы выполняются непосредственно в цехе и, наконец, по факту готовности оказываемой услуги работу принимают ответственный менеджер и руководитель цеха ООО «Рестайлинг» совместно, после чего готовый автомобиль выдается клиенту.

Практически полная идентичность данных бизнес-процессов обеспечивает также и идентичность возникающих организационных потерь. Более детального рассмотрения требует этап непосредственного выполнения работы. Независимо от того, как оказывается услуга, данный этап остается идентичным.

Представим его с помощью диаграммы Swim Line (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Swim Line диаграмма этапа проведения работ



Поскольку операции в данном процессе обусловлены технологией, то исключить какие-либо действия нельзя. Но возможно сократить потери, внеся изменения в организацию данных действий.

Несложно заметить, что в данном этапе (непосредственного выполнения работы) большую часть времени занимают действия по сборке и разборке автомобиля, а также непосредственно процесс оклейки или нанесения покрытий.

Огромная часть времени при этом тратится на поиск необходимого инструмента, потерявшийся мелкой детали. При отсутствии специализированных приспособлений мастеру и вовсе приходится изобретать способы достижения нужного результата

Крайне важно не допускать подобных ситуаций, особенно при серьезной загрузке цеха, поэтому необходимо правильно организовать данные процессы.

Таким образом, в результате подробного описания двух основных бизнес-процессов и более детального рассмотрения этапа непосредственного выполнения работы мастером, удалось выявить все основные потери, регулярно возникающие в организации. К ним относятся и административные и производственные потери. Именно поэтому для эффективного проектного решения необходим комплексный подход.

3.3.2 Интеграция CRM и «5S» систем в рамках реализации на предприятии концепции бережливого производства

Для реализации поставленных задач одним из наиболее эффективных решений является использование системы «5S», лежащей в основе концепции бережливого производства, а также внедрение CRM-системы как инструмента для реализации методов системы «5S».

«5S» — система организации и рационализации рабочего места. Была разработана в послевоенной Японии.

5S — это пять японских слов:

- Сэири (整理) «сортировка» — чёткое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних.
- Сэитон (整頓) «соблюдение порядка» (аккуратность) — организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать.
- Сэисо (清掃) «содержание в чистоте» (уборка) — соблюдение рабочего места в чистоте и опрятности.
- Сэикэцу (清潔) «стандартизация» (поддержание порядка) — необходимое условие для выполнения первых трёх правил.

- Сицукэ (躾) «совершенствование (буквальный перевод — воспитание)» (формирование привычки) — воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

«5S» — это не просто «стандартизация уборки». 5S — это философия малозатратного, успешного, бережливого производства.

Данная философия/концепция производства подразумевает, что каждый сотрудник предприятия от уборщицы до директора выполняют эти 5 простых правил.

Одна из популярных методик внедрения системы предлагает разбить процесс внедрения на 5 этапов:

1. Ознакомление с принципами и принятие системы;
2. Наведение порядка и делегирование ответственности;
3. Регулярность действий и периодический контроль;
4. Закрепление процедур и усиление требований;
5. Постоянное совершенствование.

На очередном этапе фиксируется достижение определенных показателей по каждому из пяти слагаемых «5S», что позволяет придать внедрению планомерную форму и сократить сопротивление персонала изменениям. При таком подходе обеспечивается более полное вовлечение всех работников в процесс.

Описание бизнес-процессов организации позволило выявить основные потери организации: время на планирование и согласование работ, лишний документооборот, высокий процент брака в работе мастера.

Также на предприятии существует проблема перерасхода пленки. Связано это с тем, что пленка продается в роликах и обрезается непосредственно в процессе оклейки, поэтому остается большое количество обрезков. Сократить такие потери возможно благодаря использованию специального оборудования — широкоформатного режущего плоттера. С учетом дополнительного программного обеспечения, пленка будет нарезаться по шаблонам конкретных элементов

автомобиля, и программа будет располагать эти элементы на пленке таким образом, чтобы минимизировать затраты материала. К тому же, данное оборудование расширит возможности с точки зрения дизайна. Благодаря данному технологическому решению будет возможно исполнение более сложных дизайнерских задумок клиентов.

Что касается административных потерь, максимальную эффективность показывает именно CRM-система, которая позволит сократить административные потери организации на 47%. Внедрение CRM-системы обеспечит «запараллеливание» процессов обеспечения услуги. Рассмотрим алгоритм организации этих процессов на примере CRM-системы «Битрикс», одной из наиболее простых и понятных систем:

- 1) По заявке от менеджера и согласованию услуги в программу специалистом компании заводится сделка с перечислением всех предстоящих работ, необходимых материалов, их количества. Программа полностью интегрирована с 1С-Предприятие.
- 2) В режиме реального времени специалист, осуществивший сделку, получает обратную связь от руководителя цеха (по загрузке цеха и мастеров), со склада (по наличию материалов или необходимости заказа). При необходимости сроки оказания услуги в салоне корректируются и согласовываются.
- 3) После подтверждения возможности выполнить работу, специалист переводит статус сделки из «Новая» в «Сделка успешна». Программа автоматически распределяет задачи: на склад приходит уведомление о своевременной выдаче материала; в бухгалтерию – о формировании новых документов на юр. лицо, мастеру – о предстоящей работе и сроках выполнения; маркетологу – об освещении услуги в социальных сетях и на других интернет-ресурсах.

Таким образом, благодаря внедрению CRM-системы удается сократить время подготовки к каждой работе на 50%: с восьми до четырех часов. В общем объеме оказания подобных услуг (около 8 в неделю) этот фактор имеет колоссальное значение.

