

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.

Разработка стратегии инновационного развития ТО «Siberia Wear»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–27.03.05.2017.460.ПЗ ВКР

Консультанты:

Проектная часть, к.э.н.,
доцент

_____ Н. К. Топузов

«__» _____ 2017 г.

Экономическая часть, к.т.н.,
доцент

_____ В. П. Томашев

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, к.э.н.

_____ Н. В. Шилоносова

«__» _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-460

_____ Э. Д. Минасян

«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель

_____ А. Е. Щелконогов

«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Минаян Э.Д. Разработка стратегии инновационного развития ТОО «Siberia Wear». Челябинск ЮУрГУ, ЭУ-460, 2017. 128 с., 23 ил., 15 табл., библиогр. список – 40 назм., 7 прил.

В работе исследована компания «Siberia Wear» и разработан проект развития инвестиционных услуг в сфере легкой промышленности.

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.

Разработан проект развития качества инвестиционных услуг в сфере жилой недвижимости на основе векторно-матричного анализа конкурентных преимуществ, позволяющий повысить деловую активность и улучшить конкурентные преимущества. Проведен анализ экономической эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ТО «SIBERIA WEAR».....	9
1.1 Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы	9
1.2 Общая характеристика и история организации.....	18
1.3 Анализ внешней среды ТО «Siberia Wear»	20
1.3.1 STEEP-анализ внешней среды компании «Siberia Wear».....	20
1.3.2 Выявление отраслевых позиций проекта товаропродвижения компании «Siberia Wear» на основе бостонской матрицы и СЭХ-анализа.....	24
1.3.3 Анализ конкурентной среды компании «Siberia Wear» с помощью пяти сил Портера	27
1.4 Анализ внутренней среды ТО «Siberia Wear»	34
1.4.1 Анализ предприятия «Siberia Wear» с помощью модели 7S McKinsey ..	34
1.4.2 SWOT-анализ компании «Siberia Wear»	49
1.4.3 SNW-анализ компании «SIBERIA WEAR».....	52
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН.....	55
2 ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК И ОБОСНОВАНИЕ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ	56
2.1 Выбор потребительских требований.....	56
2.2 Выбор обеспечивающих характеристик	64
2.3 Обоснование взаимосвязи потребительских требований с обеспечивающими характеристиками.....	66
2.4 Обоснование взаимосвязи обеспечивающих характеристик.....	71
2.5 Алгоритм выбора наиболее приоритетных общих характеристик первого уровня.....	73
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА.....	76

3 РАЗРАБОТКА ИДЕАЛОГИИ СТРАТЕГИИ МЕНЕДЖМЕНТА ТОО «Siberia Wear» В СФЕРЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	77
3.1 Сценарий проектных решений для повышения финансовой устойчивости предприятия.....	77
3.2 Обоснование необходимости внедрения проектного решения	77
3.2.1 Построение пирамиды цели полагания	77
3.2.2 Дерево целей ТОО «Siberia Wear»	80
3.2.3 Система сбалансированных показателей	81
3.2.4 Анализ поля сил по Курту Левину.....	84
3.3 Финансовые показатели реализации проекта	86
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	95
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ А Анализ внешнего окружения по методике STEEP.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ В Таблицы по расчету потребительских требований и обеспечивающих характеристик в интегрально-матричном анализе.	117
ПРИЛОЖЕНИЕ В Факторы конкуренции на рынке отрасли.....	122

ВВЕДЕНИЕ

Легкая промышленность считается одним из самых весомых секторов экономики РФ. Данная отрасль включает в себя компании по приготовлению тканей, швейные фабрики, а еще создание кожи и продуктов из нее. Это 3 главные ветви легкой промышленности, которые в собственную очередь делятся на более маленькие подотрасли.

В сравнении с 2015 годом возможно наблюдать за снижением изготовления во всех секторах экономики легкой промышленности. По индексам производства ветви легкой промышленности занимают 11 и 12 места из 14 ведущих видов обрабатывающих производств. В валютном эквиваленте объем выпущенной продукции в сопоставлении с 2015 годом понизился на 2,1%, к тому же создание тканей и швейное производство осталось на уровне 2013 года, а сокращение объемов отгрузки в кожевенном производстве равняется 11,8%.

Стабилизация легкой промышленности значимая задача, так как представленная ветвь способствует укреплению финансовой, общественной и интеллектуальной безопасности страны. Развитие этой отрасли может помочь уладить почти все социальные вопросы государства: занятость граждан, увеличение уровня жизни населения, помощь и развитие малого бизнеса.

В качестве объекта исследования в данной работе выбрана компания «Siberia Wear». В ее главные поставленные задачи входит: составить конкуренцию на рынке легкой промышленности, предложить потребителю привлекательные товары за небольшую стоимость, а также увеличить рентабельность своего производства.

Целью данной работы является разработка инновационной стратегии развития компании «Siberia Wear».

Для достижения поставленной цели в работе должны быть решены следующие задачи:

- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- выполнить обзор конкурентного окружения;

- оценить потребительские требования и обеспечивающие характеристики;
- разработать и проанализировать стратегию инновационного развития предприятия;
- разработать и обосновать проектное решение по повышению финансовой эффективности организации.

Практическая значимость работы заключается в проведении анализа и разработки стратегии инновационного развития компании «Siberia Wear», а также в оценке потребительских требований и финансового успеха организации.

В первом разделе мы опишем зарубежный и отечественный опыт решения поставленной проблемы проекта. Будет проведен анализ внешней и внутренней среды компании «Siberia Wear». Для этого нам понадобится выявить сильные и слабые стороны компании и ее позиционирование. Будет изучена ее история, характеристика и сравнение с конкурентами, представленными на рынке. Углубимся в структуру компании, раскроем цели, стратегию и миссию.

Во втором разделе и на основе матричного анализа будут выбраны наиболее приоритетные пути для инновационного проекта в компании. Если быть точнее, то обосновав взаимосвязи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, мы выявим благоприятные места внедрения инноваций в компании.

В заключительном разделе используем комплексный интегрально-матричный анализ и показатели экономической эффективности чтобы определить за счет каких изменений и улучшений возможно увеличить прибыль компании. Определим за счет чего будет финансироваться проект и в течение какого времени он будет окупаться.

В итоге проведенной работы мы выявим сильные и слабые стороны компании, обоснуем в каком направлении необходимо развиваться, чтобы достичь максимальной прибыли за счёт реализации проекта.

1 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ТОО «SIBERIA WEAR»

1.1 Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы

Как всем известно, инновации – это введенный в использование свежий или особенно усовершенствованный продукт, товар, услуга или процесс, свежий метод продаж или необыкновенный организационный способ в практике фирмы, организация персонала, их трудящихся пространств и внешних связей предприятия.

Объем выпущенных товаров производства предприятий легкой промышленности в Российской Федерации в 2016 году составил 289.6 миллиардов. Рублей. Из них в пределах 43% это швейное производство (рис. 1.1).

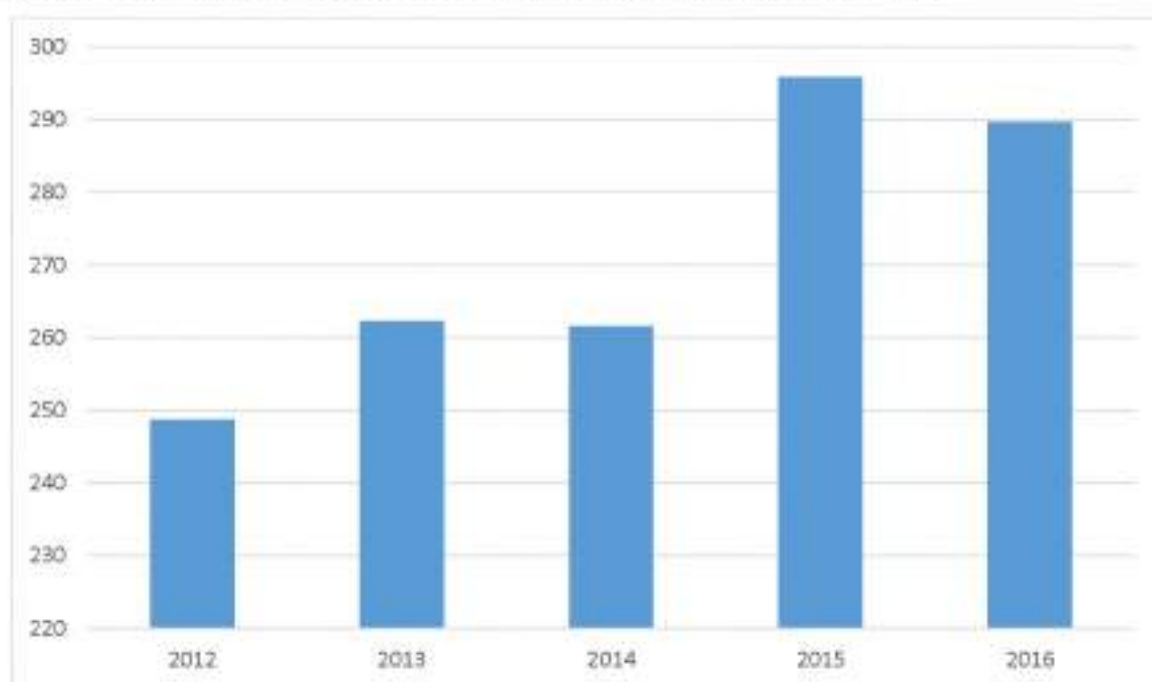


Рисунок 1.1 – Объем производства легкой промышленности в Российской Федерации, млрд. руб.

Из диаграммы выше мы можем понять, что отечественной легкой промышленностью нельзя пренебрегать, потому что она играет достаточно большую роль в экономике страны.

Мы можем различить некоторое количество секторов экономики, которые относятся к легкой индустрии: швейная, текстильная, меховая, кожевенная и обувная. Любая ветвь в собственную очередь распределяется еще на некоторое количество областей, но исключительно важная в структуре легкой промышленности имеет место продукция текстильной и швейной подотраслей.

Отечественные текстильные фирмы занимают последнее место по применению инноваторских технологий в собственном производстве. Ниже представлен график, который демонстрирует удельный вес компаний текстильной индустрии, использующих инновации в собственной работе, в общем количестве обследованных компаний в 2004-2008 годах в нескольких европейских государствах. Из рисунка ниже можно понять, собственно, что позиция русской отрасли по численности инновационно интенсивных компаний в разы уступают таким в промышленно развитых государствах: Германии, Бельгии, Франции [2].

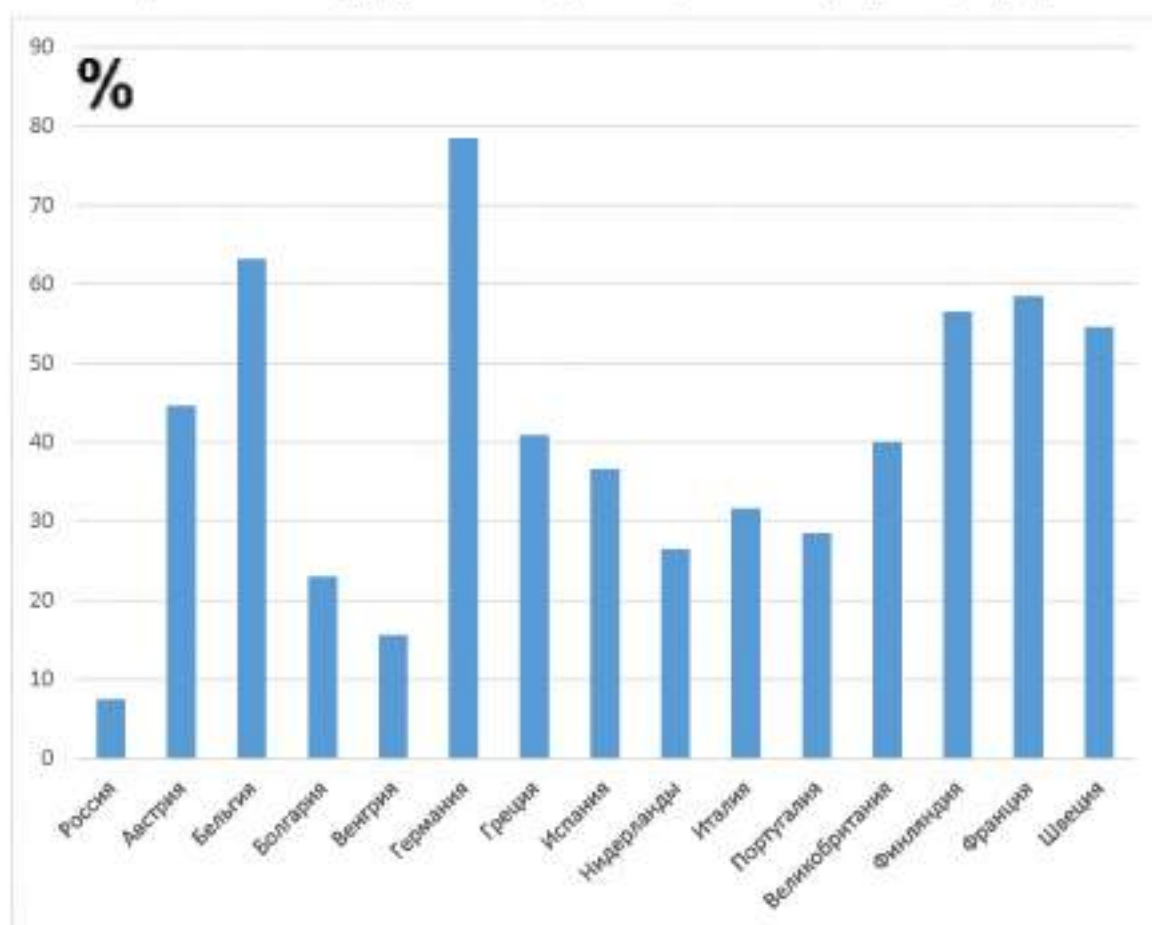


Рисунок 1.2 – Удельный вес предприятия текстильной промышленности, использующих технологические инновации в работе, %

Это состояние обосновано появлением следующих проблем инноваторского становления текстильной ветви: невысокая степень применения производственных мощностей и освоения современных технологий, несоблюдение гармонического становления промышленного производства и отраслевой науки, техническая и технологическая отсталость отрасли от иностранных государств. Это влечет за собой некрепкие конкурентоспособные позиции русских товаропроизводителей, нарастающий разрыв между притязаниями покупателей к качеству готовых продуктов и возможностями компаний их удовлетворять, маленькую долю инновационной наукоемкой продукции на рынке, в том числе нанопродуктов, высшую товарную зависимость от иностранных государств, формирование неблагоприятного отношения к русским товаропроизводителям на международном рынке.

Структура легкой промышленности в России состоит из трех основных видов (рис 1.3)

- Текстильное производство
- Швейное производство
- Производство кожи и изделий из нее

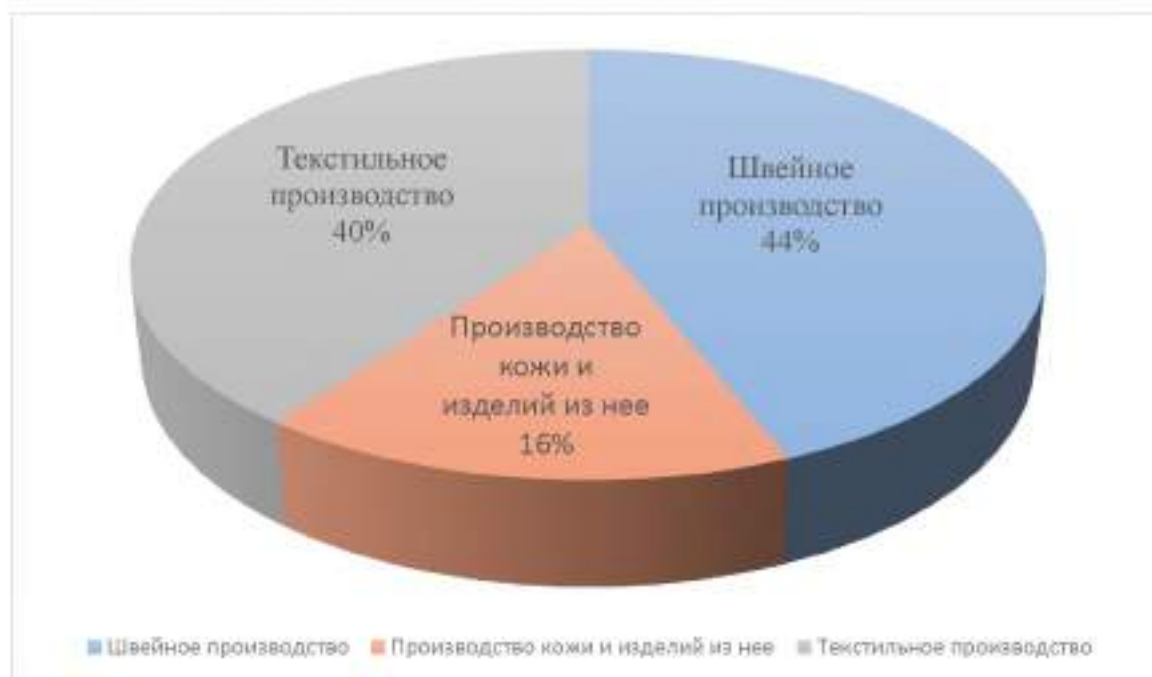


Рисунок 1.3 – Структура легкой промышленности Российской Федерации

Таким образом, из рисунка 1.3 можно понять, что текстильное и швейное производства находятся примерно в одинаковом процентном соотношении. А кожаные изделия почти в 2.5 раза меньше из-за дорогого сырья.

Степень инновационной активности российских компаний текстильной индустрии за 2012-2016 годы показана на рисунке 1.4.

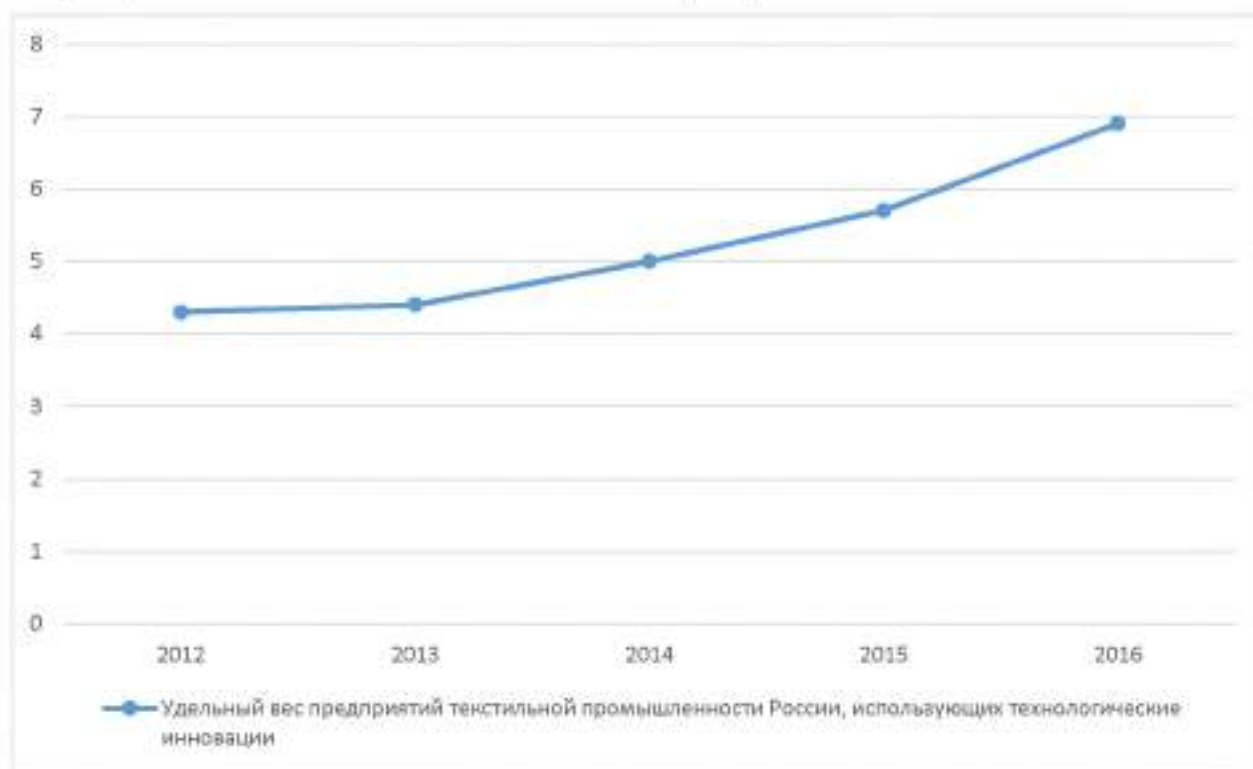


Рисунок 1.4 – Удельный вес предприятий текстильной промышленности Российской Федерации, использующих технологические инновации

Таким образом, удельный вес компаний текстильной ветви, применяющих новаторские технологии в собственном производстве вырос с 2012 по 2016 годы на 2.5%, собственно, что говорит о нехватки инновационной активности компаний в представленной индустрии. Возможно благодаря инновациям на производстве либо в управлении предприятием, удельный вес передовых компаний в сегменте легкой промышленности в России был бы более объемным с большим количеством игроков на рынке [11].

