

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

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

«___» июня 2017 г.

Разработка стратегии развития персонала на примере предприятия АО ПГ
«Метран» с учетом международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-38.03.02.2017.931.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть, к.э.н.,
доцент
_____ М. И. Соколова

«___» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
старший преподаватель
_____ О.Н. Головлев

«___» _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-461
_____ Н. И. Капустян

«___» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

«___» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Капустян П.И. Разработка стратегии развития персонала на примере предприятия АО ПГ «Метран» с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-461, 2017. 73 с., 12 ил., 19 табл., библиогр. список – 30 назв.

Дипломный проект выполнен с целью разработки стратегии развития персонала для АО ПГ «Метран».

Проанализирована организационная структура предприятия, его дальнее и ближнее внешнее окружение, внутренняя среда, выявлены слабые и сильные стороны компании, а также силы, воздействующие на отрасль.

Разработан проект развития персонала. Проведен анализ экономической эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ АО ПГ «МЕТРАН».....	9
1.1 Характеристика предприятия.....	9
1.2 Анализ внешнего окружения.....	14
1.3 Анализ сил, воздействующих на отрасль приборостроения.....	19
1.4 Внутренний анализ предприятия АО ПГ «Метран».....	28
1.5 Анализ ресурсов и внутренних возможностей АО ПГ «Метран».....	31
ГЛАВА 2. ОБОСНОВАНИЕ ВАРИАНТОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АО ПГ «МЕТРАН».....	33
2.1 Определение миссии и стратегического видения компании.....	33
2.2 Матрица конкурентных стратегий Портера.....	34
2.3 Матрица Ансоффа.....	36
2.4 Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	38
2.5 Разработка стратегии управления персоналом на предприятии АО ПГ «Метран».....	39
ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА.....	47
3.1 Разработка стратегической карты.....	47
3.2 Планирование реализации стратегии развития персонала.....	50
3.3 Анализ заинтересованных сторон.....	52
3.4 Планирование сроков проекта.....	54
3.5 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы Кадровый потенциал компании - важнейший стратегический фактор, определяющий ее успех. Качественные и количественные характеристики персонала определяют возможность реализации стратегии развития, структурной перестройки, расширения производства, роста качества продукции и производительности труда. Именно мероприятия, способствующие развитию персонала, позволяют увеличить кадровый потенциал компании.

Управление развитием персонала приобретает все большее практическое значение, рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития организации. В современной России отмечается острая кадровая проблема, связанная с нехваткой квалифицированных кадров. Современные предприятия вынуждены не просто адаптироваться к новым экономическим условиям хозяйствования, но и функционировать в рамках быстро меняющейся внешней среды и острейшей конкуренции. Для повышения конкурентоспособности комплекса и его инновационной перестройки необходим высококвалифицированный персонал, способный выполнить эти задачи. Поэтому развитие персонала - одна из ключевых функций управления современными корпорациями.

В качестве объекта исследования была выбрана Промышленная Группа «Метран».

Предметом исследования является система развития персонала предприятия, а также ее эффективность в современных условиях.

Главной целью дипломной работы является исследование развития персонала, анализ и оценка эффективности, а также разработка стратегии в области кадрового развития.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить деятельности предприятия АО ПГ «Метран»;
- проанализировать внешнее и внутреннее окружение;
- провести стратегический анализ;

- провести анализ сил, действующих на отрасль приборостроения;
- классифицировать проблемы предприятия;
- разработать проект по развитию персонала;
- дать оценку экономической эффективности.

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ АО ПГ «МЕТРАН»

1.1 Характеристика предприятия

ПГ «Метран» - ведущая российская компания по разработке, производству и сервисному обслуживанию интеллектуальных средств автоматизации.

Основная продукция ПГ «Метран» - комплексные проекты автоматизации техпроцессов для всех отраслей промышленности и ЖКХ; датчики давления, датчики температуры, расходомеры, системы дозирования, теплосчетчики, уровнемеры, метрологическое оборудование, функциональная аппаратура, а также узлы и системы на их основе.

Инвестором и стратегическим партнером ПГ «Метран» является компания EmersonProcessManagement. Работая вместе, компании предлагают продукцию, которую пользователи во всем мире признают, как надежную, инновационную и лучшую в своем классе средств измерений. Такое сотрудничество позволяет предложить заказчикам самый широкий ряд приборов: от недорогих (для технологических измерений) до высокоточных (для критических применений). Также создаются средства измерений совместного производства, что позволяет адаптировать лучшие мировые технологии для российских условий: развиваются проекты сборки самых востребованных приборов компании EmersonProcessManagement на территории России, что сокращает сроки поставки и обеспечивает Заказчикам полную техническую поддержку.

Видение компании: «Являясь частью компании Emerson, быть лидером в России и СНГ, признанным за высокое качество, в области инновационных средств измерения и инженерных решений, которые обеспечивают высокую ценность для заказчика» [1].

Миссия компании: «База для развития на территории СНГ и стран Балтии разработок, производства и продаж продукции любых дивизионов Emerson» [1].

Промышленная группа «Метран» длительное время работает на рынке систем и средств автоматизации и в настоящее время концентрирует усилия на следующих направлениях деятельности:

Разработка, производство и продвижение интеллектуальных средств автоматизации, поддерживающих коммуникационный протокол HART;

Совместное с компанией Emerson производство и продвижение интеллектуальных расходомеров:

– Развитие номенклатуры и функциональных возможностей производимого метрологического оборудования и функциональной аппаратуры;

– Комплексная реализация проектов автоматизированных систем управления технологическими процессами, коммерческого и технологического учета электроэнергии и других ресурсов;

Системные проекты автоматизации и энергосбережения в ЖКХ.