Также прозрачными становятся все потоки взаимодействия отделов между собой, выявленными – проблемные вопросы, недостаток компетенций, неправильная самоорганизация обеспечения работы мастером.

Незаменимую роль CRM-система играет в управлении продажами.

Рассмотрим конверсию звонков, совершенных менеджером по продажам (рисунок 3.4):



Рисунок 3.4 – Конверсия продаж ООО «Рестайлинг» до внедрения CRM-системы

Принимая входящие звонки, а также определив целевую аудиторию и осуществляя исходящие звонки, менеджер находит заинтересованность в 50% звонков, в обработку и первые сделки попадает около 15%, постоянными становятся около 7% клиентов.



Рисунок 3.5 – Конверсия продаж ООО «Рестайлинг» после внедрения CRM-системы

После внедрения CRM-системы из 100% звонков к разряду потенциальных клиентов, имеющих положительное отношение к компании, относятся 60% благодаря своевременному реагированию на запросы клиентов (рисунок 3.5).

В разряд клиентов, готовых к первой сделке, попадает уже четверть звонков благодаря обработке всего входящего потока, своевременным напоминаниям, соблюдению всех договоренностей.

Постоянными клиентами, получившими положительный опыт от вовремя сделанной и качественной работы, становятся около 11%. Относительно небольшой прирост (на 4%) в контуре «Постоянные клиенты» имеет огромное значение. Каждый лояльный клиент – это несколько новых клиентов для компании по его рекомендациям.

Как и было оговорено ранее, на предприятии рассматривается комплексный подход и интеграция CRM-системы и системы «5S» для достижения максимального эффекта и целостного подхода к устранению потерь в деятельности организации. Использование CRM-системы как самостоятельного инструмента без реализации на предприятии концепции бережливого

производства, обучения сотрудников и разработки системы мотивации не имеет никакого смысла и приведет к пустым результатам.

Данное инновационное решение будет иметь высокую эффективность только в случае полной вовлеченности сотрудников, взаимодействия абсолютно всех отделов в рамках CRM-системы, рационального подхода при определении зон ответственности, грамотного руководства и направления на всех уровнях в соответствии со стратегией и принципами компании, а также при достаточной компетенции сотрудников. Именно при таком серьезном комплексном подходе удастся добиться желаемого синергетического эффекта.

3.4 План реализации проекта

План реализации проекта представим в виде диаграммы Ганта, данные для которой представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – План реализации проекта

Задачи	Продолжительность (дни)	Дата начала	Дата окончания
Создание проектной группы	3	01.07.2017	03.07.2017
«Выявление потерь», разработка детального плана внедрения инструментов бережливого производства	14	03.07.2017	16.07.2017
Анализ и выбор CRM-системы	10	10.07.2017	19.07.2017
Обучение персонала концепции бережливого производства	60	20.07.2017	17.09.2017
Обучение сотрудников работе в CRM-системе	30	20.07.2017	18.08.2017
Получение кредита в банке на проектную сумму	5	01.08.2017	05.08.2017
Закупка стеллажей, оборудования, инструментов	7	05.08.2017	19.08.2017
Закупка оборудования (шоттер)	7	20.08.2017	27.08.2017

Продолжите таблицы 3.3

Установка оборудования, стендовкой, реорганизация рабочих мест	10	28.08.2017	06.09.2017
Установка и настройки программного обеспечения	2	07.09.2017	08.09.2017
Интеграция CRM-системы с "1С-Предприятие"	5	09.09.2017	13.09.2017
Настройка "сквозной аналитики"	30	13.09.2017	12.10.2017
Оценка эффективности практики использования системы CRM-системы и концепции бережливого производства в целом	30	13.10.2017	11.11.2017
Разработка и внедрение текущих корректировок в функционирование систем	28	12.11.2017	09.12.2017