На данный момент главными проблемами, препятствующими реализации инновационного потенциала легкой промышленности в Российской Федерации, считаются следующие.

- недостаточное сосредоточение ресурсов на приоритетных направлениях;
- деградация и низкая квалификация кадрового персонала;
- нехватка институтов для помощи и реализации больших проектов;
- некажущаяся мотивация инноваторской работы предприятий;

В условиях современной прогрессивной экономики нужно брать на себя действующие меры по инновационному развитию предприятий легкой промышленности, дабы не достигнуть критического значения в развитии текстильной индустрии. В реальное время данная отрасль находится в сложном положении, точнее стоит перед дилеммой – либо прекратить бороться за свои позиции зарубежным компаниям на российском рынке, либо начать активную разработку стратегии по повышению конкурентоспособности собственной продукции. К примеру, ввести на предприятиях более современное оборудование, которое позволит повысить качество товаров и поменять структуру выпускаемой продукции, отойти от массового производства монотонной продукции к мелкосерийному выпуску, зависящему от потребностей рынка и спроса потребителей. Все это говорит о необходимости становления инновационной поддержки, которую необходимо рассматривать с 2-ух позиций.

Для начала, с точки зрения использования форм и способов поддержки нововведений, то есть финансового и законодательного обеспечения становления инновационной работы.

Во-2-х, инновации необходимо воспринимать как один из главных инструментов становления индустрии в целом, и отдельно компаний – в частности. То есть инновационная помощь с данной точки зрения представляет собой введение свежих мер по вербованию инвестиций на техническое перевооружение и конструктивную модернизацию изготовления товаров, с целью стабилизировать

экономическую устойчивость текстильных предприятий, повысить качество продукции и увеличить ее конкурентоспособность.

Одним из способов по реализации инновационной поддержки текстильных компаний, считается разработка клиентоориентированных стратегий. Данная политика популярна на предприятиях в Японии и реализуется в рамках стратегии финансового становления «Кайдзен».

Концепция клиентоориентированной стратегии фирмы учитывает, что ассортимент и численность выпущенной продукции диктуются непосредственно потребителем. Если говорить другими словами, то внедрение клиентоориентированного подхода в предпринимательскую деятельность обязывает более чуткого отношения к покупателям. Четко сформулированная идентификация потребностей клиентов позволяет предприятию нормально организовать собственную работу для достижения значительно высоких показателей своего производства.

Стратегия фирмы создает и предназначает роль, место, содержание инноваторской стратегии. В свою очередь, последняя содействует реализации корпоративной стратегии, осуществляемой предприятием. Связь между корпоративной и инноваторской стратегией реализуется прежде всего при освоении изготовления свежей продукции и изменениях в производственном процессе.

Главные направления инновационной стратегии основываются

а) в процессе целесообразного и рационального применения более доступных результатов инноваторской деятельности для достижения основной цели фирмы – удовлетворения потребностей в конкретном виде продукции или же предоставлении конкретных типов услуг;

б) благодаря обеспечению и экономному применению ресурсов при освоении инновационных товаров.

В зависимости от проводимой организацией деловой стратегии, ее ресурсных способностей и конкурентных позиций все инноваторские стратегии возможно перевести к нескольким основным видам: наступательной, защитной, лицензионной, промежуточной.

Виды инновационных развитий

Наступательное развитие – самостоятельная разработка инноваций. Наступательная стратегия заключается в самостоятельной разработке инноваций; это требует больших финансовых вложений и сопрягается с важным риском. Данный вариант подходит для больших компаний, являющихся лидерами на соответствующих рынках, или же для небольших инновационных компаний, для которых риск неудачи инноваторской стратегии сравним с риском текущей коммерческой деятельности. Наступательная стратегия настоятельно просит от сотрудников компании конкретной квалификации, содействующей реализации инноваций, умению видеть возможности и уметь проворно реализовывать их.

В том числе и большие компании имеют все шансы держаться наступательной стратегии только для изготовления части собственной продукции. Данная стратегия оправдана лишь только при выборе соответственного многообещающего вида продукции, на выпуске которого компания сосредотачивает свои силы и ресурсы.

Защитное развитие – освоение инноваций, прошедших апробацию на рынке. Защитная инновационная стратегия применяется чаще средними предприятиями, занимающими на рынке уверенное, но не лидирующее положение. Риск реализации предоставленной стратегии ниже, чем наступательной, но меньше и выигрыш. Защитная стратегия характеризуется низким риском и применяется предприятиями, способными получать выгоду в критериях конкуренции. У них это получается за счет особенного внимания к сфере производства и маркетинга. Главным их плюсом считаются невысокие потери изготовления и удержание позиций на значимом разделе рынка. Эти фирмы в большей степени ориентируются на инновации и располагают необходимым потенциалом для их модификации.

Лицензионное (поглощающее) развитие – приобретение инноваций путем привлечения специалистов, покупке патентов, лицензий и ноу-хау, покупки компаний-разработчиков. Лицензионная (поглощающая) стратегия подразумевает ориентацию на приобретение инноваторских решений (защищаемых патентами

или же по-хау), полученных другими компаниями. Иногда в том числе и большие компании не располагают необходимыми возможностями для проведения изысканий по широкому фронту. Вместе с тем они намерены сбалансированно распределять ресурсы на проведение собственных исследований и разработок и приобретение лицензий. При этом продажа лицензий на личное радикальное нововведение имеет возможность оказаться действенным средством поддержания наступательной стратегии. Тем более это касается маленькой инновационной компании, у которой в иных условиях нет никакого шанса на триумф наступательной стратегии.

Альтернативой покупке технологий конкурента при помощи лицензионного соглашения считается вербование его специалистов или основных сотрудников, или всей «команды» проекта. Это обуславливается нежеланием конкурента продолжать работы по реализации исследовательского плана или же уменьшением затрат на него. Такое познание вероятных перемен в политике конкурентов может дать возможность предоставить блистательный шанс купить интеллектуальную собственность за наименьшую стоимость.

Всевозможные варианты поглощающих стратегий могут применить фирмы любых масштабов. Ресурсоемкая же стратегия слияния или же поглощения используется для больших компаний.

Промежуточное развитие — избегание прямой конфронтации: на основе анализа слабых сторон конкурентов, с учетом собственных сильных сторон деятельности. Промежуточная стратегия основана на дифференциации продукции и стремлении сдерживать преимущества на рынке. Это влечение обосновано желанием увернуться от прямой конкуренции с основными корпорациями, потому что борьба с гигантами в производстве стандартной продукции заранее обречена на провал. В то же время в учете особых запросов покупателя выходящее качество на стороне той компании, которая посвящает собственную работу их исследованию и удовлетворению. Свою, как правило, дорогую и качественную продукцию они направляют на те категории покупателей, которых не удовлетворяет обычная

продукция. В данном значении роли меняются — большие плюсы преобразуются в недостаток, преимущества же получают маленькие и средние компании [8].

Из моментов, влияющих на выбор инновационной стратегии, наиболее важными считаются:

- информация о поведении конкурентов при финансовых изменениях;
- предрасположенность и отношение высшего руководства компании к риску и способность разрабатывать мероприятия по его минимизации;
- тенденции и перспективы развития отрасли.

В частности, в условиях бурно развивающейся отрасли и невысокого уровня конкуренции предпочтительна наступательная стратегия.

При разрастании рынка и усилении конкуренции работа фирмы обязана быть нацелена на защитную стратегию, совершенствование товаров или же на лицензионную стратегию. На рубеже зрелости (в условиях низких темпов роста или же регресса и высокого уровня конкуренции) предприятию надлежит ориентироваться на защитную стратегию технологических нововведений или же лицензионную стратегию рынка.

Эффективность инновационного развития организации определяют исходя из пропорции эффекта и вызвавших его расходов. Эффективность — условная величина, измеряемая в долях единицы или же в процентах и характеризующая итог выработанных расходов. Один из аспектов производительности — максимизация эффекта (прибыли) при данных расходах или же минимизация расходов (издержек производства) на достижение данного эффекта (рис. 1.5).

Таким образом, инновационное становление организации плотно связано с ее инвестиционной работой. Важные вложения потребуются как для того, чтобы довести итоги научно-исследовательских работ (лабораторные технологии) до промышленной готовности (промышленные или же опытно-промышленные технологии), например и для приобретения готовой промышленной технологии (которая значительно менее капиталоемка).



Рисунок 1.5 – Эффективность инновационного развития

Исходя из рисунка, можно определить, что инновационное развитие благополучно сказывается на деятельности компании. Благодаря внедрению инноваций в предприятие повышается рост производительности, материального и культурного уровня жизни как сотрудников компании, так и ее клиентов. Сокращаются затраты на материалы и появляются новые технологии.

1.2 Общая характеристика и история организации

Выбранной организацией (объектом) исследования является компания из сферы легкой промышленности «Siberia Wear», осуществляющая полный комплект услуг в сфере пошива текстильной одежды. Она основана в марте 2014 года, и представляет собой стабильную, динамично развивающуюся компанию, осуществляющую весь спектр текстильных услуг. Трехлетний опыт позволяет находить оптимальные решения практически любых задач организационно-технологического обеспечения, пошива на протяжении всего цикла работ.

Основными направлениями деятельности фирмы является пошив одежды из текстиля: футболки, кофты, свитшоты, спортивные костюмы, кепки, худи, шорты, штаны, рюкзаки, легкие куртки и др. С последующим комплексом возможностей печатного цеха к услугам компании добавляется нанесение принтов посредством шелкографии, термотереноса и вышивки. Кроме ко всему компания «SIBERIAWEAR» организует работу дизайнеров и иллюстраторов, которые разрабатывают всю печатную продукцию для коллекций одежды. Пошив одежды предполагает использование отечественных тканей, потому что главным принципом компании «Siberia Wear» является патриотичность и использование наследия нашей страны.

При выполнении масштабного проекта по пошиву одежды, компания создает всю сопутствующую рекламную продукцию, необходимую для реализации товара на рынке. Такой комплексный подход к работе всегда обеспечивает более выигрышную позицию компании на рынке. Качественная фотосессия, рекламная продукция, печатные холсты, афиши и наклейки помогают заказчикам быстрее реализовать товары, заказанные у «Siberia Wear».

Также «Siberia Wear» имеет свой собственный отечественный бренд одежды, куда за три года вошли уже несколько зимних и летних коллекций. Компания сотрудничает с известными людьми в сфере искусства, телевидения и бизнеса. Благодаря развитию и успешности компании, владельцы бренда «Siberia Wear» Минасян Эдуард и Игнат Яненко получили звание «Одни из 50-ти самых популярных людей Челябинской области» по версии журнала «СОБАКА.РУ».

Продукция бренда «Siberia Wear» представлена в одиннадцати магазинах девяти городов России. Это говорит о широком доступе товаров бренда и высоком доверии магазинов-ритейлеров, потому что они закупают продукцию напрямую, а не через посредников и не по программе реализации.

Принцип компании - максимальное качество. Оно достигается благодаря квалифицированному персоналу компании, оперативности в работе, проверенным

и качественным материалам, современным технологиям и ответственности за взятые на себя обязательства.

1.3 Анализ внешней среды ТОО «Siberia Wear»

1.3.1 STEEP-анализ внешней среды компании «Siberia Wear»

Анализ внешней среды включает в себя исследование микросреды и макросреды организации.

Для выявления самых значимых факторов внешней среды надо провести комплексный анализ факторов – STEEP-анализ, который способствует понять рынок, позицию компании, её потенциал и направление бизнеса. Для легкого и удобного чтения анализа все факторы принято рассматривать в виде таблицы. В жизни этот анализ относительно удобно применять в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды предприятия и ее [24,25,26].

Итоги анализа влияния факторов внешней среды на компанию «Siberia Wear» показаны в таблице 1.1 (подробный анализ приведен в таблице А).

Таблица 1.1 – Анализ внешнего окружения компании «Siberia Wear» по методике STEEP

Фактор	Средний балл
Социо-культурные факторы	1,61
Политические факторы	0,7
Технологические факторы	3,5
Экономические факторы	-6,43
Экологические факторы	2,1
Демографические факторы	-6,3
Международные факторы	-3,5
Отношения с местным населением	7,6
ВСЕГО (-)	15,51
ВСЕГО ()	16,23

Как видно из таблицы 1.1, организация испытывает на себе большое влияние комплекса факторов. Поэтому, чтобы удерживать или увеличивать захваченный сегмент рынка, необходимо постоянно следить за изменениями в окружающей конкурентной среде, расширять спектр товаров.

Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность. Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности. Для более наглядного анализа составим профиль среды (рисунок 1.6).

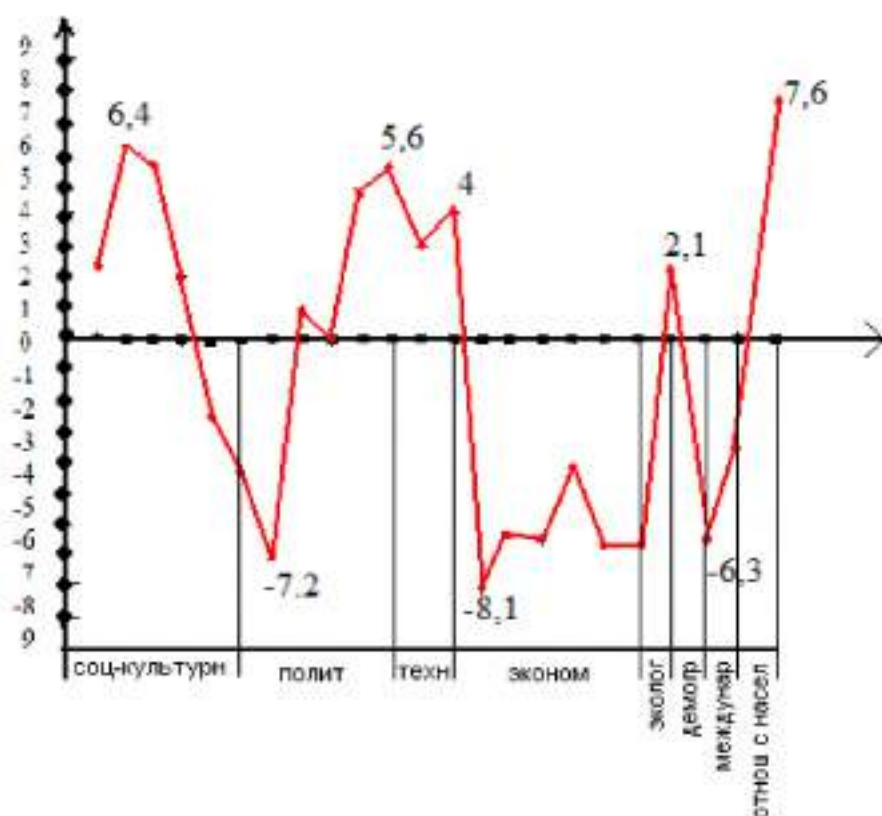


Рисунок 1.6 – Профиль среды компании «Siberia Wear»

Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.

Наиболее значительным и отрицательным является влияние экономических, демографических и международных факторов. Это обусловлено тем, что эти области наиболее подвержены изменениям, что особенно обострилось в условиях мирового экономического кризиса. Данные факторы характеризуются непредска-

звучащими измерениями (изменения налогообложения, спад рождаемости населения). Необходимо учитывать эти факторы при планировании деятельности и стараться свести к минимуму угрозы по тем факторам, на которые предприятие не может влиять.

Политическая сфера оказывает положительное влияние, но незначительное. Это можно объяснить тем, что в политической сфере появляются нововведения, отрицательно влияющие на деятельность организации (запреты, ограничения, ужесточения требований, введение новых налогов, например, если внесут поправки в закон о лицензировании, то, возможно, услуги легкой промышленности попадут под обязательное лицензирование) и снижающие положительное влияние политической обстановки, выражающееся в регулировании конкуренции, снижении некоторых налоговых ставок, поддержке малого бизнеса.

Большое влияние оказывают социо-культурные факторы, поскольку любой вид услуг рассчитан на определённую группу потребителей. Положительное влияние социальной среды можно рассматривать по нескольким аспектам. Во-первых, это характеристики населения. Для предприятия производства одежды важны такие характеристики населения, как средний возраст и уровень дохода. Будет нерационально открывать магазин молодежной одежды в районе, где живут в основном пожилые люди. Именно поэтому социальный фактор необходимо учитывать при выборе места открытия. Общение с населением играет важную роль в развитии компании и является эффективным методом завоевания доверия клиентов, что очень важно для любой организации.

Основополагающей задачей государственной политики является создание условий для роста благосостояния населения Российской Федерации, национального самосознания и обеспечения долгосрочной социальной стабильности. Создание базы для сохранения и улучшения физического и духовного здоровья граждан в значительной степени способствует решению указанной задачи. В то же время существенным фактором, определяющим уровень патриотизма населения, является выбор товаров и услуг, предоставляющих российскими предприняти-

яни. Важнейшим моментом является также то, что роль бренда одежды не только все более заметным социальным, но и культурным фактором в современном мире. Привлечение широких масс населения к отечественному бренду одежды, а также успехи на международных рынках являются бесспорным доказательством жизнеспособности и духовной силы любой нации, а также ее социальной и культурной мощи. Статистика свидетельствует, что в настоящее время Российская Федерация значительно отстает по количеству национальных брендов одежды от развитых стран, в которых поддерживают отечественного производителя до 40–50% населения, тогда как в Российской Федерации – только около 11%. Решить указанные проблемы в интересах государства, поэтому оно разыгрывает свои государственные заказы на локальных площадках, а не международных [22].

Таким образом, развитие легкой промышленности – приоритетное направление социальной политики государства и это оказывает положительное влияние на деятельность организации, повышая количество покупателей и последователей отечественной одежды.

Также благоприятность социо-культурных факторов выражается в том, что в районе проживают все возрастные группы населения, что обеспечивает наличие клиентов целевой аудитории.

Обобщенная оценка влияния факторов макросреды на функционирование бренда одежды «Siberia Wear» возможна на основе коэффициента профиля среды:

$$КПС = \frac{+ \sum \text{баллов} - 15,51}{- \sum \text{баллов} - 16,23} = 0,46.$$

Полученное значение меньше единицы свидетельствует об отрицательном влиянии среды на организацию. Это говорит о том, что необходимо больше внимания уделять отрицательно влияющим факторам и попытаться найти возможность избежать этого негативного влияния. Сильная поддержка социальной сферы очень благоприятно влияет, ведь компания «Siberia Wear» решает социально значимую проблему, входящую в приоритетные направления развития государства (импортозамещение товаров).

По итогам анализа макросреды организации можно сказать, что для грамотного планирования деятельности необходимо учитывать все факторы, как по отдельности, так и их взаимосвязь.

После рассмотрения макросреды организации проанализируем микросреду и начнем с описания услуг, оказываемых организацией, с точки зрения их прибыльности и целесообразности развития для организации.

1.3.2 Выявление отраслевых позиций проекта товаропродвижения компании «Siberia Wear» на основе бостонской матрицы и СЗХ-анализа

Бостонская матрица (Схема захвата рыночной доли) – это один из наиболее часто применяемых инструментов анализа. Суть матрицы составляют два базовых параметра, по которым ведётся анализ продукции: относительная доля рынка и рост самого рынка.