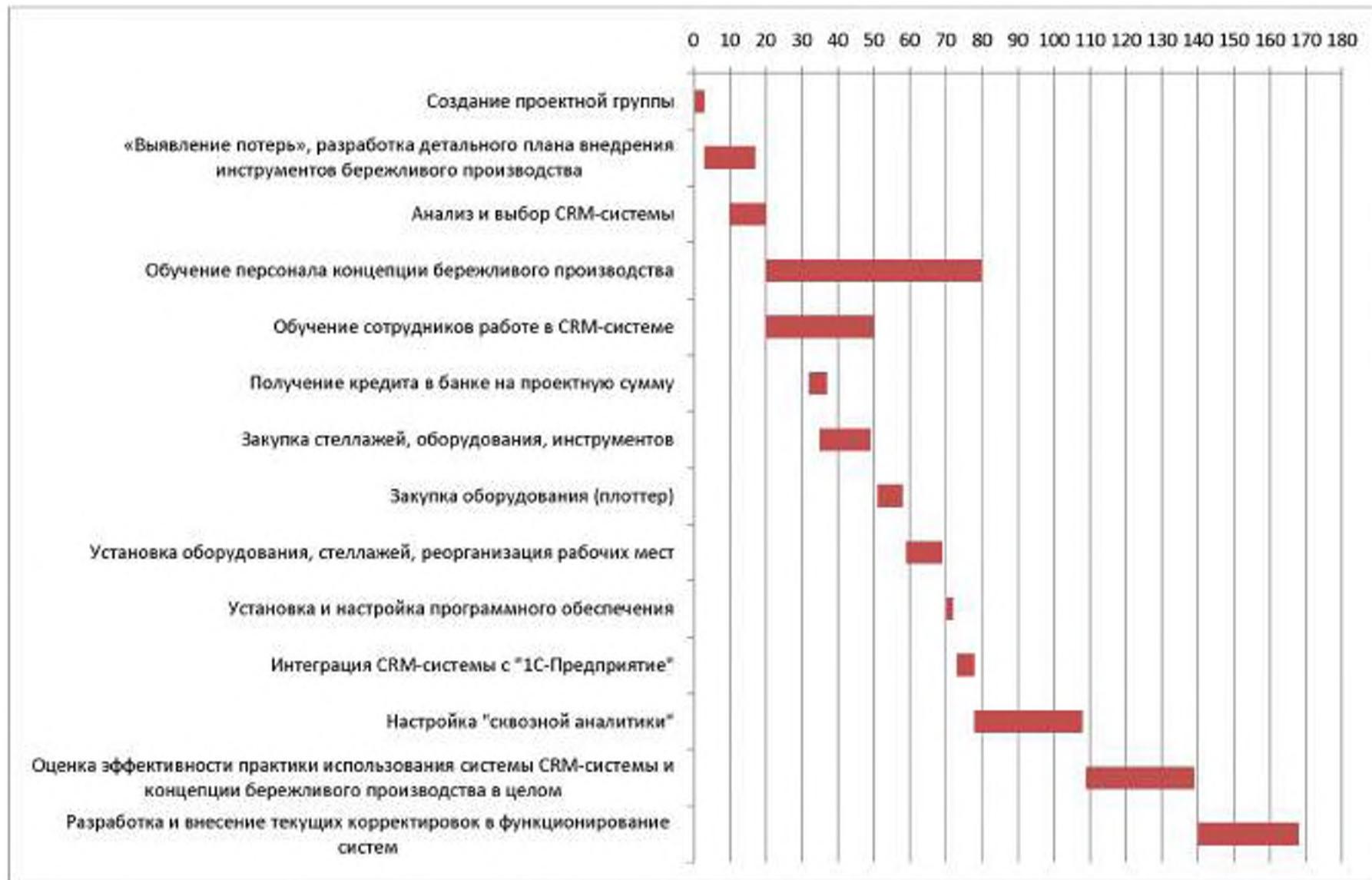


Рисунок 3.6 – План реализации проекта

3.5 Финансовые показатели проекта

Для разработки проекта, представленного выше, потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда разработчиков, налоговой нагрузкой на зарплату и другими расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью, которые перечислены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 Расходы на разработку проекта

III	Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс. руб
1	ФЗП разработчиков проекта ($N_{раб} \cdot N_{мес} \cdot ЗП_{пер}$)	270
2	ВНФ (30% ФЗП)	81
3	Материально-вещественное обеспечение работы группы	50
4	ИТОГО	401

Реализация проектных решений с целью повышения финансовой устойчивости предприятия требует внедрения оборудования, представленного в таблице 3.5.

Таблица 3.5 Оборудование для реализации проекта

Перечень оборудования	Стоимость оборудования, тыс. руб.
Широкоформатный режущий плоттер	450
Наборы инструментов (5шт)	50
Передвижные тумбы для инструмента (5шт)	25
Компьютеры (2шт)	50
Планшеты (5шт)	35
Полировальная машинка	45
ИТОГО	655

Для ввода в эксплуатацию нового оборудования в 2015 г. необходимы затраты, перечисленные в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Прямые затраты на ввод в эксплуатацию нового оборудования

Перечень затрат на ввод в эксплуатацию нового оборудования	Стоимость затрат тыс. руб.
1 ФЗП рабочих ($N_{раб} \cdot N_{мес} \cdot ЗП_{пер}$)	80
2 ВНФ (30% ФЗП)	24
3 Расходный материал (10% от стоимости оборудования)	60
ИТОГО	164

При бухгалтерском учёте основных средств в организации с плановыми затратами на их ввод в эксплуатацию общая стоимость основных средств, по

итоговым данным таблиц 3.5 и 3.6, составит 819 тыс. руб. При этом средний срок их амортизации будет равен 7 лет.

В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, равный гарантированному проценту при вложении рассматриваемой суммы в банк, коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

$$d = b + c,$$

где b – уровень риска для данного типа проектов;

c – установленный размер инфляции.

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень риска проекта – 10%;
- размер инфляции – 7%.

В итоге ставка дисконтирования составит 17%.

При расчёте экономически показателей проекта принимается, установленный налоговым кодексом РФ, налог на прибыль в размере 20 %.

Финансирование проекта может быть осуществлено как за счёт внешних, так и за счёт внутренних источников. При этом под внешними источниками финансирования понимается сумма, взятая в кредит под установленную ставку банковского процента.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанный с получением выручки и текущими затратами только от проектной деятельности.

При реализации работ и услуг выручка от реализации проектной деятельности за месяц рассчитывается исходя из увеличения количества клиентов, которым будут оказаны услуги компании, на 3-5 физических или

юридических лиц ежемесячно со средним чеком 21 000 руб. Среднемесячные показатели выручки в тыс. руб. от деятельности компании представлены ниже.

Таблица 3.7 – Среднемесячная выручка от реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды деятельности от реализации проекта	Расчётный проектный период, год		
	1	2	3
Увеличение объема продаж	70,00	85,60	103,04

Под затратами от текущей проектной деятельности понимаются затраты, связанные с получением выручки только от реализации проекта. Ежемесячные расчётные значения затрат от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлена в таблице 3.5. В состав затрат, указанных в таблице входят затраты, относимые на себестоимость, связанные только с проектной деятельностью.

Таблица 3.8 – Среднемесячные затраты при реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды затрат	Расчтотный проектный период, год		
	1	2	3
Плата за использование CRM-системы	15,00	16,05	17,17
Стажировка	5	5	5
Затраты в месяц, ВСЕГО, тыс. руб.	20	21,05	22,1735

Дальнейшие расчеты финансовых показателей проведены для различных условий финансирования проекта.

1. При полном финансировании за счет внутренних источников

Поток реальных денег (*CashFlow*)

Поток денег в квартальном расчетном периоде определяется по формуле:

$$\text{CashFlow} = \langle\text{Объем реализации}\rangle - \langle\text{Вложения в проект}\rangle - \langle\text{Текущие затраты}\rangle - \langle\text{Амортизация ОС и НА}\rangle \quad (37)$$

В расчетах *CashFlow* дипломного проекта «Вложения в проект» принимаются только в год вложений в проект, а реализация проекта начинается на следующий год после этих вложений. Сумма, указанная в «Объеме реализации» представляет собой итоговую годовую выручку от реализации проекта из табл. 3.5.

В состав «Текущих затрат» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, отраженные в табл. 3.4, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20 % и банковский процент за полученный кредит.

При расчет *CashFlow* значение финансового потока рассчитывается, кроме указанных сумм, за вычетом платежей в банк по основному кредиту.

Данные по статье «Амортизация ОС и НА» определяются по результатам расчётов в дипломном проекте.

По результатам расчётов на рис. 3.5 показан график финансовых потоков *CashFlow* при выбранном финансировании проекта.

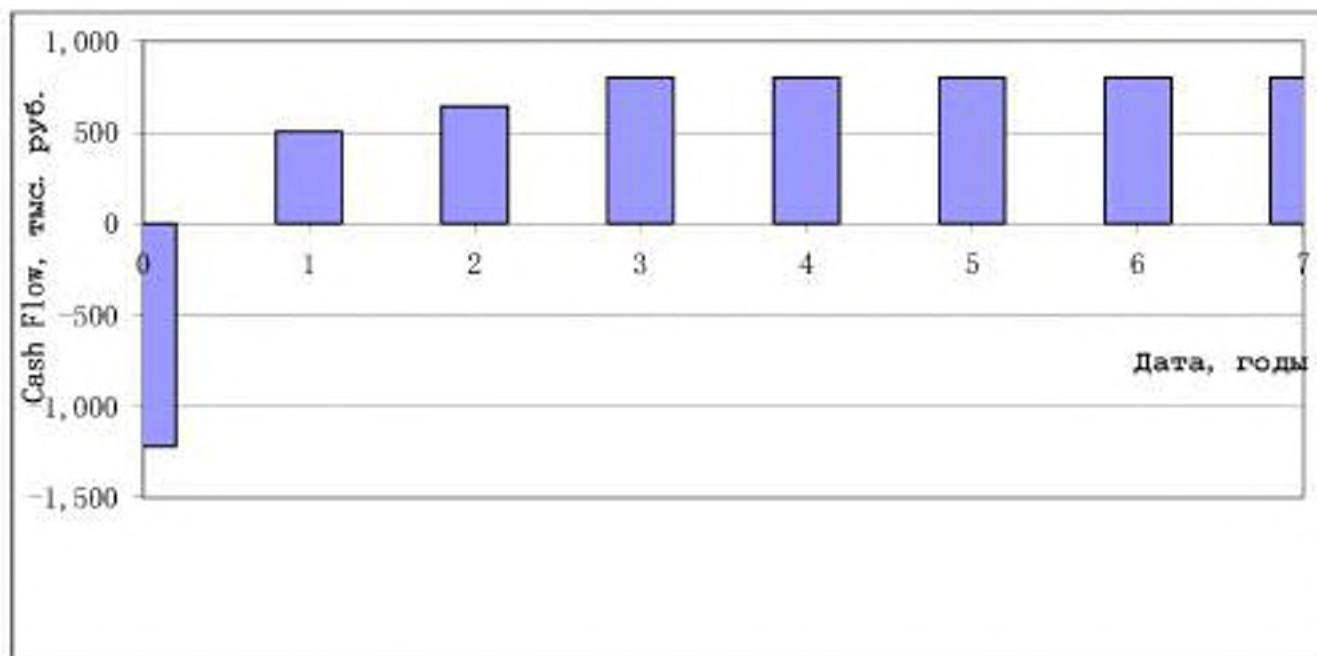


Рисунок 3.7 – Диаграмма финансового потока при финансировании проекта за счет только внутренних источников.

Окупаемость предлагаемого проекта возможна только за счёт чистого дисконтированного дохода от текущей проектной деятельности.

Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярными методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта [31].

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода

$$ЧДД_i = (Д_i - К_i) / (1+d)^i \quad (3.1)$$

Здесь:

$Д_i$ – доход от реализации проекта i – го периода, принимается по данным таблицы *CashFlow*;

$К_i$ – расходы при реализации проекта i – го периода, принимаются по данным таблицы *CashFlow*;

i – номер периода от 0 до n, где 0 – номер периода формирования проекта.

d – ставка дисконтирования.

Чистая текущая стоимость

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтируемого дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n) \quad (3.2)$$

Результаты расчётов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчётами ЧДД. По результатам расчётов на рис. 3.6 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта.