Таблица 1.2 Бостонская матрица для компании «Siberia Wear»

Рост рынка	Высокий (8–10%)	Звезды Основные товары (футболки, кофты)	Трудные дети Верхняя одежда, аксессуары ←—
	Низкий (1–3%)	Дойные коровы Центр одежды для других брендов —→	Собаки Детские товары —→ X
		Высокая (5–8%)	Низкая (до 1%)
		Доля рынка	

Собаки: низкая доля рынка и низкие темпы роста. Продукты такого рода не приносят дохода, а только поглощают ресурсы компании. Для эффективного

развития от них рекомендуется избавляться или минимизировать их присутствие в ассортиментной политике компании.

В рассматриваемом производстве к собакам относятся детские товары, так как именно этот вид вещей только поглощает ресурсы, не принося существенного дохода. Это обусловлено тем, что коллекции полностью не набираются, а повышать цены на детские футболки не имеет смысла (в этом случае количество покупателей просто уменьшится). Но здесь есть очень большая социальная составляющая бренда: детские вещи, которые не удалось реализовать «Siberia Wear» дарит детским домам. Об этом мало где сказано, но так компания решает две задачи: реализует свою социальную составляющую бренда и избавляется от остатков товара.

Дойные коровы: характеризуются высокой рыночной долей, но невысокими темпами развития. Дойные коровы приносят больше, чем в них инвестируют. Пошив одежды для сторонних организаций и брендов относится именно к этой категории. Они приносят прибыли намного больше, чем в них инвестируется. При относительно небольших рисках является доходным бизнесом, так как достаточно объемная партия реализуется за одну транзакцию.

Трудные дети: слабое воздействие на рынок. При большом поглощении ресурсов мало отдают взамен. К этой категории можно отнести пошив верхней одежды и аксессуары. Производство и содержание оборудования для этих товаров обходится достаточно дорого (потребление энергии, дорогостоящие материалы), но приносит мало прибыли. Это может быть вызвано, например, сезонностью спроса на теплую одежду (спрос летом резко падает).

Звезды: приносят большую прибыль. Это основные товары компании, то есть футболки и кофты. Именно их надо в первую очередь развивать.

Цель организации – иметь как можно меньше Собак и в то же время сохранять баланс между Звездами, Трудными детьми и Дойными коровами. В планах данной организации развивать направление пошива одежды для других компаний и брендов до перехода их в категорию Звезд. Это планируется за счёт инве-

стирования денег, полученных от основных товаров (Звезды). Со временем, Звёзды перейдут в стадию Дойных коров, а некоторые Трудные дети – на позицию Собак. Таким образом, успешные виды услуг должны быть ещё более успешными, ведь это необходимо для компенсации потерь от Собак.

Распределив спектр оказываемых услуг по группам доходности и целесообразности развития для организации, рассмотрим вклад каждой услуги в %-ном выражении и перспективы развития в прогнозном периоде. Для того чтобы посмотреть как будет меняться доля рынка каждого вида услуг составим матрицу СЗХ (таб.1.3).

Таблица 1.3 – Матрица СЗХ компании «Siberia Wear»

Год	Конкур.стат.	Внедрение	Рост	Замедл.роста	Насыщение	Падение
2017	высокий		Осн. товары (25%)	футболки (20%)	→	
	средний	Пошив одежды (15%)		Услуги дизайна (16%)	→	
	низкий	детск. одежда (4%)	аксессуары (10%)	верх. одежда (10%)	↘	
2018	высокий			Осн. товары (25%)	→	футболки (20%)
	средний		Пошив одежды (19%)			Услуги дизайна (15%)
	низкий	детск. 5% одежда	аксессуары (8%)			верх. одежда (8%)
2019-2020	высокий		пошив одежды (19%)		Осн. товары (26%)	футболки (21%)
	средний			аксессуары (7%)	Услуги дизайна (14%)	
	низкий		детск. одежда (6%)		верх. одежда (7%)	

Как видно из таблицы 1.3, происходит постепенное и закономерное развитие всех сегментов рынка. Там, где развитие пока невозможно, происходит насыщение рынка (футболки). На протяжении рассмотренных лет (с учетом прогнозного периода), в организации постоянно есть услуги, находящиеся на стадии роста. Это хорошо для организации и свидетельствует о её развитии.

В целом, ситуация в отрасли благоприятная, поскольку рынок не насыщен. Однако отрицательное влияние на развитие организации оказывает внешняя среда. Регулярно появляются новые конкуренты, что обусловлено легкостью начала бизнеса (не требуется лицензий), требующего лишь стартовых инвестиций. Большое количество конкурентов не позволяет поднимать цены, а вынуждает добиваться и удерживать лидерство и долю рынка за счет расширения спектра услуг, качества пошива и удержания группы постоянных покупателей.

В целом о внешней среде можно сказать, что производственная компания «Siberia Wear» оказывает услуги пошива одежды высокого качества по достаточно низкой цене, что является, в комплексе с широким спектром услуг, конкурентным преимуществом.

На развитие организации влияет не только внешняя среда, но и та система, которая сложилась внутри самой организации. От того, насколько удачно и гармонично построена внутренняя система управления в организации зависит эффективность её существования.

Свести все данные о микросреде в целостную картину поможет модель пяти конкурентных сил Портера.

1.3.3 Анализ конкурентной среды компании «Siberia Wear» с помощью пяти сил Портера

Рассмотрим более детально ближайших конкурентов предприятия «Siberia Wear» и положение компаний на рынке по нескольким критериям.

Позиционирование организации (компания «Siberia Wear») на рынке.

Организация, функционирующая на рынке, должна представлять своё положение относительно конкурентов, обладать данными о характеристиках, преимуществах и недостатках ближайших конкурентов. Для ответа на эти вопросы можно построить карту позиционирования компании на рынке. Для этого составим сравнительную таблицу, в которой рассмотрим характеристики деятельности, которые, по мнению потребителей, являются самыми важными, и дадим количественную оценку по шкале от 1 до 5 (где 5 – наилучший результат).

Таблица 1.4 – Позиционирование компании «Siberia Wear» по критериям потребительского выбора

Критерий	Значимость для клиента (1-5)	Siberia Wear	ADIDAS	ZIG ZAG	ZARA	Столбник
1. Цена футболки	5	1200	1500	450	1200	350
2. Качество услуг	5	4	5	2	4	3
Оценка		5	5	3	4	3
3. Качество товара	4	5	5	3	4	3
Оценка		3	2	5	5	5
4. Ассортимент товаров	3	2	5	5	5	5
Оценка		3	3	4	2	3
5. Дополнительные услуги	4	5	4	4	5	3
Оценка		3	4	5	3	5
Суммарная оценка		60	75	55	75	53
Соответствие ожиданиям потребителя		80%	91,75%	61,25%	91,75%	58,75%
Относительно Siberia Wear		1.0	1,17	0,77	1,17	0,77
Индекс конкурентоспособности		1.0	1,07	0,77	1,17	0,77

Исходя из таблицы 1.4 построим сравнительную диаграмму представленных организаций, показанную на рисунке 1.7 и схему позиционирования компании «Siberia Wear» на рынке.

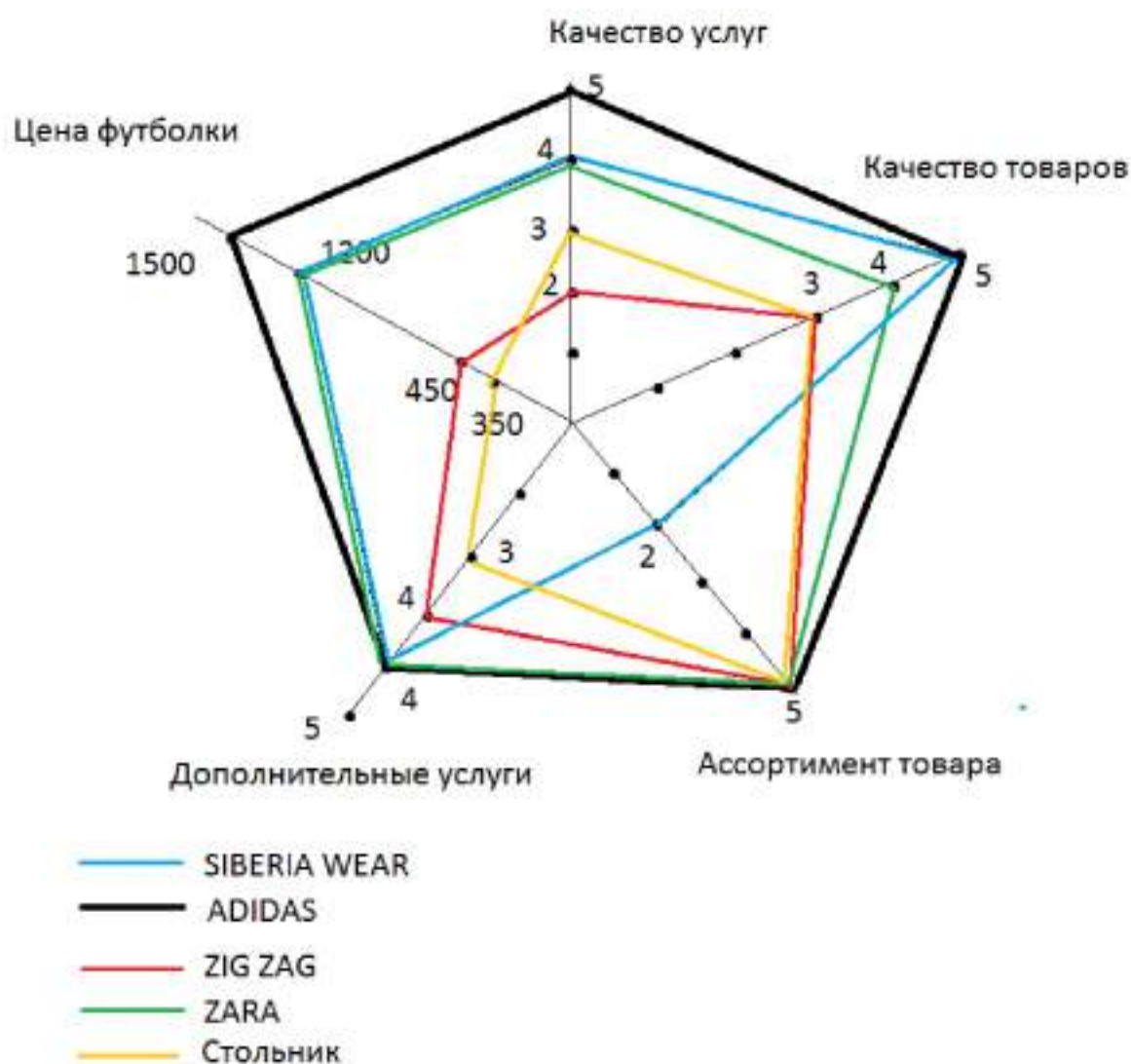


Рисунок 1.7 – Позиционирование компании «Siberia Wear»

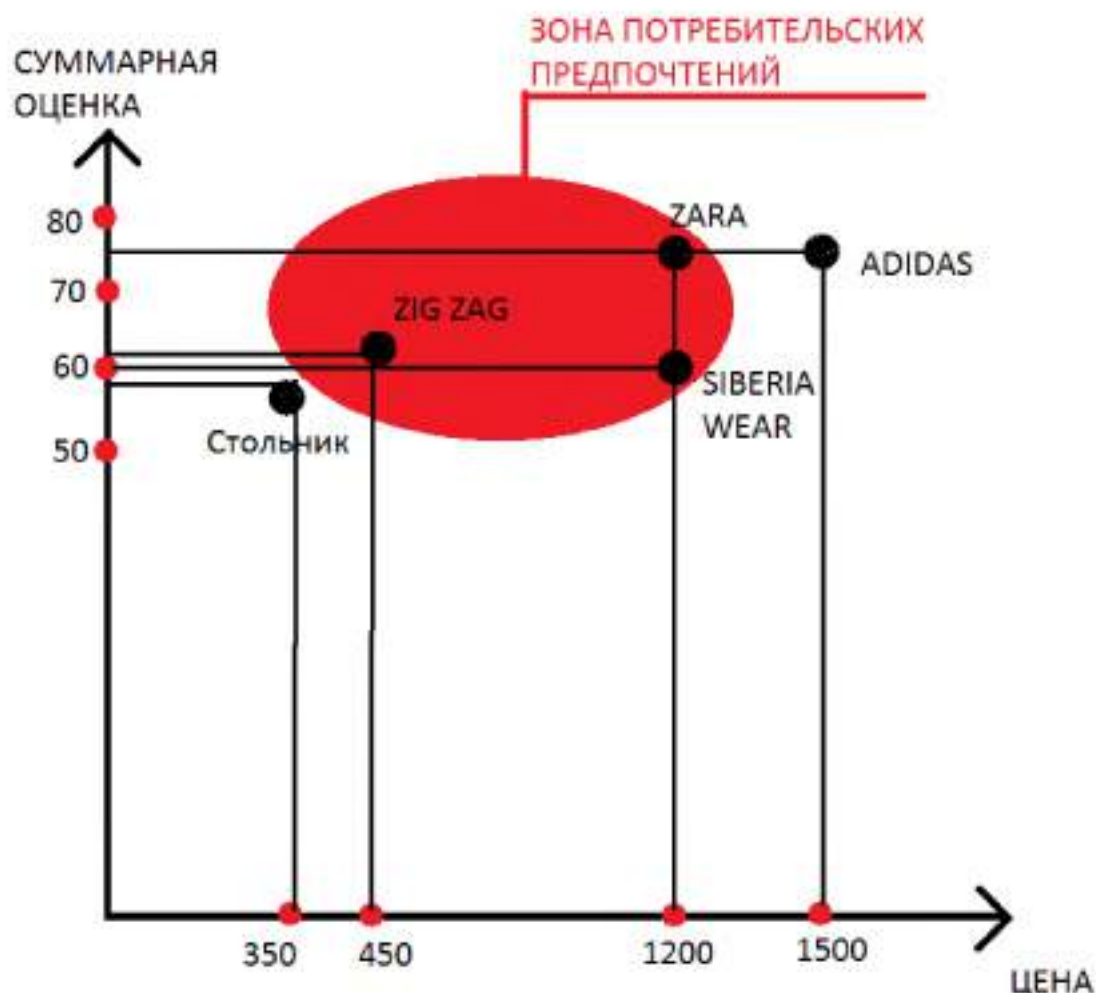


Рисунок 1.8 – Позиционирование компании «Siberia Wear»

Как видно по рисункам 1.7 и 1.8, конкуренция достаточно сильна. Наиболее опасными являются организации-конкуренты «ZARA» и «ADIDAS». Именно на них нужно обращать наибольшее внимание. Но, не стоит упускать из виду и конкурентов «ZIG ZAG» и «Стольник». Они могут начать интенсивно развиваться, тем самым, занимая позиции в выделенной области наиболее активных конкурентов.

Бренд одежды «Siberia Wear» занимает достаточно хорошее положение. В данной организации хорошее соотношение цена-качество (качество выше среднего по невысокой цене – 1 200 рублей за футболку). Именно это и является залогом конкурентоспособности рассматриваемой организации.

Также на схеме обозначена область, наиболее желательного соотношения цены и качества с точки зрения клиентов, т.е. то качество услуг, которое они хотят получать в совокупности с ценой, которую они готовы заплатить. Потребители хотят получать высокое качество услуг по невысокой цене. Однако совсем низким ценам потребители тоже не доверяют, т.к. не уверены в качестве.

Как и предполагалось, потребители желают получить услуги наивысшего качества по средней цене. Потребители не хотят платить большую цену за оказание им услуг, однако и слишком низким ценам тоже не доверяют. Как правило, считается, что самый дешевый товар является самым некачественным. Именно этими факторами обусловлен выбор именно этой зоны потребительских предпочтений.

Из полученной схемы видно, что компания «Siberia Wear» занимает выгодную позицию на рынке, так как входит в зону потребительских предпочтений. Также в эту зону входят организации – конкуренты «ZARA» и «ZIG ZAG». На схеме позиционирования компании эти 3 организации находятся рядом, что означает, что потребители не видят существенной разницы между ними. В этом случае бренду «Siberia Wear» необходимо каким-то способом индивидуализировать свои услуги, то есть добавить новые конкурентные преимущества и отличительные черты. Например, можно сделать акцию, при которой, покупая футболку или кофту, покупатель получает скидку на следующую покупку. Также практикуется проведение сезонных распродаж, например на Новый Год или продажа коллекций прошлых сезонов со скидкой.

Наибольшее влияние на бренд одежды «Siberia Wear» оказывает конкуренция. Это происходит за счёт того, что открываются всё новые и новые производства по пошиву похожей одежды. Снизить конкуренцию невозможно, поэтому в качестве рекомендаций можно сказать, что необходимо только постоянно повышать конкурентоспособность своей организации. Это возможно за счёт разработки и внедрения новых программ (повышать качество принтов и пошива с каж-

дой коллекцией), видов услуг. Чтобы остаться на рынке, необходимо делать всё, чтобы привлекать новых и удерживать старых покупателей.

Модель пяти конкурентных сил Портера также включает категории поставщиков и потребителей.

Поставщиками компании являются две оптовых организации: производство тканей (футер, пенье, хлопок, полиэстер и др.) и фурнитура (застежки, нитки, пуговицы, молнии, шнурки и др.). Контракты заключаются по мере необходимости. Строгой периодичности поставок нет. Покупатели товаров компании – молодое население. При расчёте прибыли необходимо учитывать не только доходы населения, но и возрастную группу.

Подробно факторы конкуренции на рынке отрасли рассмотрены и проанализированы в таблице В.

Таким образом, по итогам анализа 5 конкурентных сил Майкла Портера можно составить схему, изображённую на рисунке 1.9.

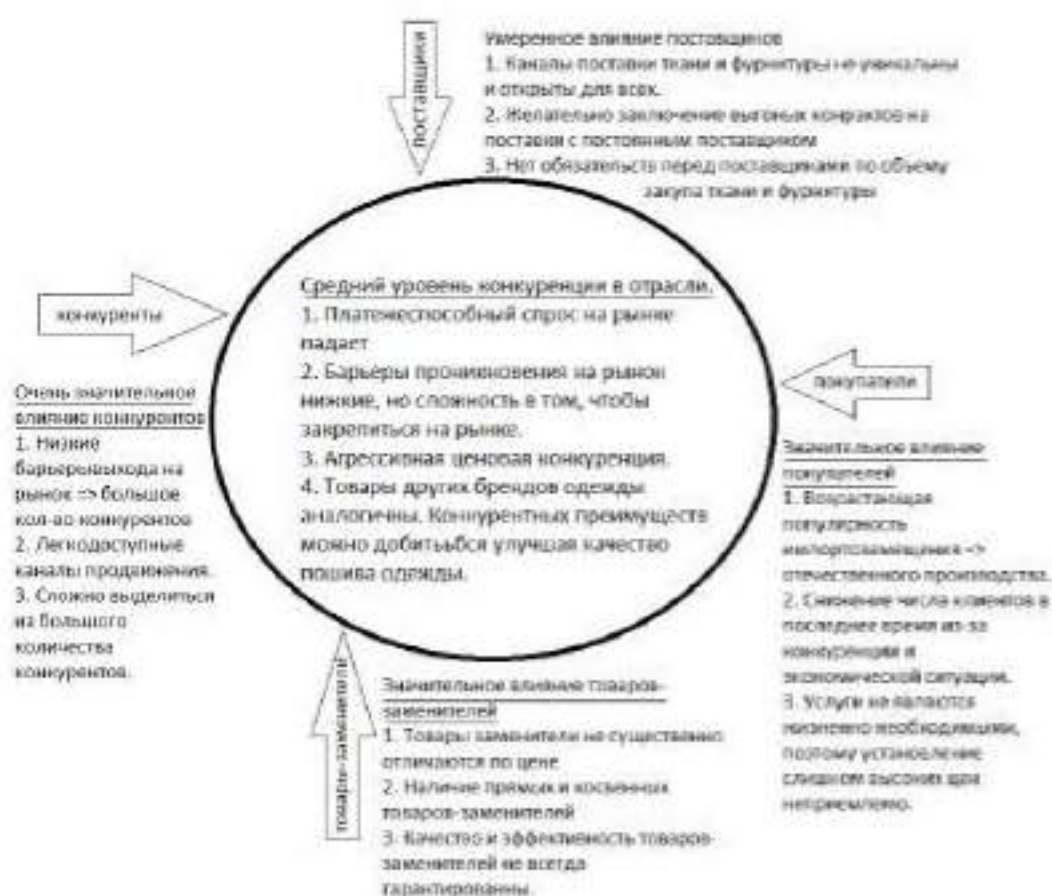


Рисунок 1.9 – 5 конкурентных сил Портера бренда одежды «Siberia Wear»

Из рисунка 1.9 видно, что наибольшее влияние оказывает конкуренция. Это обусловлено низкими барьерами проникновения на рынок и поэтому большим числом конкурентов. Покупатели (по причине снижения платежеспособного спроса) и товары-заменители (за счет большого количества) оказывают значительное влияние. Влияние поставщиков незначительное из-за их многочисленности и большого выбора (с точки зрения компании).

Таким образом, можно обобщить анализ внешней среды в следующие положения

- внешняя среда в целом оказывает негативное влияние на организацию, хотя отдельные факторы, такие как социо-культурные, положительно влияют на деятельность организации. Если своевременно и грамотно реагировать на изменения среды и учитывать их в планировании деятельности, то можно значительно снизить это негативное влияние. Однако влияние экономических и демографических факторов является угрозой для организации (снижение рождаемости, сложность получения кредитов и займов):

- конкуренция на рынке достаточно сильная, что является сильной угрозой со стороны внешней среды, но у бренда одежды «Siberia Wear», благодаря грамотному соотношению цены и качества, устойчивое положение в зоне потребительских предпочтений, что дает дополнительные конкурентные преимущества:

- в целом, товары других брендов аналогичны, поэтому конкурентных преимуществ можно добиться, улучшая качество пошива одежды и расширяя ассортимент, к чему и стремится рассматриваемая организация;

- возможностями организации в данной отрасли являются сезонный рост спроса на услуги (зимой в ассортимент продукции добавляется верхняя одежда), расширение спектра оказываемых услуг за счет добавления сопутствующих услуг (пошив одежды на заказ), а также наличие возможности проведения мастер-классов с иностранными специалистами.

1.4 Анализ внутренней среды ТО «Siberia Wear»

1.4.1 Анализ предприятия «Siberia Wear» с помощью модели 7S McKinsey

Проведем анализ внутренней среды организации с помощью модели 7S McKinsey, которая была создана в начале 1980-х. Исходным условием данной модели было то, что в любой организации существует 7 внутренних аспектов, которые должны быть синхронизированы для успешной деятельности предприятия.

Модель Маккинси может быть использована, как для отдельного подразделения, так для проекта в целом. Рассмотрим подробно и проанализируем каждый компонент модели.

1. Стратегия компании «Siberia Wear»

Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы её деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям. Стратегия предназначена для преобразования фирмы из нынешнего положения в новое положение, описываемое в целях, с учетом ограниченности возможностей и потенциала [12,13]. Рассмотрим существующую стратегию компании «Siberia Wear» по М.Портеру.

2. Общие стратегии по Портеру

«Стратегия конкурентной борьбы – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций» (М.Портер) [12,13]

Для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов, чтобы не упасть в глазах потребителей. Чтобы справиться с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться.

		Конкурентное преимущество	
		Более низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам оптимальна для организаций производственного сектора	Широкая дифференциация основывается на уникальном св-ве продукта, но услуги
	Узкий	Концентрация на низких затратах	Концентрированная дифференциация

Рисунок 1.10 – Стратегия компании «Siberia Wear» (на основе базовых стратегий Портера)

Компания «Siberia Wear» придерживается стратегии концентрированной дифференциации, поскольку рассматриваемая организация стремится сосредоточиться на выбранных сегментах и обслуживать их лучше и эффективнее, чем конкуренты. Задачей компании является представить как можно более привлекательным свой товар для определенной целевой аудитории.

Для определения целевой аудитории необходимо провести сегментирование рынка.

Факторами классификации клиентов на сегменты будут социально-демографические признаки (пол, возраст, статус, уровень дохода). Можно выделить следующие сегменты:

А (безработные женщины или женщины с низким уровнем дохода; не всегда могут позволить себе товар далеко не первой необходимости, поэтому не обращаем внимания на эту часть клиентов);

Б (студентки – в последнее время наблюдается рост популярности отечественных брендов молодежи, поэтому эта категория составляет значительную часть клиентов организации);

В (работающие женщины среднего возраста со средним уровнем дохода; обычно такие женщины совсем не интересуются молодежными товарами);

Г (мужчины от 15 до 30 лет, стараются выглядеть актуально перед друзьями и девушками, поэтому следят за активностью молодых проектов в России и стараются их поддерживать, приобретая одежду отечественных брендов);

Д (мужчины от 30 до 45 лет, обычно это деловые люди, которым просто не до молодежных проектов);

Е (пенсионеры, дети до 15 лет; их доход не высок, и зачастую, аналогичен группе А; не могут обеспечить постоянный доход организации);

Бренд одежды «Siberia Wear» придерживается стратегии дифференцированного маркетинга. Основной упор делается на сегменты Б и Г. Это обусловлено тем, что именно группы Б и Г имеют заинтересованность (студенты) и наиболее стабильный и высокий доход (работающие мужчины со стабильным доходом), а, следовательно, обеспечивают стабильную прибыль организации. Остальные сегменты менее надёжны, ведь им характерна нестабильность.

Определив целевой сегмент, организация занимается дифференциацией услуг для него. Так как целевой сегмент это студенты и люди среднего возраста со средним и высоким уровнем дохода, в каталог товаров, предлагаемых брендом, были добавлены премиальные вещи из дорогих материалов.

Однако организация уделяет внимание всем сегментам, но делает это в разном объёме. Возможно, тенденции, спрос или покупательская способность изменятся, и тот сегмент, на который сейчас не обращают внимания, станет перспективным и доходным. Поэтому, не стоит игнорировать остальные сегменты.

По отношению к прямым конкурентам концентрированная дифференциация усиливает приверженность клиентов организации, тем самым уменьшает чувствительность к цене. Несмотря на то, что дифференциация услуг требует высоких издержек, она позволяет фирме добиться большей рентабельности за счет привлечения новых покупателей. Стратегия концентрированной дифференциации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но ведет к малой доле рынка в целом, так как остальным сегментам уделяется малое внимание (сегмент В, Д) или не уделяется вообще (сегменты А, Е).

Структура компании «Siberia Wear»

Организация вообще представляет собой сети, связи между подразделениями, отдельными сотрудниками. Эти связи упорядочиваются в организациях посредством координации. Координация – упорядоченная организация групповых усилий с целью обеспечения единства действий для достижения общих целей. Именно грамотная координация создаёт корректную, уместную для данного конкретного предприятия организационную структуру.

Рассмотрим организационную структуру компании «Siberia Wear». Она представлена на рисунке 1.11.



Рисунок 1.11 – Организационная структура компании «Siberia Wear»

Проанализируем основные характеристики организационной структуры применительно к рассматриваемой организации. Что касается объема управления, то в данной организации он соответствует должностям и не наблюдается явно выраженных перегрузок. У двух совладельцев как может показаться разный объем работы, но если разобрать количество ответственности в продажах и производстве, то можно увидеть баланс.

Следующей характеристикой организационной структуры бренда одежды «Siberia Wear» является отсутствие иерархии – полная свобода возможностей сотрудников. Данной организации соответствует свободной организационной структуре управления. Эта структура не имеет стабильных и жестких рамок. Изменения происходят обычно за счет добавления к внешней среде. Сотрудники такой системы имеют максимальную самостоятельность в принятии решений.

Достоинством таких органических структур является их скоростная адаптация к динамично изменяющимся условиям рынка. Главный недостаток, таких организационных структур, заключается в трудности управляемости персоналом. Усилить слабые стороны поможет четко сформулированная корпоративная культура.

Таким образом, можно сделать вывод, что основной проблемой структуры является отсутствие единственного и верного курса, по которому компания может идти напролом. В общем так обычно и бывает у молодых проектов. В команде все занимаются тем, чем каждый умеет. Сильная сторона структуры – гибкость и свобода движениям и решениям сотрудников – всё это способствует творчеству и спонтанности деятельности организации. Любой член иерархической структуры может взаимодействовать на равных условиях друг с другом. Этот принцип был взят с примера управления небольшими стартапами в Америке. Благодаря такой системе компания на ранней стадии добивается хороших результатов.

Системы бренда одежды «Siberia Wear»

Система представляет собой согласование видов деятельности с целью получения наилучшего результата деятельности. Выбор ключевых бизнес-процессов осуществляется не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения. Ключевые бизнес-процессы организации – это процессы, вносящие основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворения клиентов.

Рассмотрим бизнес-процессы бренда одежды «Siberia Wear» в сопоставлении с критическими факторами успеха, т.е. параметрами, характеризующими предприятие и оказывающими наибольшее влияние на величину его конкурентных преимуществ. В таблице оценки важности бизнес-процессов проведен анализ тех бизнес-процессов, которые должны быть выполнены, чтобы организация была уверена в достижении конкретного критического фактора успеха [23,25,29]

Таблица 1.5 Бизнес-процессы бренда «Siberia Weat»

КФУ БЦ	Выгодные контракты с поставщиками	Высокий уровень удовлетворенности клиентов	Высокое качество оказания услуг	Постоянное расширение видов деятельности	Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники	Конкурентные преимущества	Возможности для нового бизнеса	Количество КФУ	Проблемность
П1. Более детальное изучение и выбор поставщиков					-		+		-
П2. Обучение и мотивация персонала		+	+	-	-	+			
П3. Развитие системы мотивации		+							
П4. Изучение стратегии конкурентов	+		+	-					-
П5. Разработка новых видов услуг		+	+		-	+	+		-
П6. Новые подходы к рекламе		+	+			+			
П7. Исследование рынка	+		+	-			+	+	
П8. Работа с рекламщиками						+		+	-
П9. Анализ удовлет-ти покупателей			+				+		
П10. Оценка качества услуг	+	+		-		+	+		
П11. Развитие системы управ персоналом		+					+		
П12. Маркетинг и продвижение на рынок	+		+	-			+		
П13. Мониторинг и анализ прогнозов спроса на услуги		+			-			+	
П14. Работа в соц. сфере (спонсорство)	+		+		-		+		

Теперь сведем итоги рассмотренной таблицы в матрицу ранжирования бизнес-процессов. Эта матрица представлена на рисунке 1.12.

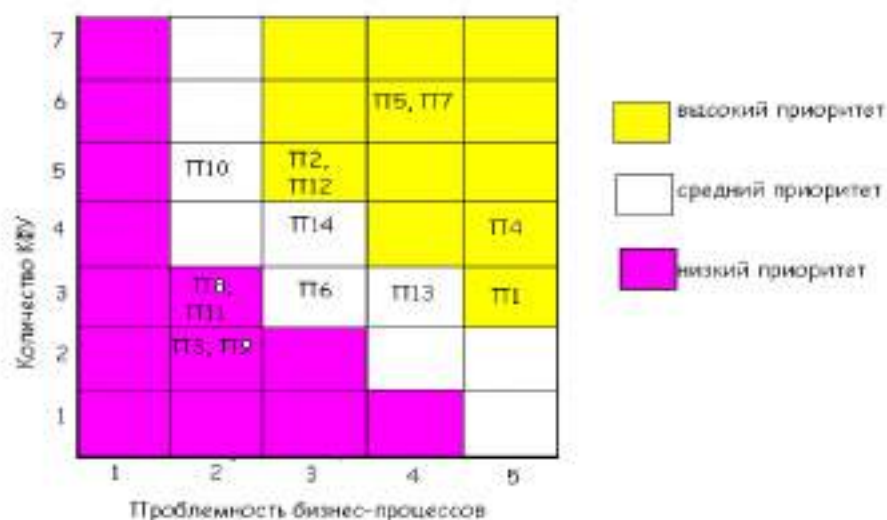


Рисунок 1.12 – Матрица ранжирования бизнес-процессов бренда одежды «Siberia Wear»

Таким образом, из рисунка видны те бизнес-процессы, которые оказывают наибольшее влияние на достижение КФУ. Именно на эти бизнес-процессы в организации в первую очередь выделяются ресурсы и оказывается поддержка. Проблема с персоналом остро стоит в организации, а её решение является одной из приоритетных задач компании.

Что касается работы с поставщиками и конкурентами, то эти бизнес-процессы в организации хорошо развиты. В организации проводится постоянный мониторинг ситуации на рынке (появление новых поставщиков или конкурентов, а также исследования особенностей их деятельности), происходит постоянное обучение персонала. Благодаря этому бренд одежды сотрудничает с наиболее выгодными поставщиками, а также в курсе всех новинок отрасли и товаров, появляющихся у конкурентов.

Стиль управления бренда одежды «Siberia Wear»

Все организации имеют свою организационную культуру и стиль управления. Они включают в себя доминирующие ценности, убеждения и нормы, которые развиваются с течением времени и становятся особенностью организацион-

ной жизни. Это также влияет на то, каким способом руководство взаимодействуют с работниками.

Для анализа организационной культуры предприятия воспользуемся двумя инструментами: типы организационных культур по Ч.Хэнди и теория стилей руководства Р.Блейка и Дж.Моутона.

Схематично их теория представлена на рисунке 1.13.



Рисунок 1.13 – Стили руководства

Бренд одежды «Siberia Wear» находится на достаточно стабильном уровне, близком к «золотой середине», так как в рассматриваемой организации сотрудников расценивают не просто как рабочую силу, а, прежде всего, как людей. Вместе с тем, именно благодаря отсутствию контроля и конкретным поручениям сотрудники ответственно относятся к делу. Такое сочетание интересов деятельности организации с интересами персонала и обуславливает изображенное положение организации. Как следствие этого, достигаются большие результаты и планируемые изменения и нововведения легко приживаются. Ситуация в среде существования организации постоянно меняется, появляются новые непредвиденные обстоятельства, новые конкуренты, технологии, поэтому иногда приходится в короткие сроки вносить небольшие или значительные корректировки в стратегию. Именно поэтому такую организационную культуру можно считать сильной стороной организации.

Ч.Хэнди выделяет 4 типа организационных культур:

- культура власти;

- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности;

Бренду одежды «Siberia Wear» присуща культура задачи, обусловленная организационной структурой организации. Власть сосредоточена на общей цели компании.

Рассмотрим особенности культуры бренда по схеме соответствия СМК, представленные в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Диагностика организационной культуры бренда одежды «Siberia Wear» на соответствие СМК

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск ради достижения эффекта.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	+	+
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
Всего		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Предпочтительно
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, ориентации на результаты, рынок.		-
D	Общий стиль лидерства в организации является собой пример координации, четкой организации.	+	
Всего		100	100
3. Стратегические цели		Теперь	Предпочтительно

Описание таблицы 1.6

	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокие доверие, открытость и соучастие		
	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся приобретение нового и изыскание возможностей, поощрение инициативы		-
	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке, повышение доверия клиента	+	
	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль, регламент всех операций		
	Всего	100	100
	4. Критерии успеха	Теперь	Предпочтительно
	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер или новатор		
	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке, удовлетворение клиента	+	
	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	100

Следуя данным из таблицы, можно увидеть, что компания стремится к более серьезному отношению к бизнесу. Компания нацелена на результат, на обретение новых ресурсов и решение новых проблем. Целеустремленность постоянный рост – ключ успеха развивающейся компании.

Из рисунка 1.14 видно изменение организационной структуры исследуемой организации. Благодаря наглядному изображению можно увидеть изменение спектра позиционирования компании и измерить его.

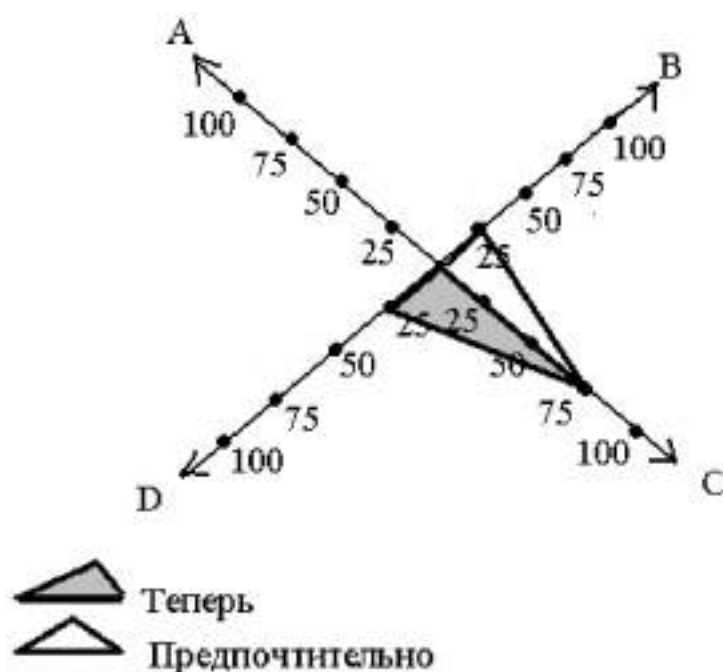


Рисунок 1.14 – Диагностика организационной культуры компании «Siberia Wear» на соответствие СМК

Таким образом, в компании «Siberia Wear» принята культура роли с рассмотренными в таблице 1.6 особенностями. Такая культура наиболее благоприятно влияет на деятельность организации, поскольку централизация и регламентация обеспечивают согласованность, определенность, целесообразность действий персонала и организации в целом. Таким образом, стабильность компании «Siberia Wear» начинается с организационной культуры, которая и лежит в основе успешного функционирования организации.

Проанализировав организационную культуру по двум методикам можно сказать, что централизация, регламентация, ориентированность на результат – это основные принципы деятельности организации. Их выполнение облегчается сложившейся организационной культурой – культурой роли. Именно они, с одной стороны, являются сильной стороной организации, обеспечивая стабильную, грамотную работу системы. С другой стороны, организации не хватает новаторства и динамичности в развитии.

Сотрудники компании «Siberia Wear»

В основном, сотрудники организации относятся к возрастной группе до 30 лет, поэтому нет ситуации, когда возникает недопонимание между людьми разных поколений. Это способствует благоприятному климату в коллективе. В целом, коллектив небольшой, благодаря чему очень сплоченный и дружелюбный. Численность персонала в организации невелика, что с одной стороны обеспечивает сплоченность коллектива, а с другой стороны – усложняет процесс общения, ведь при таком малом количестве людей происходит перенасыщение общением с одними и теми же людьми.

Ценности компании «Siberia Wear»

Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. В компании «Siberia Wear» к ним можно отнести следующие ценности:

- благополучие (включает в себя заботу о здоровье и безопасности сотрудников и проявляется в организации хороших условий труда, проветриваемых помещений, регулярно обновляемом оборудовании);
- богатство (обладание различными материальными благами и услугами, обеспечение сотрудникам компании «Siberia Wear» полного соц. пакета);
- мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности, курсы повышения квалификации при необходимости: конструктор одежды и дизайнер регулярно посещают семинары, мастер-классы);

- образованность (знания, информационный потенциал, выраженные в профессионализме и опытности персонала).

К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость и другие нравственные качества, обеспечивающие благоприятный климат в коллективе. Такая ценность как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности.

И моральные и материальные ценности в рассматриваемой организации занимают важное место, поскольку являются основой построения всей системы организации и дают базу для дальнейшего развития.

Способности компании «Siberia Wear»

Ресурсы выступают источником способностей фирмы. Однако не все ресурсы являются продуктивными.

При оценке материальных ресурсов необходимо отвечать на вопрос, какие существуют возможности для более экономичного и прибыльного использования активов. Что касается финансовых ресурсов, то организация способна самостоятельно финансировать текущую деятельность за счет доходов и средств на расчетном счете в банке. В перспективе у организации предусмотрено открытие производственного цеха в Екатеринбурге, на что компания будет вынуждена брать кредит в банке. На данный момент в условиях кризиса эта цель не является первоочередной, так как на данный момент более актуальным является сохранение стабильности. Если сравнивать финансовые возможности рассматриваемой организации с конкурентами, то положение аналогичное. В силу того, что конкуренты примерно одного уровня (небольшие организации), то текущая деятельность осуществляется за счет собственных средств, а если есть крупные проекты в перспективе, то необходимо финансирование со стороны, заемные средства.