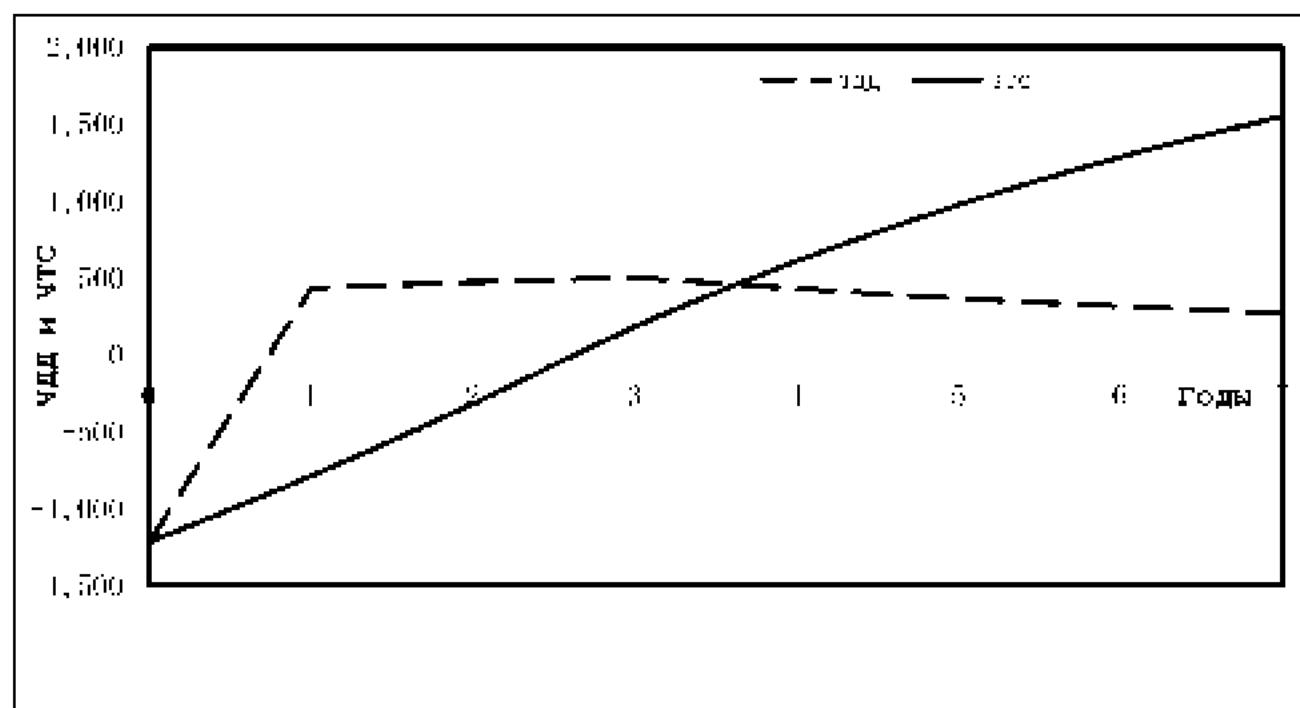


Рисунок 3.8 Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтируемого потока (ЧДД) при выбранном финансировании проекта

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени. Как следует из графика ЧТС (рис. 3.2.3) окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 2,7 года.

Индекс внутренней доходности (IRR)

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривая ЧСС будет апериодически приближаться к оси времени на графике ЧСС. Таким образом, получается значение IRR при полном внутреннем финансировании: 51%.

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению « α » [33]. Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 17 %. Тогда запас надёжности составит 3,0.

Норма прибыли на капитал

Норма прибыли на капитал (Average rate of return) представляет собой отношение среднегодового значения прибыли, численно равного финансовому потоку ($Cashflow$), к сумме вложенных инвестиций и рассчитывается как

$$ARR = (\sum_{i=1}^n D_i / n) / \sum_{i=1}^n K_i \quad (3.3)$$

Здесь n – количество периодов, за которые рассчитывается финансовый поток и сумма капитальных вложений. Данный показатель показывает: насколько велика эффективность вложенных в проект средств, т.е. как велика средняя доходность на рубль капитальных вложений. В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,60 рубля/1рубль вложений.

Большее значение нормы прибыли указывает на большую доходность на каждый вложенный рубль и, соответственно, на приоритет условия финансирования проекта.

2. Полное внешнее финансирование проекта

При внешнем финансировании принимаем долгосрочный банковский кредит в сумме 1490 тыс. руб. под установленную ставку 18% годовых на срок 7 лет. В этом случае при сохранении инвестиционной суммы и доходно-расходной части изменяются условия окупаемости проекта и его экономической эффективности. Расчеты, проведенные по методике, представленной выше для расчетов внутреннего финансирования, показали, что чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость будут изменяться, как показано на рисунке 3.7.