Физические ресурсы компании это наиболее важные для функционирования организации и реализации стратегии ресурсы. Для бренда одежды основными физическими ресурсами будут:

- станки (производственных цех в помещении бренда «Siberia Wear» оборудован пятью швейными машинками, которые меняются раз в год на новые, усовершенствованные и направленные на пошив большего спектра вещей. В организациях конкурентах количество швейных машинок начинается от 10 штук. Поэтому такое оборудование зава является значительным конкурентным преимуществом рассматриваемого фитнес клуба):

- оборудование для печати принтов на одежде (станок для шелкографии, термопереноса, принтер – всё это находится в хорошем состоянии и в достаточном количестве. Всё рассчитано по количеству на полную загрузку производства):

Таким образом, рассмотрев 2 основные группы физических ресурсов фитнес клуба «Киньярис» в сравнении с ближайшими конкурентами, можно сказать, что обладание таким набором ресурсов даст организации значительные конкурентные преимущества. Необходимо внимательно следить за состоянием материальных ресурсов, ведь именно они обеспечивают бесперебойную поставку одежды на полки магазинов.

Нематериальные ресурсы играют более важную роль в развитии бренда одежды. Интеллектуальная собственность (принты, наработки, анализ рынка) имеют огромную ценность.

У организации хорошая репутация, как среди клиентов, так и среди конкурентов. Это обусловлено тем, что при разумных и адекватных внешней среде ценам, оказываются товары хорошего качества. Это и привлекает покупателей. Как было показано на карте позиционирования услуг, цены в рассматриваемой организации на среднем уровне при достаточно высоком качестве. Такая репутация благоприятно влияет на отношения с поставщиками, что дает возможность заключения выгодных контрактов. На данный момент компания «Siberia Wear» закупает все полотна и станки у организации-поставщика «ТопМОСКОВ» на условиях контракта, который предусматривает скидки как постоянному клиенту, а доверительные отношения дают возможность для отсрочки платежа.

По итогам анализа внутренней среды можно выделить следующие основные положения:

- у организации есть стратегия, для которой она выделяет ресурсы, совершенствует бизнес-процессы, подбирает персонал, наилучшим образом подходящий для осуществления планов и реализации задач (квалификация, компетентность и опытность персонала – сильная сторона организации);

- также к сильным сторонам организации можно отнести высокое качество и широкий спектр оказываемых услуг;

- в организации есть и слабые стороны, такие как несовершенство организационной структуры, неразвитая система мотивации персонала, недостаток новаторства и динамики развития организации. В любом случае, все слабые стороны внутренней среды организации зависят только от неё самой и поддаются управлению с помощью грамотной постановки целей и задач и планирования деятельности;

- недостаток собственных оборотных средств также является слабой стороной организации.

Анализ правового обеспечения деятельности компании «Siberia Wear»

Товары, продаваемые брендом, относятся ко взрослой одежде. Современному законодательству, взрослая одежда и ее производство не лицензируется.

Основной доход организация получает от продажи одежды и аксессуаров. Не существует каких-либо нормативных актов, устанавливающих требования к такой профессии, как конструктор одежды, т.е. для того, чтобы принять работника в штат на должность швеи, необязательно, чтобы человек имел высшее или среднее специальное образование.

Таким образом, можно сказать, что в организации есть потенциал и все необходимые ресурсы и возможности для развития и расширения. Анализ 7S Мак-Кинзи показал, что все элементы находятся на достаточно высоком уровне и обеспечивают хорошую базу для развития организации.

Обобщить информацию о внешней и внутренней среде, выделить наиболее важные позиции и наглядно это представить поможет SWOT-анализ.

1.4.2 SWOT-анализ компании «Siberia Wear»

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

Проведем SWOT-анализ компании «Siberia Wear». Результаты представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – SWOT – анализ компании «Siberia Wear»

<p>Окружающая среда</p> <p>Система</p>	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сезонный рост спроса на дорожную одежду (верхнюю одежду) 2. Возможность встречи и проведения мастер-классов с иностранными специалистами 3. Добавление сопутствующих аксессуаров (носки, очки, наклейки) 4. Открытие сети магазинов в различных районах города и области 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция 2. Зависимость от политической системы (налоговой, введение новых налогов, изменение налоговых ставок, таможенной – изменения в таможенном законодательстве влияют на цены поставщиков)
--	---	---

Описание таблицы 1.7

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество товаров 2. Большой спектр возможностей производства 3. Стремление к повышению доверия потребителя 4. Квалификация, компетентность и опытность персонала 5. Эффективность рекламы 6. Быстрая обратная связь 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потенциал для дальнейшего развития предприятия и расширения географического охвата. Привлечение внимания клиента, делая акцент на качестве оказания услуг. Расширить круг потребителей за счет рекламы. Заслужить доверие клиентов за счет качественной работы персонала. 7. Необходимость предоставления новых видов услуг и другие способы повышения конкурентоспособности 8. Тщательное ведение документации, своевременная оплата налогов и сборов 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Рост цен на материалы и рабоче оборудование 4. Слабая информированность о возможных поставщиках товара, информации, кадров 5. Экономический кризис усложнение процедур получения кредитов и займов 6. Неблагоприятные демографические изменения (снижение рождаемости)
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий риск не реализованных товаров 2. Длительный срок переквалификации некоторых специалистов 3. Неразвитая система мотивации персонала 4. Недостаток собственных оборотных средств 5. Недостаточно развитая система планирования 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Необходимость в более современном оборудовании 7. Затраты на издержки могут сократить финансовую базу для выполнения других проектов (социальные программы, обновление старого и усовершенствование нового оборудования) 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Появившийся конкурент может «перетянуть» клиента за счёт более низких цен или более выгодных условий 9. Низкая мотивация персонала

Таким образом, из SWOT-анализа видно, что у организации достаточно много сильных сторон и возможностей, вследствие чего организация конкурентоспособна и удерживает занятый ею сегмент рынка. Дальнейшее повышение качества и расширение спектра услуг позволит привлечь новых клиентов и повысить доходность бизнеса. Высококвалифицированный персонал и грамотное управление им – залог успеха организации. Присутствуют и слабые стороны, с которыми организация активно борется, стараясь, несмотря на них, развиваться и расширяться. У данной фирмы есть потенциал для устранения недостатков. Внутренние проблемные аспекты организации, такие как текучесть кадров и неразвитая система мотивации полностью зависят от самой организации. Во внутренней среде очень низкий уровень неожиданности и непредсказуемости. Поэтому все возникающие внутри организации проблемы – это результат ошибок в планировании и управлении.

Что касается внешних угроз бренда, то высокой конкуренции и влияния факторов внешней среды нельзя избежать, но их можно ослабить, наращивая потенциал и приобретая дополнительные конкурентные преимущества развивая свои сильные стороны.

Выявив свои конкурентные преимущества и прямых конкурентов, проанализировав внутреннюю и внешнюю среду организации, можно правильно принимать управленческие решения по разработке стратегии повышения эффективности работы компании «Siberia Wear». У организации есть все возможности для дальнейшего развития и процветания.

Для того, чтобы понять на какие именно моменты следует обратить особое внимание при разработке стратегии дальнейшего развития, т.е. те параметры деятельности организации, которые наиболее не совпадают с желаемым состоянием, проведем SW-анализ.

1.4.3 SNW-анализ компании «SIBERIA WEAR»

SNW-анализ включает среднерыночное состояние (N). Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному в состоянии S [29,35].

Таблица 1.8 – SNW-анализ компании «Siberia Wear»

управление		S					N	W					Примечание
Значимые параметры в деятельности организации		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
<u>Стратегия</u>													Ясные цели и сроки, к которым они должны быть достигнуты
Ясность и конкретность целей		[График: точка на уровне 4]											
Внимание разработке стратегии		[График: точка на уровне 4]											Важная часть деятельности организации, внимательно прорабатывается и корректируется в соответствии с изменяющейся внешней средой
Учитывает ли стратегия сост. окр. среды		[График: точка на уровне 4]											
<u>Структура</u>													Централизация позволяет достигать организованности, точности в работе
Насколько сильна централизация в принятии решений		[График: точка на уровне 4]											
Двойное подчинение или единоначалие?		[График: точка на уровне 4]											Только единоначалие. Упрощает работу, исключает недопонимания
<u>Система</u>													Благодаря стилю руко-ва и орг. стра-ре быстрая обратная связь
Обратная связь		[График: точка на уровне 4]											
Перечень услуг		[График: точка на уровне 4]											Широкий спектр услуг
<u>Стиль</u>													Обеспечивает грамотную и точную работу коллектива и организации в целом
Насколько эффективен выбранный стиль руководства		[График: точка на уровне 4]											
Благоприятная атмосфера в коллективе		[График: точка на уровне 4]											Из-за неудовлетворенности условиями труда возникают конфликты
<u>Персонал</u>													Очень высокая из-за неуд-ти условиями и отсутствия карьерного роста
Течучесть кадров		[График: точка на уровне 4]											
Система мотивации		[График: точка на уровне 4]											Неразвита, сотрудники немотивированы к работе
Условия труда		[График: точка на уровне 4]											Недостаточная площадь помещений
<u>Ценности</u>													Гарантированный соц пакет
Соц пакет		[График: точка на уровне 4]											
Отношение к клиентам		[График: точка на уровне 4]											Индивид. подход к клиентам, уступки, скидки пост. клиентам
<u>Способности</u>													Опытный и высококвалифицированный персонал
Профессионализм персонала		[График: точка на уровне 4]											
Обучение и повышение		[График: точка на уровне 4]											Регулярные курсы повышения квалификации и мастер-классы

По результатам анализа, представленным в таблице 1.8, можно понять, что желаемое и нынешнее положение на рынке далеко друг от друга, что значит, компании необходимо принять меры для достижения своей желаемой позиции на рынке.

Желаемое состояние составлено по результатам анализа показателей компании ближайших конкурентов, т.е. среднерыночное состояние. Из графика видно, что компании «Siberia Wear» есть к чему стремиться. Также в таблице выделены позиции, на которые следует обратить особое внимание (текучесть кадров, система мотивации, перечень услуг). Именно эти моменты, если им не уделить должного внимания и не устранить на ранней стадии, могут превратиться в слабые стороны организации и замедлить её развитие.

Компания «Siberia Wear», являясь успешной на протяжении более 3 лет, практически всегда старается предоставить своим клиентам нечто большее, чем предоставлял год назад, и больше, чем его конкуренты. Именно поэтому происходит постоянное пополнение ассортимента товаров и проводится анализ конкурентной среды.

В завершении стратегического анализа необходимо обозначить проблемы и трудности. Для этого используется матрица Глайстера. По итогам анализа среды можно выделить основные проблемы организации: высокий уровень конкуренции, низкая эффективность внутренних систем организации и недостаточная информированность о поставщиках всех видов ресурсов, недостаточность собственных оборотных средств для развития организации, недостаточно удовлетворительные условия труда (малая площадь помещения), необходимость обучения персонала для расширения спектра товаров.

Таблица 1.9 Матрица Глайстера для компании «Siberia Wear»

Иерархический уровень управления	Сотрудник	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Методы решения	Ожидаемые результаты
Директор	Швея	Низкая удовлетворенность трудом	Отсутствие возможности развития и карьерного роста	Анализ и корректировка организационной структуры, поиск возможностей для самореализации персонала	Повышение удовлетворенности трудом, благоприятный климат в коллективе.
Директор	Дизайнер	Неэффективная работа внутренних систем организации	Недостаточная удовлетворенность условиями труда, высокая текучесть кадров, низкая мотивация труда	Разработка системы мотивации, учёт мнений, предложений и пожеланий персонала относительно организации труда. Создание внутренней конкуренции	Удовлетворенность труда, минимальная текучесть кадров, благоприятная атмосфера в коллективе.

Таким образом, были выявлены все существенные проблемы на предприятии, выделены главные из них, акцентирована необходимость их решения. Наиболее управляемой с точки зрения факторов изменения и благоприятности во внешней и внутренней среде является проблема неэффективной работы внутренней системы организации.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН

В начале исследования компания «Siberia Wear» оценивалась как довольно стабильная организация. Но в ходе анализа были выявлены внутренние и внешние причины, затрудняющие её развитие. Высокая конкуренция является основной проблемой со стороны внешней среды. На данный момент доля рынка, занимаемая компанией «Siberia Wear» достаточно мала, что обусловлено наличием большого количества конкурентов. Поэтому организации необходимо расширяться и развиваться для сохранения положения на рынке. Это происходит за счёт усовершенствования и развития системы маркетинга (что позволяет привлекать новых покупателей) и постоянного расширения и дополнения товаров.

Из слабых сторон организации главной является неэффективная работа внутренних систем функционирования организации. Это проявляется в низкой мотивации труда, высокой текучести кадров. Эти проблемы снижают конкурентоспособность рассматриваемой организации, придавая ей в некотором роде негибкость из-за постоянной смены персонала.

Проведя комплексный анализ среды можно сказать, что у организации есть потенциал для решения проблем и дальнейшего развития. Анализ конкурентной среды позволяет получить полную информацию о положении на рынке, конкурентах, потребителях и поставщиках. При правильном планировании деятельности с учетом этой информации организация получает дополнительные конкурентные преимущества.

2 ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК И ОБОСНОВАНИЕ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

2.1 Выбор потребительских требований

В третьей главе на основе определения ключевых потребительских требований и обеспечивающих характеристик выполнен интегрально-матричный анализ, разработаны варианты выбора эффективного строительного материала в малоэтажном строительстве.

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 уделяется 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 определенным алгоритмом, под алгоритмом выбора инновационного проекта можно понимать последовательность математических и логических операций исполнителя, приводящая к решению задачи выбора инновационного проекта за конечное число шагов [20].

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.) 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, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Достоинством используемой методики интегрально-матричного анализа и её отличием от широко известного метода структурирования функции 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 (рисунок 2.1).

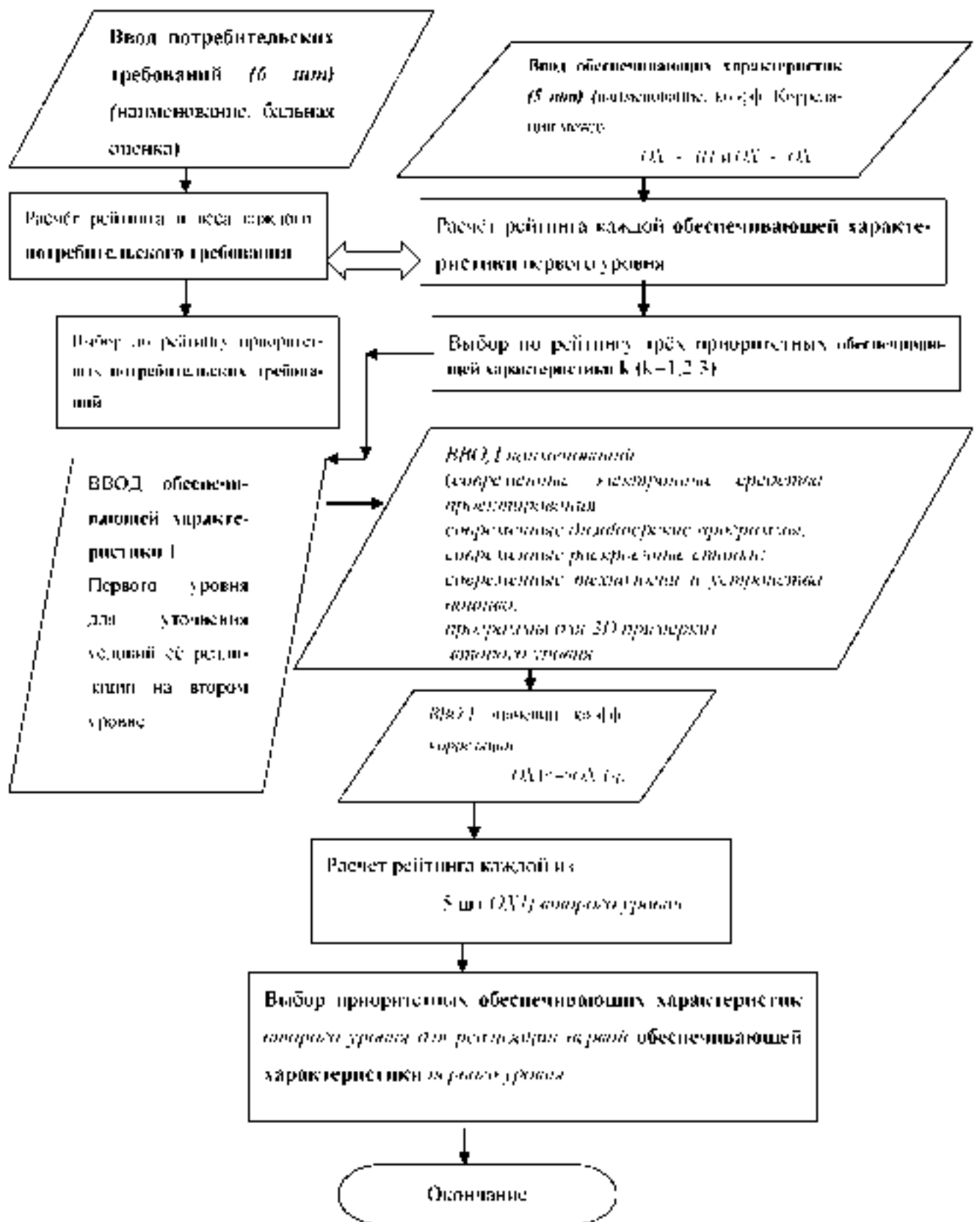


Рисунок 2.1 – Структурная схема выбора приоритетных характеристик (OX)

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 организации. Формализованный алгоритм интегрально-матричного анализа позволяет автоматизировать аналитический расчёт взаимной связи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, что повышает эффективность работы [38].

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

- устанавливается аналитическая связь между экспертными балльными оценками потребительских свойств и обеспечивающих их характеристик проектируемого объекта;
- проводится корреляционный анализ различных потребительских свойств и отдельных обеспечивающих характеристик;
- устанавливается приоритетность инвестирования для реализации обеспечивающих характеристик, удовлетворяющих первоочередные потребительские требования.

Полученный алгоритм выбора инновационного проекта на основе интегрально-матричного анализа наиболее применим для определения оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченных ресурсов (рисунок 2.2).

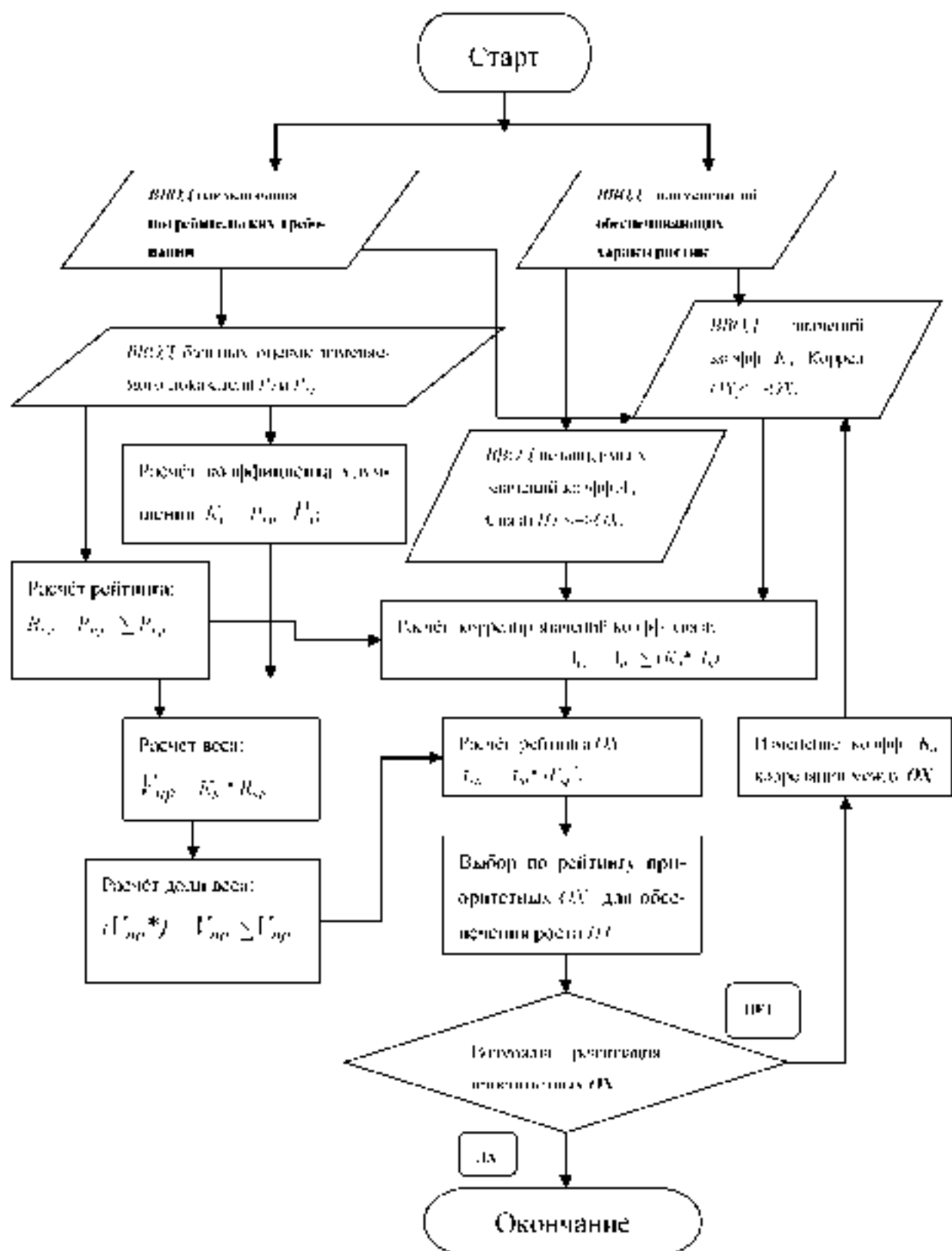


Рисунок 2.2– Алгоритм выбора приоритетных характеристик, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований

Здесь:

- R_0 – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании *до* проектных изменений (базовая оценка);

- R_{np} – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании *после* проектных изменений (проектная оценка);

- R_{np} – рейтинг проектных изменений элемента структуры компании;

- K_p – коэффициент улучшения изменения показателей;

- V_{np} – вес каждого показателя (вес бальной оценки структурного элемента) в сумме бальных оценок показателей;

- V_{np}^* – доля веса каждого показателя в общей сумме весов;

- $ИТ$ – изменяемый параметр, т.е. параметр, который необходимо изменить для достижения поставленной цели (например: для повышения эффективности деятельности)

- $ОХ$ – наименование обеспечивающих характеристик или факторов, влияющих на изменяемый (искомый) показатель (функцию цели);

- A_{ij} – независимые коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $ИТ_i \rightarrow ОХ_j$

- K_{ij} – коэффициент корреляции между влияющими факторами (обеспечивающими характеристиками) $ОХ_i \rightarrow ОХ_j$;

- A_{ij} – коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами

$ИТ_i \rightarrow ОХ_j$ с учетом корреляции между влияющими факторами $ОХ_i \rightarrow ОХ_j$.

Для осуществления анализа необходимо ввести требуемые бальные оценки в блок исходных данных. Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки, после заполнения которых автоматически подсчитываются результаты анализа, которые представляются в табличной форме. Расчёты проводятся численным способом по общим уравнениям, связывающим искомые параметры с вводимыми показателями [38].

Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта

1 этап. Формулировка цели исследования

Для формулировки цели исследования выбирается продукт производства (в том числе произведённые работы), 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 анализ технических характеристик строительных материалов и их оценка. Далее формируются три основных претендента, одного из которых выбирают в качестве основного сырья, используемого в дальнейшем строительной компанией «Siberia Wear».

II этап. Анализ потребительских требований

С помощью экспертных 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 балльная оценка

№ п/п	Наименование потребительского требования (ПТ)	Балльная оценка (0-10)	
		База	Проект
1	Качество сырья	7	8
2	Цена изделия	5	7
3	Широкий ассортимент	2	6
4	Современность моделей	4	7
5	Качественное обслуживание	6	8
6	Территориальная доступность продаж	1	6
	Сумма баллов	25	42

В настоящем проекте под потребительскими требованиями принято следующее:

1. Для объекта исследования настоящего проекта понимается качество текстиля. Качество текстиля является главной составляющей качества готового изделия на выходе.

В бальной системе качество услуги в базе можно оценить как 7, а в проекте: 8 баллов.

2. Цена изделия – это одна из главных составляющих позиционирования бренда на рынке. Ценой изделия компания определяет свою целевую аудиторию. Цена складывается из себестоимости производства и маржинальной прибыли предприятия.

В настоящем инновационном проекте цену изделия в базе можно оценить как 5, а в проекте 7 баллов.

3. Широкий ассортимент – это далеко не самое главное, но к этому нужно стремиться. Ведь гораздо легче выбрать между 6-ью моделями, чем из двух.

В данном проекте можно оценить широкий ассортимент в два бала, а в проекте 6.

4. Современность моделей – это не первое, но и не последнее качество, на которое смотрят покупатели при выборе товара из огромного количества представленных изделий конкурентов на полках магазина.

Современность моделей в настоящем проекте можно оценить как 4, а в проекте: 7 баллов. Это связано с тем, что потребителю важна актуальность товаров, а если предлагаемый продукт не соответствует требованиям, то продаж будет намного меньше.

5. Качественное обслуживание. При огромном количестве конкурентов на рынке, клиент перестает задумываться о качестве товаров, потому что оно в некоторой степени у всех выравнилось. Вместо этого клиент желает приятного и качественного обслуживания от персонала. Именно поэтому сейчас популярны тайные покупатели, чтобы сотрудники магазинов были вежливыми со всеми клиентами.

Большую оценку обслуживания в данном проекте можно представить как 6, потому что качество всегда можно улучшить, а в проекте 8.

6. Территориальная доступность продаж очень помогает в популярности бренда, ведь одним только интернет магазином не сможешь быть всегда на виду у покупателей.

Базовое значение территориальной доступности можно оценить как 1. В проекте 6, что предполагает большое увеличение данного показателя.

III этап. Позicionирование 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_{0i} , если он ранее выпускался.

IV этап. Целевые устремления для удовлетворения потребительских характеристик нового продукта

Далее формируется список целевых значений в баллах для каждого потребительского требования $P_{црi}$, 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:

$$P_{црi} = P_{0i} \quad (21)$$

Другие целевые значения принимаются равными или выше, чем у конкурентов (табл. 1):

$$P_{црi} \geq P_{0i} \quad (22)$$

2.2 Выбор обеспечивающих характеристик

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) (*OX*), позволяющие обеспечить избранные ранее потребительские характеристики (таблица 2.2).

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

№	Наименование обеспечивающей характеристики (<i>OX</i>)
1	Качество сырья
2	Конструкторско-технические разработки
3	Современное оборудование
4	Квалифицированный персонал
5	Оптимизация техпроцесса

Экспертная балльная оценка обеспечивающих характеристик в базе и в проекте не производится. В результате аналитического исследования взаимозависимости *OX* и *ИТ*, через балльную оценку их взаимного влияния (*этап IV*), а также с учётом корреляционной связи между различными *OX* (*этап III*) расчётным (не экспертным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик для выполнения выбранных экспертным путём потребительских требований [40].

Для выбранных проектных изменений под выбранными обеспечивающими характеристиками понимается следующее.

1. Качество сырья. Это совокупность его технологических, физических и химических свойств, обеспечивающих высокий уровень технологического процесса и качества выпускаемой продукции. Вид и качество сырья предопределяют режим работы и производительность оборудования, характер технологии, влияют на качество и себестоимость выпускаемой продукции.

2. Конструкторско-технические разработки. Это разработки, которые можно применять на производстве изделий. Они могут быть не похожими на технологии других компаний. Но чаще всего они бывают заимствованы у конкурентов.

3. Современное оборудование. Это важный фактор при производстве одежды, потому что без современных станков, аппаратов для печати принтов на футболках и прочих устройств невозможно добиться быстрых сроков пошива, технологичной печати и прочих необходимых задач на производстве. В настоящее время наличие современного оборудования на предприятии необходимо уделять большое внимание.

4. Квалифицированный персонал. Это одна из самых главных составляющих процесса производства, потому что на данном этапе без человека пошив вещей невозможен.

5. Оптимизация техпроцесса. Это выбор наилучшего вариант из всех возможных для достижения наибольшей эффективности техпроцесса.

2.3 Обоснование взаимосвязи потребительских требований с обеспечивающими характеристиками

VI этап. Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских требований

Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских характеристик осуществляется с помощью матрицы (приложение Б, таблица Б.1), где по вертикали откладываются требования потребителя PI , а по горизонтали обеспечивающие характеристики OU . 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 какая-либо связь отсутствует. Промежуточные значения говорят о тенденции взаимной зависимости. Взаимная связь основных PI и OU представлена в приложении Б.

Большая оценка взаимной связи между выбранными ПП и ОХ обусловлена следующим.

1. **Качество текстиля – Качество сырья:**

Значение оценки определяется следующим: качество текстиля наполовину зависит от качества сырья и наполовину от технологии пошива. Поэтому здесь присутствует прямая зависимость.

Значение оценки определяется следующим 0,8.

2. **Качество текстиля – Конструкторско-технологические разработки**

Качество текстиля напрямую зависит от конструкторско-технологических разработок, ведь вещи шьют по лекалам, которые разрабатывает конструктор. Без его разработок не получитсяшить одежду надлежащего качества.

Значение оценки определяется следующим 0,9.

3. **Качество текстиля – Современное оборудование**

Качество текстиля зависит от современного оборудования относительно также как и от конструкторско-технологических разработок. Современные методы пошива одежды возможно реализовать только на станках, позволяющих это сделать.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

4. **Качество текстиля – Квалифицированный персонал**

Качество текстиля полностью зависит от квалифицированного персонала, ведь именно сотрудники следят за пошивом одежды. Без опытных и профессиональных швей невозможно добиться высокого качества пошива одежды.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

5. **Качество текстиля – Оптимизация процесса**

От оптимизации процесса качество текстиля зависит не сильно, потому что и при больших затратах на производство можно добиться высокого качества. Оптимизация лишь позволяет сократить убытки.

Значение оценки определяется следующим 0,5.

6. **Цена изделия – Качество сырья**

Чем дороже обходится сырье, тем выше поднимается стоимость изделия.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

7. Цена изделия – Конструкторско-технологические разработки

Конструкторско-технологические разработки включены в стоимость изделия, но в разрезе всех понятих вещей за все время жизни разработки стоимость работы конструктора размывается.

Значение оценки определяется следующим 0,6.

8. Цена изделия – Современное оборудование

От современного оборудования зависит качество, а значит и цена изделия. Если было закуплено дорогое оборудование, значит его стоимость отразится на цене изделия.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

9. Цена изделия – Квалифицированный персонал

Работа персонала включена в стоимость каждого изделия, поэтому здесь присутствует полная зависимость.

Значение оценки определяется следующим 0,5.

10. Цена изделия – Оптимизация процесса

Чем лучше оптимизировали процесс производства, тем цена изделия должна быть ниже.

Значение оценки определяется следующим 0,3.

11. Широкий ассортимент – Качество сырья

Благодаря качественным материалам можно произвести широкий ассортимент продукции.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

12. Широкий ассортимент – Конструкторско-технологические разработки

Конструктор должен разработать процесс пошива одежды и поставить его на поток, чтобы можно было независимо от количества одежды пошить качественные вещи.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

13. Широкий ассортимент – Современное оборудование

От оборудования зависит скорость пошива одежды, поэтому и широкий ассортимент тоже.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

14. Широкий ассортимент – Квалифицированный персонал

Квалифицированный персонал шьет одежду, по имени конструктор добивается высокого качества и большого ассортимента.

Значение оценки определяется следующим 0,5.

15. Широкий ассортимент – Оптимизация процесса

Благодаря оптимизированному процессу можно добиться высокой скорости пошива при наименьших затратах.

Значение оценки определяется следующим 0,4.

16. Современность изделий – Качество сырья

Качество сырья бежит в ногу со временем и желанием потребителей. Поэтому именно от сырья зависит будет ли одежда актуальна на следующий день.

Значение оценки определяется следующим 0,8.

17. Современность изделий – Конструкторско-технологические разработки

Конструктор разрабатывает изделия, которые должны быть актуальными и востребованными на рынке.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

18. Современность изделий – Современное оборудование

Полная зависимость даже в названии. Благодаря современному оборудованию можно добиться пошива современных изделий.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

19. Современность изделий – Квалифицированный персонал

Именно персонал шьет вещи, поэтому если сотрудники имеют достаточную квалификацию, то на выходе можно получить изделия, которые соответствуют необходимым качествам.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

20. Современность изделий – Оптимизация процесса

Добиться современность изделий можно благодаря оптимизированным процессам производства.

Значение оценки определяется следующим 0,7.

21. Качественное обслуживание – Качество сырья

Никакой зависимости.

Значение оценки определяется следующим 0,2.

22. Качественное обслуживание – Конструкторско-технологические разработки

Конструктору не приходится изучать основы менеджмента, поэтому зависимость слабая.

Значение оценки определяется следующим 0,3.

23. Качественное обслуживание – Современное оборудование

От оборудования мало зависит как персонал будет обслуживать клиентов. Разве что благодаря современным технологическим установкам можно будет переклестить работу человека при взаимодействии с покупателями.

Значение оценки определяется следующим 0,2.

24. Качественное обслуживание – Квалифицированный персонал

Максимальная зависимость между квалифицированным персоналом и качественным обслуживанием. Чтобы добиться максимально высокого качества обслуживания сотрудники проходят различные обучающие тренинги и участвуют в мастер-классах. Это важная составляющая при работе с клиентами и заказчиками в этой сфере.

Значение оценки определяется следующим 0,9.

25. Качественное обслуживание – Оптимизация процесса

При оптимизации процесса продажи может измениться и обслуживание. Поэтому важно чтобы оно изменилось в лучшую сторону.

Значение оценки определяется следующим 0,4.

26. Территориальная доступность продаж – Качество сырья

От качества сырья не зависит в каком регионе будет продаваться продукция компании.

Значение оценки определяется следующим 0,2.

27. Территориальная доступность продаж – Конструкторско-технологические разработки

Аналогично предыдущему пункту

Значение оценки определяется следующим 0,1.

28. Территориальная доступность продаж – Современное оборудование

Современное оборудование не влияет на территориальную доступность продаж

Значение оценки определяется следующим 0,2.

29. Территориальная доступность продаж – Квалифицированный персонал

Если считать персоналом менеджеров по продажам, то можно увидеть значительную зависимость этих факторов. Ведь территориальная доступность продаж обеспечивается сотрудничеством с магазинами и поставщиками в других регионах и странах.

Значение оценки определяется следующим 0,3.

30. Территориальная доступность продаж – Оптимизация процесса

Здесь тоже нет как таковой прямой зависимости.

Значение оценки определяется следующим 0,3.

2.4 Обоснование взаимосвязи обеспечивающих характеристик

VII этап. Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга.

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент K_{ij} , который вводится в таблицу Б.2 в приложении Б.

Бальная оценка взаимной связи между обеспечивающими характеристиками обусловлена следующим.

1. Качество сырья – Конструкторско-технологические разработки

Из качественного сырья можно пошить одежду высокого надлежащего качества по технологиям конструкторских разработок.

Значение оценки обусловлено следующим 0,9.

2. Качество сырья – Современное оборудование

Благодаря современному оборудованию можно использовать сырье без потери качества.

Значение оценки обусловлено следующим 0,9.

3. Качество сырья – Квалифицированный персонал

Только квалифицированный сотрудник, которого можно назвать профессионалом своего дела способен пошить одежду высокого качества из сырья, которое ему обеспечено.

Значение оценки обусловлено следующим 0,9.

4. Качество сырья – Оптимизация техпроцессов

Оптимизировав технологические процессы, можно задействовать сырье более экономично.

Значение оценки обусловлено следующим 0,9.

5. Конструкторско-технологические разработки – Современное оборудование

Конструктор разрабатывает технологии пошива, оптимизируя от возможностей современного оборудования.

Значение оценки обусловлено следующим 0,9.

6. Конструкторско-технологические разработки – Квалифицированный персонал

Только квалифицированный персонал способен разобраться в технологических конструкторских разработках.

Значение оценки обусловлено следующим 0,9.

7. Конструкторско-технологические разработки – Оптимизация техпроцессов

Оптимизировав процессы можно внедрять новые разработки в конструкторскую работу.

Значение оценки обусловлено следующим 0,9.

8. Современное оборудование – Квалифицированный персонал

9. Только квалифицированный персонал способен разобраться в современном оборудовании.

Значение оценки обусловлено следующим 0,9.

10. Современное оборудование – Оптимизация техпроцессов

Благодаря современному оборудованию можно оптимизировать техпроцессы.

Значение оценки обусловлено следующим 0,9.

11. Квалифицированный персонал – Оптимизация техпроцессов

Квалифицированный персонал способен принять изменения и поправки в свою работу без потери качества.

Значение оценки обусловлено следующим 0,9.

2.5 Алгоритм выбора наиболее приоритетных общих характеристик первого уровня

VIII этап. Расчет коррелированных коэффициентов связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований.

После бальной оценки взаимной связи между ОХ производится анализ взаимной связи между требованиями потребителей и взаимосвязанными обеспечивающими характеристиками посредством ввода коэффициентов взаимосвязи A_{ij} между ПТ_i и ОХ_j:

$$A_{ij} = A_j + \sum_{k=1}^{i-1} K_k \cdot A_k \quad (23)$$

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

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

Например, для первого потребительского требования амплитуды OX будут:

$$A_{11} = A_1 = K_{12} \cdot A_2 = K_{13} \cdot A_3 = K_{14} \cdot A_4 = K_{15} \cdot A_5 = K_{16} \cdot A_6 \quad (24)$$

$$A_{21} = A_2 = K_{2112} \cdot A_{11} = K_{21} \cdot A_1 = K_{22} \cdot A_2 = K_{23} \cdot A_3 = K_{26} \cdot A_6 \quad (25)$$

$$A_{31} = A_3 = K_{3113} \cdot A_{11} = K_{3213} \cdot A_{21} = K_{31} \cdot A_1 = K_{35} \cdot A_5 = K_{36} \cdot A_6 \quad (26)$$

$$A_{41} = A_4 = K_{4114} \cdot A_{11} = K_{4214} \cdot A_{21} = K_{4314} \cdot A_{31} = K_{45} \cdot A_5 = K_{46} \cdot A_6 \quad (27)$$

$$A_{51} = A_5 = K_{5115} \cdot A_{11} = K_{5215} \cdot A_{21} = K_{5315} \cdot A_{31} = K_{5415} \cdot A_{41} = K_{56} \cdot A_6 \quad (28)$$

$$A_{61} = A_6 = K_{6116} \cdot A_{11} = K_{6216} \cdot A_{21} = K_{6316} \cdot A_{31} = K_{6416} \cdot A_{41} = K_{6516} \cdot A_{51} \quad (29)$$

Аналогично установлены аналитические соотношения коррелированных амплитуд OX для других потребительских требований

Таким образом, на основе данных вводимых в табл. Б.1 и табл. Б.2 формируется расчётная табл. Б.3 (приложение В).

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 MicrosoftOfficeExcel, рассчитывается степень улучшения.

$$K_p = P_{up} / P_0 \quad (30)$$

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

$$R_{opt} = P_{opt} / \sum P_{opt} \quad (31)$$

Здесь же устанавливается вес V_{int} каждого потребительского требования как цели проекта:

$$V_{int} = K_{pi} \times V_{int} \quad (32)$$

Далее определяется сумма весов целей проекта $\sum V_{int}$ определяется доля каждого веса цели $V_{int(oc)}$ в общей сумме:

$$V_{int(oc)} = \frac{V_{int}}{\sum V_{int}} \quad (33)$$

В результате расчетов, проведенных по представленной выше методике на основании данных табл. 4 сформирована в табл. Б4 в приложении В.

По весовым показателям определяется приоритетность реализации потребительских требований. Таким образом, по максимальной доли веса ПТ выбирается первоочередное ПТ, подлежащее выполнению [38].

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

$$A_{ij} = A_{ij} \cdot V_{интегр} \quad (34)$$

и вносятся в ячейки табл. Б. 5(приложение В). Здесь значения A_{ij} – из каждой ячейки табл. Б.5(приложение В), а значение $V_{интегр}$ – итоговый показатель по каждой строке табл.5 в приложении В

Далее определяется сумма баллов по каждой ОХ ($\sum A_{ij}$) (по столбцам табл. 7) и итоговая сумма баллов по столбцам и строкам таблицы ($\sum A_{ij}$). Рейтинг каждой ОХ определяется делением суммы баллов по каждой ОХ (итоговой по столбцу) на общую сумму баллов по строкам и столбцам

$$R_{int} = \sum A_{ij} / \sum A_{ij} \quad (35)$$

Результаты расчетов заносятся в итоговую строку табл.5.