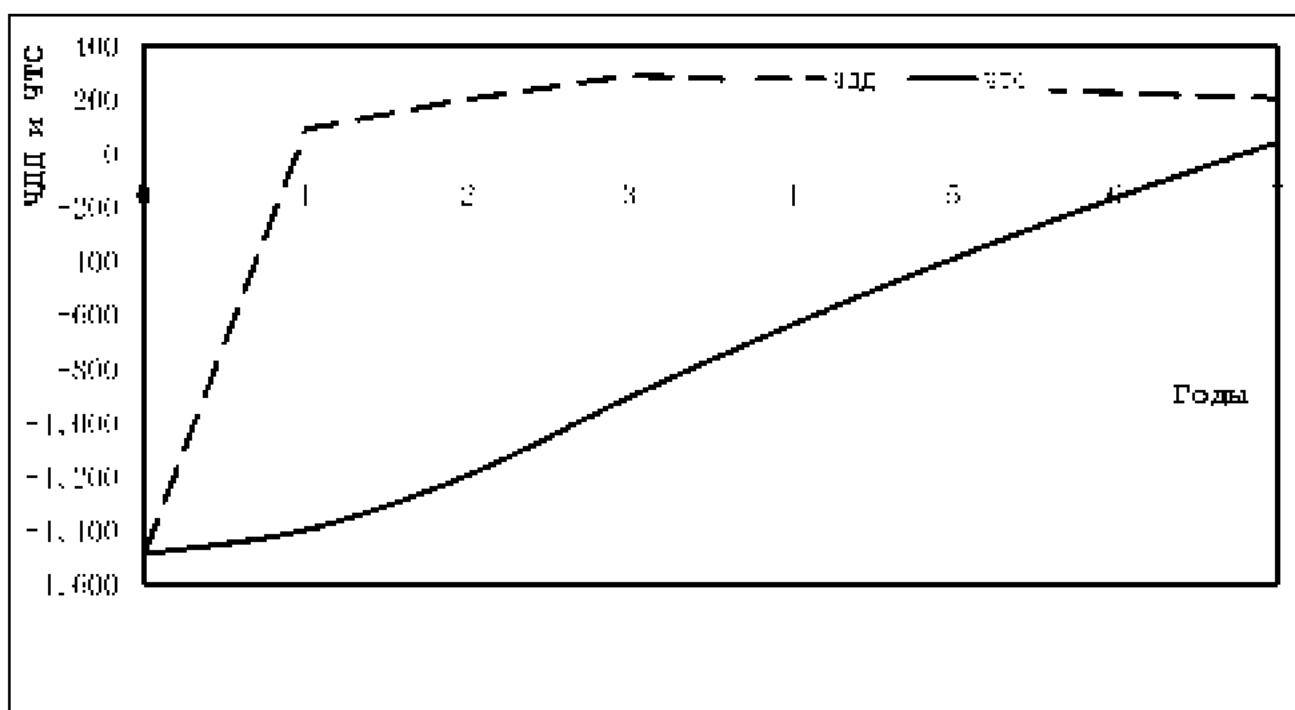


Рисунок 3.9 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при выбранном финансировании проекта

Как следует из рисунка, срок окупаемости проекта в этом рассмотренном случае будет превышать 6.8 лет. При этом индекс внутренней доходности (IRR) составит 18 %, запас надежности приблизится к единице, а норма прибыли на капитал будет равна 30 коп./рубль вложений.

3. Частичное внешнее финансирование

При совместном финансировании проекта за счет банковских кредитов и внутренних источников предприятия принято, что данное финансирование не снизит запас надежности проекта ниже луккрагтного. Это условие выполняется

при сумме выгашенного кредита 650 тыс. руб. на срок 7 лет под 20 % годовых. Оставшаяся сумма инвестиций в размере 700 тыс. руб. обеспечивается за счет внутренних источников предприятия. При этих условиях чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость будут изменяться, как показано на рисунке 3.10.

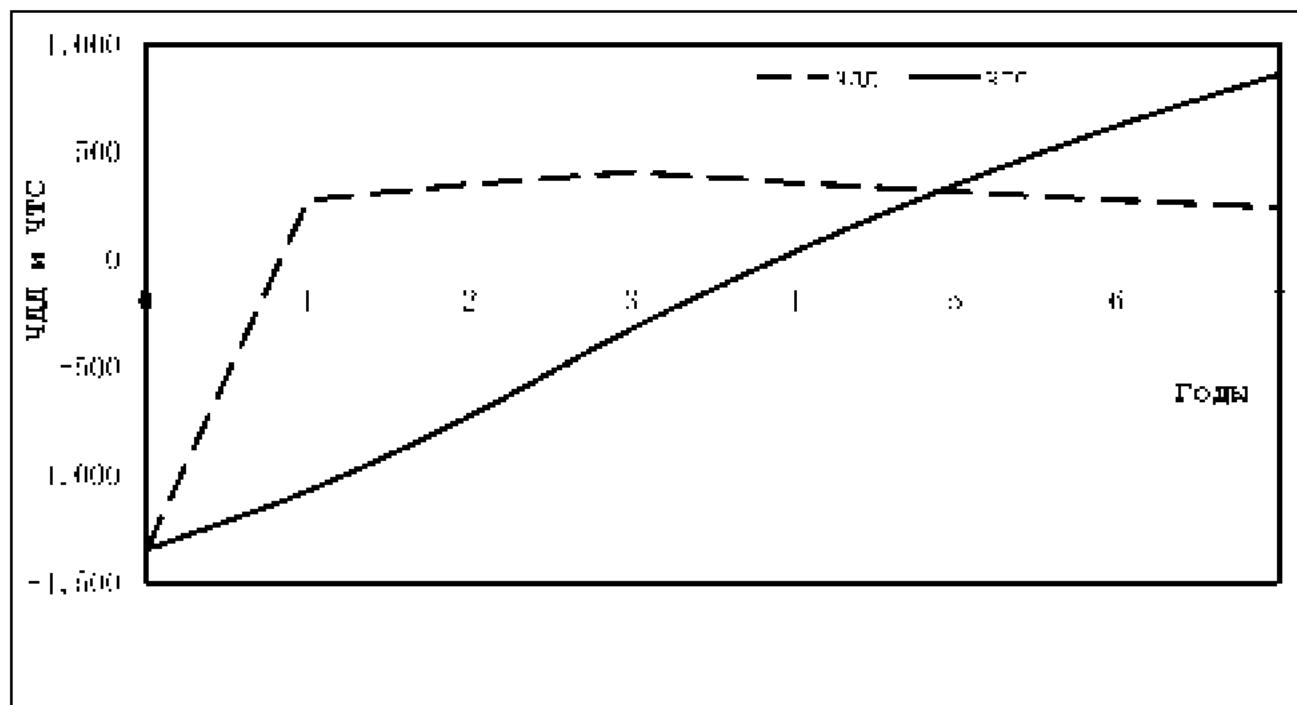


Рисунок 3.10 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при выбранном финансировании проекта