XI этап. Оценка приоритетности реализации проектов

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

1. Территориальная доступность продаж
2. Широкий ассортимент
3. Современность моделей

Как показали исследования, для удовлетворения этих ПТ необходима реализация следующих обеспечивающих характеристик в соответствии с полученным рейтингом ОХ.

1. Современное оборудование
2. Конструкторско-технологические разработки
3. Квалифицированный персонал

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА

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

Интегрально-матричный анализ показал, что современное оборудование выбрано в качестве главной характеристики, обеспечивающей приоритетные потребительские требования, может быть обеспечена следующим приоритетом материала, из которого изготовлены вещи бренда. ИМА 2 уровня показал, что приоритетность обеспечивающих характеристик может быть выстроена след образом:

1. Современное оборудование
2. Квалифицированный персонал
3. Конструкторско-технологические разработки
4. Качество сырья
5. Оптимизация техпроцесса

3 РАЗРАБОТКА ИДЕАЛОГИИ СТРАТЕГИИ МЕНЕДЖМЕНТА ТОО «Siberia Wear» В СФЕРЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

3.1 Сценарий проектных решений для повышения финансовой устойчивости предприятия

Исходя из поставленной задачи разработки стратегии инновационного развития бренда был выполнен анализ внешней и внутренней среды компании «Siberia Wear» и проведена работа по выявлению потребительских предпочтений и обеспечивающих их характеристик.

3.2 Обоснование необходимости внедрения проектного решения

3.2.1 Построение пирамиды цели полагания

На основании проведенного в первом разделе анализа внешней и внутренней среды компании – ТОО «Siberia Wear» был выявлен ряд проблем. Основными из них являются высокая конкуренция, вызванная значительным количеством подобных брендов одежды. Исходя из финансовых показателей деятельности организации за предпроектный период видно, что тенденция снижения эффективности обусловлена ростом себестоимости производства, ценой на сырье и снижением значения среднемесячной выручки. Большую долю в себестоимости занимают затраты на закупку дорогостоящих материалов у поставщиков.

Для того чтобы рассмотреть вопрос того, насколько предлагаемые мероприятия совпадают со стратегическими целями предприятия рассмотрим систему целеполагания, из которой можно выйти на сбалансированную систему показателей. Система целеполагания состоит из пирамиды целеполагания (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Пирамида целеполагания

Миссия

Миссия ТОО «Siberia Wear» - предоставление услуг в области пошива одежды с целью удовлетворения самых разнообразных потребностей заказчиков. Разработка и продвижение бренда одежды, популяризация патриотизма и туризма по России. Добиться признания России, как благоприятной площадки для бизнеса, выйти на рынок США и построить деревянную избушку-магазин в Сан-Франциско.

Поэтому в своей деятельности компания ориентирована на использование неординарных решений, необычных и свежих концепций и активное сотрудничество с другими брендами

Видение

К 2020 г. ТОО «Siberia Wear» ведущий отечественный бренд в России, который создает тренды и разрабатывает технологические новинки в области легкой промышленности, используя инновационные материалы, свой накопленный опыт, профессионализм команды специалистов и менеджеров, постоянно развивающуюся эффективную управленческую модель бизнеса и новые достижения современного общества.

Стратегические цели компании

Целью компании является - выход на американский рынок до 2020 года, с последующим завоеванием репутации как трендового и амбициозного бренда одежды.

Стратегические цели

Стратегия ГО «Siberia Wear» базируется на следующих принципах деятельности компании.

- увеличение репутации за счет сотрудничества с крупными брендами одежды;
- внедрение в производство новых технологий;
- стабилизация финансового состояния, улучшение ключевых финансовых показателей;
- заключение на длительное сотрудничество с надежным банком в области кредитования проектов компании;
- свои собственные магазины в крупнейших столицах мира;
- применение эффективных, качественных материалов и новых технологий в пошиве одежды;
- создание провокационной, яркой и в одно время профессиональной репутации;
- поддержание заработанной положительной репутации компании;
- увеличение дополнительного финансирования в стабильно развивающуюся компанию.

Оперативные цели

Все последующие года предусматривается ежегодный прирост гражданского положительного отношения к импортозамещению и патриотизму в размере от 5% и выше от текущего показателя. Вследствие чего были сформированы оперативные цели:

- рост доли рынка на 20%;
- рост чистой прибыли на 15%;
- снижение накладных расходов на 15%;
- увеличение объема продаж к 2017 г. на 30%;
- сокращение сроков пошива на 30%;
- сокращение расходов на закупку сырья на 15%;

- удержание прочной позиции на рынке отечественной одежды в России к 2020 г.;
- вхождение в 5-ку самых узнаваемых брендов в России к 2020 году;
- завершение разработки и внедрение новой системы управления компанией на основе системы управления проектами и бюджетирования к 2018 г.;
- открытие собственного производства ткани до конца 2020 года;
- выполнение разработанной компанией программы «Стратегия развития до 2020 года».

3.2.2 Дерево целей ТО «Siberia Wear»

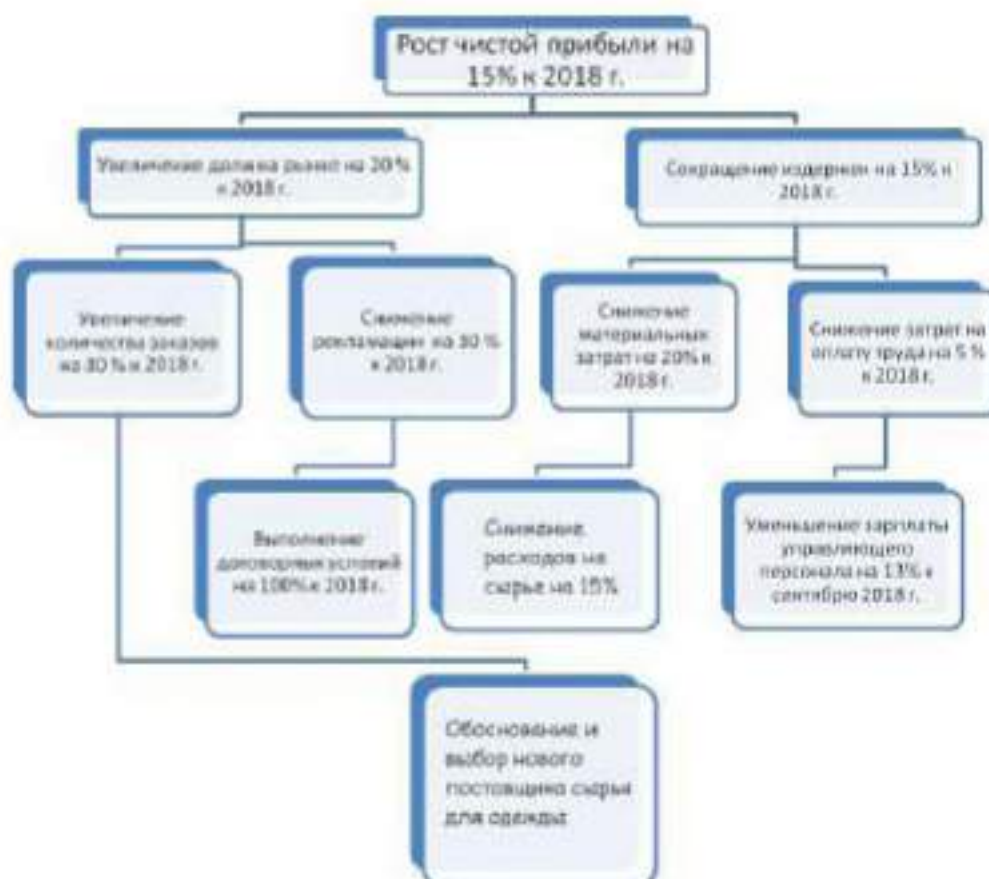


Рисунок 3.2 – Дерево целей проектного решения для ТО «Siberia Wear»

Из рисунка видно, решение каких задач и достижение каких промежуточных целей необходимо для достижения главной цели. Начиная с нижнего уровня и постепенно поднимаясь вверх, достигая промежуточные цели, организация придет к желаемому результату. На нижнем уровне показаны задачи, с решения которых необходимо начать.

Теперь воспользуемся инструментом системы сбалансированных показателей для того, чтобы наглядно увидеть намеченные компанией показатели, которые необходимо достичь. Для этого необходимо графически представить стратегическую карту и дерево решений предприятия.

Причинно-следственная цепь – это удобный инструмент для доведения ССП до нижестоящих организационных уровней. Для графического отображения взаимосвязи стратегических целей и перспектив применяют стратегическую карту. Схематично основные этапы разработки сбалансированной системы показателей представлены на рисунке.

Цель разработки сбалансированной системы показателей и стратегической карты — выделение наиболее важных для реализации стратегии целей, достижение которых должно быть заложено в систему планирования и контроля.

3.2.3 Система сбалансированных показателей

Система сбалансированности показателей – это управленческая система, благодаря которой организация может четко выразить планы на несколько лет вперед и преобразовать их в реальные задачи и действия. Она обеспечивает обратную связь с внутренними бизнес-процессами и остальными показателями. При полноценном внедрении Системы сбалансированных показателей видоизменяют стратегическое планирование из обычного упражнения в ключевую деятельность организации. ССП состоит из стратегической и счетной карты [19].

Рассмотрев стратегию, которой придерживается компания «Siberia Wear», перейдем к рассмотрению счетной карты (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Стратегическая карта ТО «Siberia Wear»

Благодаря составлению этой системы можно упорядочить и структурировать пошаговые действия компании для достижения своей цели и миссии. ССП необходима при стратегическом планировании.

Более подробно элементы системы показателей для строительного предприятия представлены на таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Счетная карта достижения проектных целей ГО «Siberia West»

Измерение	Причину-следствие/цель	Задачи	Измерители	Цели к 2018 году	Инициативы
Финансы	Рост чистой прибыли	Прибыльный рост бизнеса	Операционная прибыль	30 % рост	Основатель компании
	Увеличение доли на рынке		Прибыль от продаж	15 % рост	
	Сокращение расходов		Расходы по обычным видам деятельности	Сокращение на 20 %	
Клиенты	Увеличение количества заказов	Увеличить рыночную долю	Количество заказов	25	Маркетинг
	Повышение удовлетворенности заказчиков		Процент недовольных клиентов	2 %	
Внутренние бизнес-процессы	Своевременное выполнение проектных работ	Повысить качество проектных работ	Процент проектов, выполненных в срок	100 %	Основатель компании
	Подбор проектов по требованиям заказчика		Количество разработанных технологических решений выгодных для заказчика	100 %	
Обучение и рост	Повышение квалификации сотрудников	Обучить персонал	Процент развитых стратегических возможностей (навыков)	1 год- 50 % 3 год- 75 % 5 год- 90 %	Основатель компании

Из таблицы видно, что целеполаганием занимается в основном основатель компании. По мнению ведущих стратегических менеджеров это правильная позиция компании, потому что не каждый наемный сотрудник может лучше разработать стратегию, а тем более миссию компании.

3.2.4 Анализ поля сил по Курту Левину

Ни одно структурное изменение на предприятии не может пройти без появления каких-либо проблем, потому что большинство работников привыкли работать в определенном режиме и неохотно идут на изменения. Простой и оригинальный метод представления изменения был описан Куртом Левиным, социальным психологом, который интересовался поведением людей в группах. Он предложил рассматривать любую организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или в равновесии между движущими и сдерживающими силами изменения. Он назвал диаграмму «анализом поля сил» [35].

Проведем анализ поля сил по Курту Левину относительно рассматриваемого предприятия, определим его движущие и сдерживающие силы и выявим силы, которые имеют наибольшее влияние на изменение как положительно, так и отрицательно

Сущность метода:

- Любая ситуация не может быть статической.
- Любая ситуация – результат взаимодействия двух независимых и противоположных групп факторов (сил).
- Эти группы факторов называют движущими и сдерживающими силами.
- Движущие силы – это факторы, выводящие ситуацию из ее текущего состояния.
- Сдерживающие силы – факторы, поддерживающие существующую ситуацию.

Из проведенных ранее анализов был выявлен ряд факторов внешней и внутренней среды, оказывающих как позитивное воздействие, стимулирующее развитие рассматриваемого проекта, так и негативное воздействие, приводящее к возникновению технологических и финансовых барьеров, препятствующих вхождению проекта. Исходя из принципа поля сил Левина указанные факторы, действующие на проект, делятся на две группы: движущие и сдерживающие.

Таким образом, поле сил К.Левина для организации «Siberia Wear» графически отобразить указанную классификацию факторов, действующих на изучаемый проект, можно следующим образом: (рис.3.4).

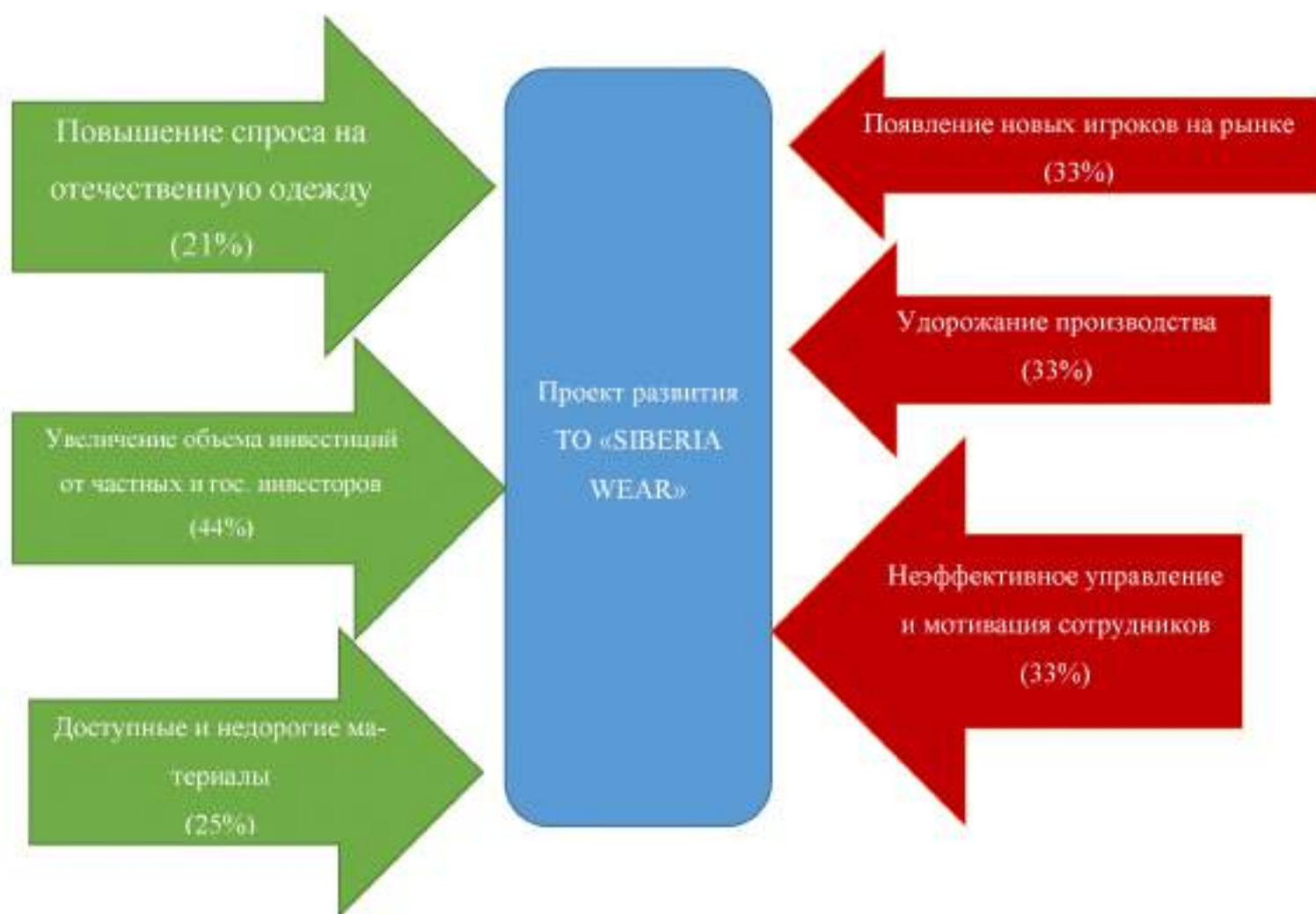


Рисунок 3.4 – Анализ поля сил по Курту Левину (текущее состояние)

Проведенный анализ поля сил Курта Левина свидетельствует, что наиболее сильной движущей силой является рост инвестиций со стороны частных (преимущественно) и государственных инвесторов; наиболее сильной сдерживающей силой процесса развития бренда одежды «Siberia Wear» выявить не удалось, так как каждая в сравнении друг с другом сдерживает развитие проекта приблизительно одинаково.

Распределение движущих и сдерживающих сил характеризуется деленным балансом, выражающимся в том, что влияние каждой движущей силы компенсирует каждую соответствующую негативную реакцию со стороны сдерживающих сил. В этой ситуации процесс активного развития проекта будет возможен в случае реализации стратегии усиления наиболее вероимых движущих сил с одновременным ослаблением сдерживающих сил.

Коротко рассмотрим влияние движущих сил на сдерживающие в случае реализации выбранной стратегии, которая приведет к компенсации негативного влияния сил, тормозящих проект.

1. «Появление новых игроков на рынке». В России сейчас популярен патриотизм и импортозамещение, поэтому с каждым днем на рынке появляется все больше брендов одежды основанных идее отечественного производства. По этой причине доля рынка бренда «Siberia Wear» может размываться.

2. «Удорожание производства». Следом за спросом растет и дорожает предложение. Поставщики предлагают сырье по более дорогим ценам. В следствии этого растет себестоимость производства и цена изделия на выходе.

3. «Неэффективное управление и мотивация сотрудников». Из-за плохого управления менеджерами в компании могут пострадать продажи, а значит и прибыль компании.

3.3 Финансовые показатели реализации проекта

Финансовые показатели – главная часть любого проекта. Проанализировав статью расходов и доходов, можно понять стоит ли реализовывать данный проект или он окажется убыточным для предприятия.

Для разработки проекта, представленного выше, необходима последовательная реализация отдельных этапов, представленных в виде алгоритма (рис.3.5)

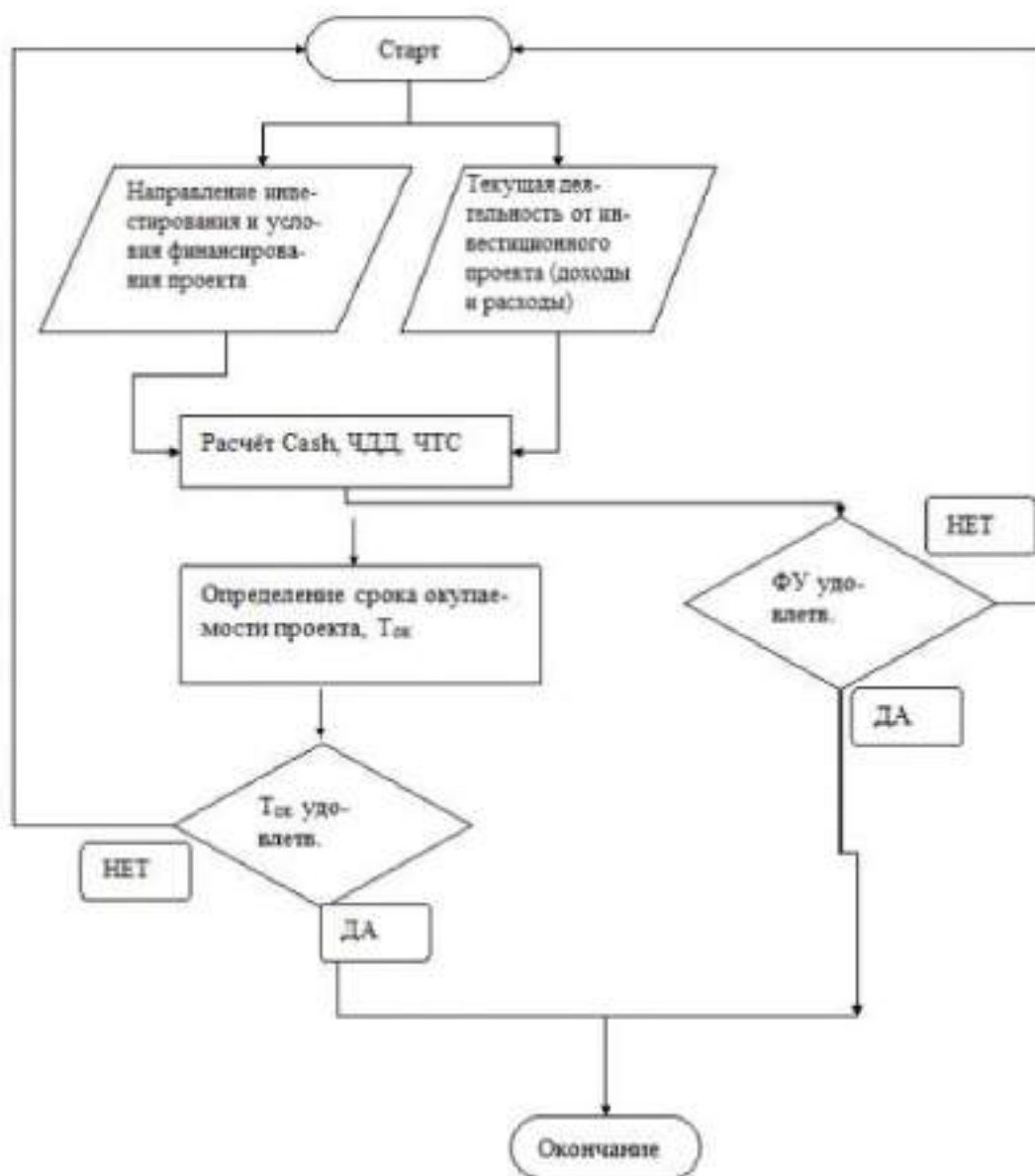


Рисунок 3.5 – Расширенный алгоритм оценки эффективности проекта инновационного развития

Для разработки проекта по указанному алгоритму потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда разработчиков, налоговой нагрузкой на зарплату и другими расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью, которые перечислены в табл. 3.3.

Таблица 3.3 Расходы на разработку проекта

№	Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
1	Накладные расходы	100
2	ФЗП рабочих (5 человек, 4 месяца, 35 т.р. в среднем)	700
3	Внебюджетные фонды	210
4	Материал	10
	ИТОГО	1020

Инвестиция в нематериальные активы отображены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 Затраты на приобретение нематериальных активов

№	Перечень затрат на ввод в эксплуатацию нового оборудования	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
1	Современные электронные средства проектирования лекал	100
		100

Для внедрения проектной деятельности потребуются расходы на приобретение нематериальных активов (электронные программы, лицензии) на сумму 100 тыс. руб. При этом, средний расчётный срок их амортизации составит семь 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.

Основная формула для расчёта ставки дисконтирования (d)

$$d = b - c,$$

где

b – уровень риска для данного типа проектов;

c – установленный размер инфляции.

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень риска проекта – 8%;
- размер инфляции – 5%.

В итоге ставка дисконтирования составит 13%.

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

Финансирование проекта будет осуществлено за счёт внутренних источников

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

В настоящем проекте принято, что вложения в проект окупаются от снижения затрат производство одежды.

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 представлены в таблице 3.2.3

В состав затрат, указанных в таблице входят затраты, относимые на себестоимость, связанные только с проектной деятельностью.

Таблица 3.2.3 Среднемесячные затраты при реализации проекта за первые три года

Виды затрат	Расчетный проектный период, год		
	1	2	3
Экономия на производстве одежды	-464,00	-487,20	-511,56
Затраты в месяц. ВСЕГО, тыс.руб.	-464,00	-487,20	-511,56

При этом годовая экономия производственных расходов рассчитывается по формуле:

$$Эт = 80000 / 24 * 0,25 * 2,9 * 10000$$

где 2,9 т/ч – затраты швей на пустой час в рабочее время.

1000-стоимость одной одного изделия (ткань+пошив).

0,25ч-снижения времени, необходимого на пошив.

Поток реальных денег (Cash Flow)

Поток денег в каждом расчётном периоде определяется по формуле:

Cash Flow = «Объем реализации» – «Вложения в проект» – «Текущие затраты» + «Амортизация ОС и ПА».

В расчётах Cash Flow 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. 3.2.4.

В состав «Текущие затраты» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, отраженные в табл. 3.2.5, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20 % и банковский процент за полученный кредит.

При расчёте Cash Flow 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. 3.6 показан график финансовых потоков Cash Flow при выбранном финансировании проекта.

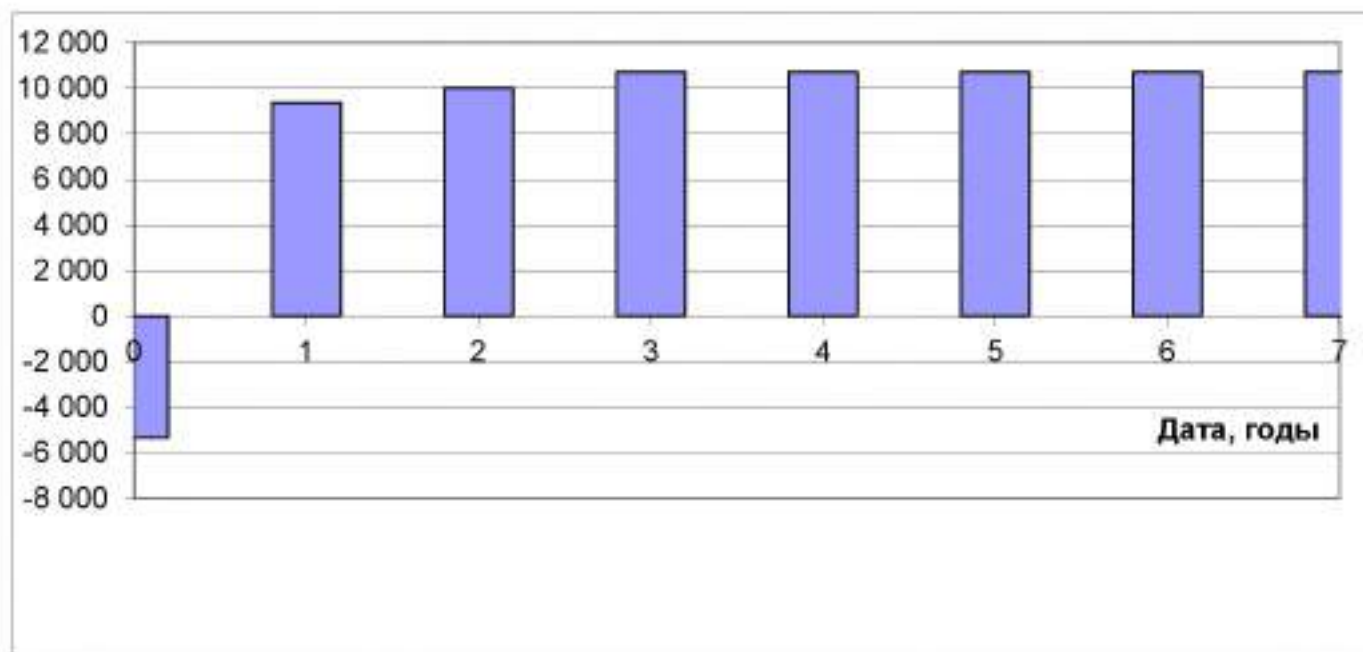


Рисунок 3.6 – Диаграмма финансового потока при выбранном финансировании проекта

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.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i.$$

Здесь

D_i – доход от реализации проекта i – го периода, принимается по данным таблицы Cash Flow;

K_i – расходы при реализации проекта i – го периода, принимаются по данным таблицы Cash Flow;

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 дисконтированного дохода нарастающим итогом

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

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчетами ЧДД. По результатам расчетов на рис. 3.7 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта [36.37].

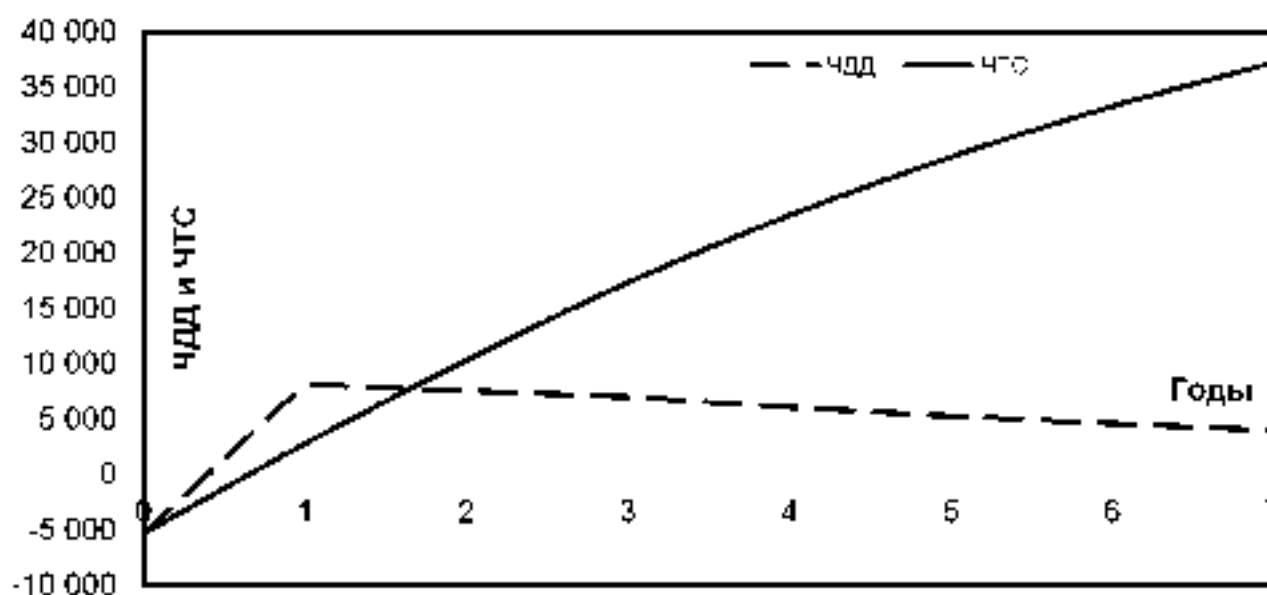


Рисунок 3.7 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при выбранном финансировании проекта

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. 3.7 окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 1,7 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 ЧТС, будет аperiodически приближаться к оси времени на графике ЧТС. Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 109 % [39,40].

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «d». 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 13%. Тогда запас надёжности составит 8.85.

Норма прибыли на капитал.

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

$$ARR = (i - \sum_n D_i/n) / i - \sum_n K_i$$

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 АКР составляет 1,06.

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

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ

Рассмотренный комплексный интегрально-матричный анализ, а также показатели экономической эффективности позволили сделать вывод, что для производства компании «Siberia Wear» для увеличения прибыли необходимо сократить издержки за счет современного оборудования, новых технологических конструкторских решений, грамотного управления персоналом и правильного подхода к выбору поставщиков.

Дальнейшее исследование показало, что для финансирования проекта наиболее приемлемо финансирование за счет внешних и внутренних источников. Это обусловлено тем, что предприятие не превышает запас надежности проекта и не полностью использует все внутренние ресурсы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы была разработка стратегии инновационного развития компании «Siberia Wear». Для этого в ходе работы были сформулированы такие задачи как: анализ внешней и внутренней среды организации с использованием методик STEEP-анализа, SWOT-анализа, 7S Мак Кинси. Результаты комплексного анализа были сведены в таблицу SNW-анализа, которая позволяла выявить проблемы структуры и динамики развития организации, которые были занесены в матрицу Глайстера. Основной проблемой организации оказалась высокая внутриотраслевая конкуренция, вызвавшая тенденцию снижения показателей финансовой устойчивости, и неэффективная работа внутренних систем, приводящая к высокой текучести кадров.

В ходе анализа положения легкой промышленности в экономике страны была выявлена отрицательная тенденция развития данной отрасли. Но также благодаря этому анализу мы выяснили, что легкая промышленность играет достаточно большую роль в экономике страны, что значит, нельзя отказываться от подобного типа производства в нашей стране. Необходимо искать пути развития и поддержки предприятиям текстильного, швейного и кожного производства. Подобная аналитика обусловила необходимость разработки и реализации проектного изменения в компании «Siberia Wear», направленного на достижение более эффективной работы организации и, как следствие, на улучшение финансовой устойчивости.

Дальше мы перешли непосредственно к выбранной компании «Siberia Wear». Необходимо было разобраться в ее слабых и сильных сторонах, для этого мы провели анализ внутренней и внешней среды. Мы выяснили, на какие товары при развитии необходимо делать ставки, чтобы добиться прибыльности предприятия. Детально рассмотрели позиционирование бренда «Siberia Wear» и его ближайших конкурентов по критериям потребительского выбора. В ходе данного анализа было понятно, что конкуренция на данном рынке достаточно сильна, но

бренд «Siberia Wear» занимает достаточно хорошее положение благодаря справедливому соотношению цена-качество.

Основными целевыми клиентами компании являются студенты и и молодые люди до 30 лет. Это обусловлено тем, что среди молодежи в России сейчас набирает популярность любовь к патриотизму, а значит и к отечественным брендам.

Также мы обосновали взаимосвязи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, тем самым, выявив благоприятные места внедрения инноваций в компанию. Как показали исследования, потребителям важна территориальная доступность продаж, широкий ассортимент и современность моделей. Достигается это благодаря современному оборудованию, на основе которого и будут внедряться инновационные решения в организацию. Также нельзя пренебречь квалифицированными сотрудниками.

Далее в работе мы рассмотрели возможность финансирования и реализации проектов изменения обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования.

В финальном разделе мы взялись за менеджмент, потому что стратегия - это прежде всего разработка миссии, целей и видения компании. Дерево целей показало, какие задачи необходимо выполнить, чтобы Добиться намеченного результата.

Разработанное проектное решение для производственной компании «Siberia Wear» включало как решение финансовых проблем организации, так и улучшение технических характеристик возводимых компанией объектов за счет приобретения современного оборудования. В связи с установкой станков нового поколения, персоналу необходимо пройти обучение работы с ними. Техническое обеспечение станков так же не маленькая статья расходов, которая сильно сказывается на затратной части проекта.

Для достижения положительных результатов работы рекомендуется установить и освоить новое современное оборудование для разработки лекал и пошива одежды.

Окупаемость предлагаемого проекта возможна только за счёт чистого дисконтированного дохода от текущей проектной деятельности, и, возможно, средств для проведения проекта необходимо будет частично взять у банка. Окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 1,7 года.

Рекомендации по реализации проекта в деятельность компании будут следующие:

- оборудование не выбирать самим, а доверить это профессионалу, чтобы не обанкротиться из-за вышедшей из строя поделки;
- ответственно подойти к оптимизации производства, потому что на рынке преобладают поставщики, которые готовы отдавать сырье дешевле;
- необходимо масштабироваться: расширять территорию продаж и ассортимент товаров;
- внести изменения в систему управления сотрудниками, чтобы решить проблему с персоналом

После реализации проектных решений необходимо провести SW-анализ, который поможет определить результативность и эффективность проведенных изменений.

Таким образом, проведенная работа может означать, что мы достигли главной цели, а именно – разработали стратегию инновационного развития ТОО «Siberia Wear».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Издательство Экономика, 2000. – 519 с.
2. Легкая промышленность мира. Информационный справочник со статистическими данными – <https://geographyofrussia.com>.
3. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория / Е.Ф. Борисов – Москва. Издательство Юрайт 2005. – 399 с.
4. Ермакова, Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б. Ермакова. Издательство: Дашков и К, 2008. – 380 с.
5. Волкова, О. И. Экономика предприятия: Учебник / О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 416с
6. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова – 3-е издание, перераб. и доп. – Москва: Изд-во Бухгалтерский учет, 1999. – 352с. 6. Кандылинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием / В.Г. Кандылинцев – Москва: Изд-во КНОРУС, 2006. – 224 с.
7. Котлер, Ф. Основы маркетинга, краткий курс: перевод с англий-ского / Ф. Котлер – Москва: Изд-во Вильяме, 2008 – 656с.
8. Институт управления и оценки бизнеса. Справочный материал – <http://investobserver.info/vidy-innovacionnyx-strategij-organizacii/>.
9. Романова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебное пособие. / И.Б. Романова – Москва: Изд-во КНО-РУС, 2006 – 336 с.
10. Рубин, Д. Практический маркетинг / Д. Рубин – Анкоридж: Изд-во Университета штата Аляска в Анкоридже, 2000. – 470 с.
11. Легкая промышленность в России. Онлайн учебник – <http://uchebnik-online.com/128/257.html>.
12. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон – Москва: Изд-во Вильяме 2003. – 924 с
13. Тренев, Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие / Н.Н. Тренев – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2002. – 288 с.

14. Толузов, Н.К. Автоматизация сетевых методов планирования и управления на основе программы Microsoft Project: Учебное пособие / Н.К. Толузов, А.Е. Щелконогов – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005 – 34с.
15. Хайдуков, И.Ф. Креативный менеджмент: Конспект лекций / И.Ф. Хайдуков – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2011. – 130 с.
16. Ионова, А.Ф. Финансовый анализ: учеб. / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева – Москва: Изд-во Проспект, 2006 – 624с.
17. Калинин, А.П. Экономический анализ / А.П. Калинин, И.И. Мазурова – Санкт-Петербург: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 400 с.
18. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 3. Принятие решений / Роджер Прингл, Розмари Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИИСК, 1995. – 121 с.
19. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 9. Организация: Структура и сети связей / Роджер Прингл, Розмари Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИИСК, 1995. – 80 с.
20. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 10. Организация. Культура и качество / Роджер Прингл, Розмари Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИИСК, 1995. – 68 с.
21. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь – Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский – 4-е издание – Москва: Изд-во ИКФРА-М, 2005. – 480с.
22. Журнал «Сделано у нас». Статья – <https://sdelanounas.ru/blogs/74519/>
23. Основы управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Киба-нова – Москва. Изд-во ИКФРА-М, 2002. – 304с.
24. Экономика предприятия и отрасли промышленности. учебное пособие / – под ред. В.С. Самсонова – 4-е издание – Ростов: Изд-во Фе-никс, 2001. – 544с.
25. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ – Дана, 2002. – 718с.

26. Экономика предприятия: учебник / под ред. проф. Н.А.Сафронова. Москва: Изд-во Юристъ, 2002. – 608с.
27. Экономика предприятия: учебное пособие / 2-е изд., перераб. и доп.- Москва: Изд-во Финансы и статистика, 2002. – 208с.
28. Экономика предприятия: учебник / под ред. проф. О.И.Волкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 520с
29. Настольная книга менеджера: Учеб. пособие / 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2000. – 410с.
30. Официальный сайт журнала **Проблемы Современной Экономки** – <http://www.m-economy.ru/>.
31. Финансовый анализ. Информационный справочник – <http://www.financial-analysis.ru/index.html>.
32. Электронная публикация Лапыгин Ю.Н., проф. Каф. ЭГХ ВлГУ, д.э.п. **Возможности стратегических моделей** – <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1601>.
33. Программа Microsoft Project Standard 2002, разработчик – Корпорация Майкрософт (Microsoft Corporation.), 1990–2002.
34. Программа Microsoft Visio 2007, разработчик – Корпорация Майкрософт (Microsoft Corporation.), 2000–2007.
35. Сбалансированная стратегия как основа стратегического управления http://www.efin.ru/management/strategy/concepts/balanced_strategy.shtml
36. Толузов, Н.К. Организация и планирование электроэнергетических предприятий: учебное пособие по курсовому и дипломному проектированию / Н.К. Толузов, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 34 с.
37. Толузов, Н.К. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / Н.К. Толузов, Е.А. Карпова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 93 с.
38. Томашев, В.П. Финансовые аспекты антикризисного управления: учебное пособие по дипломному проектированию / В.П. Томашев. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 65 с.

39. Спиридонова, Е.В. Экономика энергетики: конспект лекций / Е.В. Спиридонова, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 87 с.

40. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебное пособие / Н.К. Топузов, В.П. Томашев, Е.С. Сорокина, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 172 с.