Как следует из рисунка, срок окупаемости проекта в этом рассмотренном случае будет составлять 3,9 года. При этом индекс внутренней доходности (IRR) составит 34 %, запас надежности равен 2, а норма прибыли на капитал будет равна 45 коп/рубль вложений.

По данным выпускной квалификационной работы зарегистрирован алгоритм повышения качества услуг на основе организационных и технологических инноваций, представленный далее.

Глава. Методология актуальных приёмов повышения качества услуг. Обосновывается актуальность работы, формулируются цель, задачи, объект и

предмет исследования, определяется значимость полученных результатов, а также представляется логико-структурная схема исследования и логическая связь результатов работы.

II этап. Исследование проблем разработки новых услуг

Исследуется генезис методов и моделей основной деятельности, на основании которого формулируются актуальные задачи совершенствования качества услуг; выбираются направления совершенствования моделей управления проектами развития

III этап. Создание механизмов реализации услуг предприятия

На основе модифицированной модели деятельности предприятия формируется система показателей оценки экономической эффективности управления финансовой устойчивостью, разрабатывается методика управления развитием по указанным показателям, обосновывается информационное обеспечение управления развитием.

IV этап. Создание методических пособий реализации плана роста финансовой устойчивости предприятия по показателям эффективности достижения качества услуг

Осуществляется планирование и моделирование инновационной деятельности на основе выделения системы повышения качества услуг, как один из способов санации предприятия

V этап. Конструкция финансовых институтов предприятия. Создание моделей финансового содействия предприятий на основе совершенствования системы инвестирования качества услуг

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ

Исходя из финансовых показателей, можно сделать вывод о том, что проект прибыльный. Срок окупаемости проекта составляет 2,7 года. Этот показатель определяет период времени, за который доходы, генерируемые инвестициями, покроют затраты на инвестиции.

Индекс внутренней доходности для проекта составляет 51%, что является хорошим показателем, при условии, что ставка дисконтирования составляет 17%. При таких значениях проект имеет достаточный запас надежности равный 3.

Коэффициент прибыли на капитал составляет 0,6. Все это свидетельствует о том, что проект достаточно эффективный.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена компания ООО «Рестайлинг». Основной деятельностью компании является проведение работ по оклейке кузова автомобиля пленкой. Данный вид работ является достаточно специфичным и поэтому спрос на него ограничен. Поэтому компании не просто увеличить прибыль.

В ходе дипломной работы был проведен анализ компании с применением методик STEEP анализа, 5 сил Портера, были определены стратегические зоны хозяйствования с помощью матриц БГК и СЗХ, определены сильные и слабые стороны компании, а также выявлены основные проблемы компании, с помощью матрицы Гайдстера. Затем были определены потребительские требования для работ, производимых компанией (стойкость к повреждениям, долговечность, уникальность дизайна), и в соответствии с ними обеспечивающие характеристики (технология покрытия, технологическое оборудование и квалификация персонала).

В качестве проектного решения, для увеличения прибыли и улучшения потребительских требований, был принят проект по сокращению производственных потерь на основе концепции бережливого производства и его интеграции с CRM-системой. Для данного проектного решения был составлен план реализации и рассчитана его экономическая эффективность. Финансовые показатели проекта (срок окупаемости 2,7 года, запас надежности 3, норма прибыли на капитал 0,60) свидетельствуют о его эффективности. Данный проект позволит улучшить качество производимых работ и обеспечит предприятию прогнозируемое стабильное положение на рынке, развитие и рост.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алабугин, А.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ А.А. Алабугин, В.П. Горшенин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 113 с.
2. Комибенг, Н. Стратегический менеджмент/ Н. Комибенг; пер. с англ. М.: Проспект, 2005. – 336 с
3. Алабугин, А.А. Аттестационная выпускная работа: методическое пособие по выполнению дипломного проекта/ А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина, В.П. Горшенин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 84 с.
4. Мазур, Н.Н. Управление проектами: учебное пособие/ Н.Н. Мазур. и др. М.: Омега – Л, 2004. – 664 с.
5. Адизес, Н.К. Управление жизненным циклом корпорации/ Н.К. Адизес Спб.: Изд-во «Интер», 2007. – 384 с.
6. Анофф, И.И. Новая корпоративная стратегия/ И.И. Анофф. – Спб.: Изд-во «Интер-Ком», 1999. – 466 с.
7. Топузов, Н.К. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / Н.К. Топузов, Е.А. Карпова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 93 с
8. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах/ В.С. Ефремов. – М.: Изд-во «Финпресс», 2001. – 240 с.
9. Колодочкин, М.М. Экспертиза 27 «европейских» моделей АКБ на 60–66 А·ч. // Колодочкин М.М. // Издание «За Рулём» – <http://www.zt.ru/content/articles/594554-akkumulyatornye-batarej-svimeonovye-krizhnev>
10. Колодочкин, М.М. Тест 10 аккумуляторных батарей // Колодочкин М.М. // Издание «За Рулём» – <http://www.zt.ru/content/articles/734331-test-10-akkumulyatornyx-batarej/>
11. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая – Москва: Изд-во ИПФРА-М 2007 г. – 364 с.
12. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон – Москва: Изд-во Вильямс 2003. – 924 с

13. Тренев, Н.Н Стратегическое управление: Учебное пособие / Н.Н. Тренев – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2002. – 288 с.
14. Топузов, Н.К. Автоматизация сетевых методов планирования и управления на основе программы Microsoft Project. Учебное пособие/ Н.К. Топузов, А.Е. Шелковников – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005 -34с.
15. Хайдуков, И.Ф. Креативный менеджмент: Конспект лекций / И.Ф. Хайдуков – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 130 с.
16. Ионова, А.Ф. Финансовый анализ: учеб. / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селсанева – Москва: Изд-во Проспект, 2006 – 624с.
17. Калинина, А.П., Экономический анализ / А.П. Калинина, И.И. Мазурова – Санкт-Петербург: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 400 с.
18. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 3. Принятие решений Роджер Прингл, Розмария Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИНК, 1995. – 121 с.
19. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 9. Организация: Структура и сети связей / Роджер Прингл, Розмария Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИНК, 1995. – 80 с.
20. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 10. Организация. Культура и качество / Роджер Прингл, Розмария Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИНК, 1995. – 68 с.
21. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь – Б.А. Райзберг. Л.Ш. Лозовский – 4-е издание – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2005. – 480с.
22. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Л.А. Ендовицкий – Москва: Изд-во Проспект, 2006. – 500 с.

23. Топузов Н.К. Стратегия формирования ресурсосберегающих компетенций персонала в цикле управления разработкой инновационной продукции/ Н.К. Топузов // Санкт-Петербург. издательство Глобальный научный потенциал, 2012. Выпуск 6.
24. Топузов Н.К. Формирование механизма управления ресурсосбережением в системе инновационного развития предприятия: монография // Челябинск. Изд. центр ЮУрГУ, 2012
25. Топузов Н.К., Алабутин А.А. Новая парадигма и методы инновационного управления ресурсосбережением // Креативная экономика. — 2010. — № 7 (43). — с. 19-27.
26. Топузов Н.К., Алабутин А.А. Как построить инновационно-ориентированную систему ресурсосберегающего развития предприятия? // Управление персоналом — 2009. - №14.
27. Топузов Н., Алабутин А.А. Сбережение во имя развития / 2010 // Креативная экономика. – 2010. – 2010 №7. – С.19-27.
28. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности.2002 М: «Дашков и К».
29. Рендер Б., Рассел Р.С. Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика.К.Хакеевср.2002 Санкт-Петербург.
30. Станислав Погребняк Бережливое производство. Формула эффективности. Москва: Изд-во Триумф, 2012-308
31. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия / Л.П. Белых. – Санкт-Петербург: Изд-во Юнити-Дана, 2007. – 512 с.
32. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория / Е.Ф. Борисов – Москва: Изд-во Юрайт, 2005. – 399 с.
33. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организаций / Н.Б. Ермасова. – Изд-во: Дашков и К, 2008. – 380 с.
34. Ефимова, О.В. Финансовый анализ : О.В. Ефимова – 3-е издание, перераб. и доп. – Москва: Изд-во Бухгалтерский учет, 1999. – 352с.

35. Кандалинцев, В.И. Сбалансированное управление предприятием / В.И. Кандалинцев. Москва: Изд-во КниРус, 2006. – 224 с.
36. Котлер, Ф. Основы маркетинга, краткий курс: перевод с английского / Ф. Котлер. Москва: Изд-во Вильямс, 2008. – 656 с.
37. Дон Томпсон, Энн Даши. Бюджетный офис, серия: Модели менеджмента ведущих корпораций. Москва: Изд-во Альпина бизнес буки, 2009. – 321 с.
38. Лапуста, М.Г. Справочник директора предприятия / М.Г. Лапуста – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2004. – 912 с.
39. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебно-пособие / И.Б. Ромашова – Москва: Изд-во КНОРУС, 2006. – 336 с.
40. Рубин, Д. Практический маркетинг / Д. Рубин – Анкоридж: Изд-во Университета штата Аляска в Анкоридже, 2000. – 470 с.
41. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая – Москва: Изд-во ИНФРА-М 2007 г. – 364 с.
42. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации анализа / А.А. Томпсон – Москва: Изд-во Вильямс 2003. – 924 с.
43. Трепев, Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие / Н.Н. Трепев. Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2002. – 288 с.
44. Хайдуков, И.Ф. Креативный менеджмент: Конспект лекций / И.Ф. Хайдуков – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2011. – 130 с.
45. Ионова, А.Ф. Финансовый анализ: учеб. / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селеанева – Москва: Изд-во Прогресс, 2006 – 624с.
46. Калинина, А.Н. Экономический анализ / А.Н. Калинина, И.И. Матурова. Санкт-Петербург: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 400 с.
47. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 3. Принятие решений / Роджер Прингл, Розмари Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИПК, 1995. – 121 с.

48. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 9. Организация: Структура и сети связей / Роджер Прингл, Розмари Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИНК, 1995. – 80 с.
49. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 10. Организация. Культура и качество / Роджер Прингл, Розмари Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИНК, 1995. – 68 с.
50. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовинский – Москва: Изд-во Проспект, 2006. – 500 с.