Промышленная группа «Метран» – это динамично, целенаправленно развивающаяся компания, активно работающая не только в России, но и в странах СНГ, Восточной Европе, Юго-восточной Азии. Поставки некоторых видов продукции осуществляются по всему миру.

В число клиентов ПГ «Метран» входят:

ПАО «Газпром»;

ПАО «ЛУКОЙЛ»;

– АО «Концерн Росэнергоатом»;

– ОАО «Сургутнефтегаз»;

– ПГК «Славнефть»;

– ПАО «Северсталь»;

– ПАО «Мечел»;

ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»;

– ОАО «Уфалейникель»;

– ПАО «Челябинский цинковый завод».

В последние годы компания осваивает зарубежные рынки, в первую очередь Украину, Казахстан и Беларусь, а также выходит на азиатские рынки (Китай, Таиланд) и западноевропейские рынки.

Основную часть продаж компании обеспечивают предприятия нефтегазовой отрасли, которым постоянно требуется установка новых и обслуживание уже имеющихся контрольно-измерительных приборов и метрологического оборудования. В число покупателей также входят предприятия тяжелой и средней промышленности – заводы и комбинаты.

Организационная структура предприятия ПГ «Метран» является матричной, что обусловлено наличием нескольких продуктовых направлений и постоянностью процессов разработки и внедрения в производство новых продуктов. Работа над каждым новым продуктом рассматривается как проект. Таким образом, матричная структура позволяет создавать целевые подразделения, куда на время осуществления проекта приглашаются специалисты из различных отделов компании. Такая организация труда позволяет значительно сокращать время осуществления проектов и отличается высокой адаптивностью и скоростью реагирования на изменения потребностей рынка. Также благодаря этому ПГ «Метран» может комплексно воздействовать на качество продуктов на всех стадиях их жизненного цикла и сокращать затраты на устранение ошибок.

Непосредственно техническими исследованиями и разработками занимается глобальный инженерный центр. Сотрудниками центра являются инженеры-конструкторы, программисты и испытатели деталей и приборов, интеллектуальный и творческий потенциал которых используется для реализации задач создания и модернизации измерительных приборов согласно требованиям рынка, добавления новых опций к существующим измерительным приборам, разработки высокотехнологичных изделий с целью снижения их себестоимости и так далее.

На базе ПГ «Метран» работает центр поддержки заказчиков, которым установлены единые стандарты отношений с заказчиками для обеспечения

эффективного консультирования по вопросам выбора продукции, статуса заказов, документального оформления и т.д. Цель - значительно повысить уровень обслуживания заказчиков за счет снижения времени ответа на запросы, цикла обработки заявки, повышения качества обработки запросов.

Служба автоматизации бизнес-процессов включает три группы сотрудников, которые занимаются автоматизацией ведения контроля финансовой деятельности и отчетности: продаж и логистики; производства и конфигурирования продукции.

В ведении службы качества находятся вопросы стандартизации и сертификации, технического контроля, аудита и испытаний продукции. Данная служба также включает отдел охраны труда и окружающей среды, метрологическую лабораторию и отдел системы менеджмента качества.

АО ПГ «Метран» имеет обширную сеть поставок. Директор сети поставок управляет группой по планированию и закупке материалов, группой по выбору поставщиков, отделом по услугам и аренде.

Также на предприятии работает группа по развитию поставщиков. Она занимается вопросами увязки деятельности соответствующих подразделений предприятий и организует обучение бережливому производству (lean-технологиям) и тренинги для поставщиков, что позволяет минимизировать риски, связанные с их работой.

Совместно с данными службами свою деятельность ведут отделы по управлению и планированию запасами сырья и комплектующих, незавершенного производства и готовой продукции, отделы снабжения, ориентированные по продуктовым направлениям и департамент планирования, включающий отделы управления сроками выполнения заказов и планирования закупок материалов.

Директор сети продаж находится в непосредственном подчинении вице-президента материнской компании и контролирует деятельность всех региональных представительств и сервисных центров, в том числе организованных на базе различных предприятий.

Служба информационных технологий включает в себя несколько специализированных подразделений, которые занимаются вопросами развития систем связи, технического обеспечения коммуникаций и их администрирования и планирования.

Служба персонала обеспечивает кадровое делопроизводство. Совместно с ней в ПГ «Метран» трудятся работники отдела безопасности, группа переводов, документационного и информационного обеспечения и группа протокола, обеспечивающая единство ведения документации в различных представительствах и производственных предприятиях компании. Перечень основных функций службы персонала можно выразить как привлечение из внешней среды специалистов и создание им эффективных условий профессиональной деятельности [2].

В ведении финансовой службы находятся вопросы управленческого, бухгалтерского и налогового учета, которыми также занимаются соответствующие отделы. Целью финансовой службы на предприятии является обеспечение эффективного создания и в дальнейшем использования финансовых ресурсов, а также организация и контролирование этих процессов

Юридический отдел состоит из группы юрисконсультов, которые обеспечивают правомерность деятельности предприятия в целом. В обязанности данной службы входит контролирование грамотности юридических действий в самой организации и правомочность в отношениях с другими предприятиями.

Служба инжиниринга занимается планированием и вопросами инжиниринга в каждой из служб предприятия. Организационная структура приведена ниже на рисунке 1.

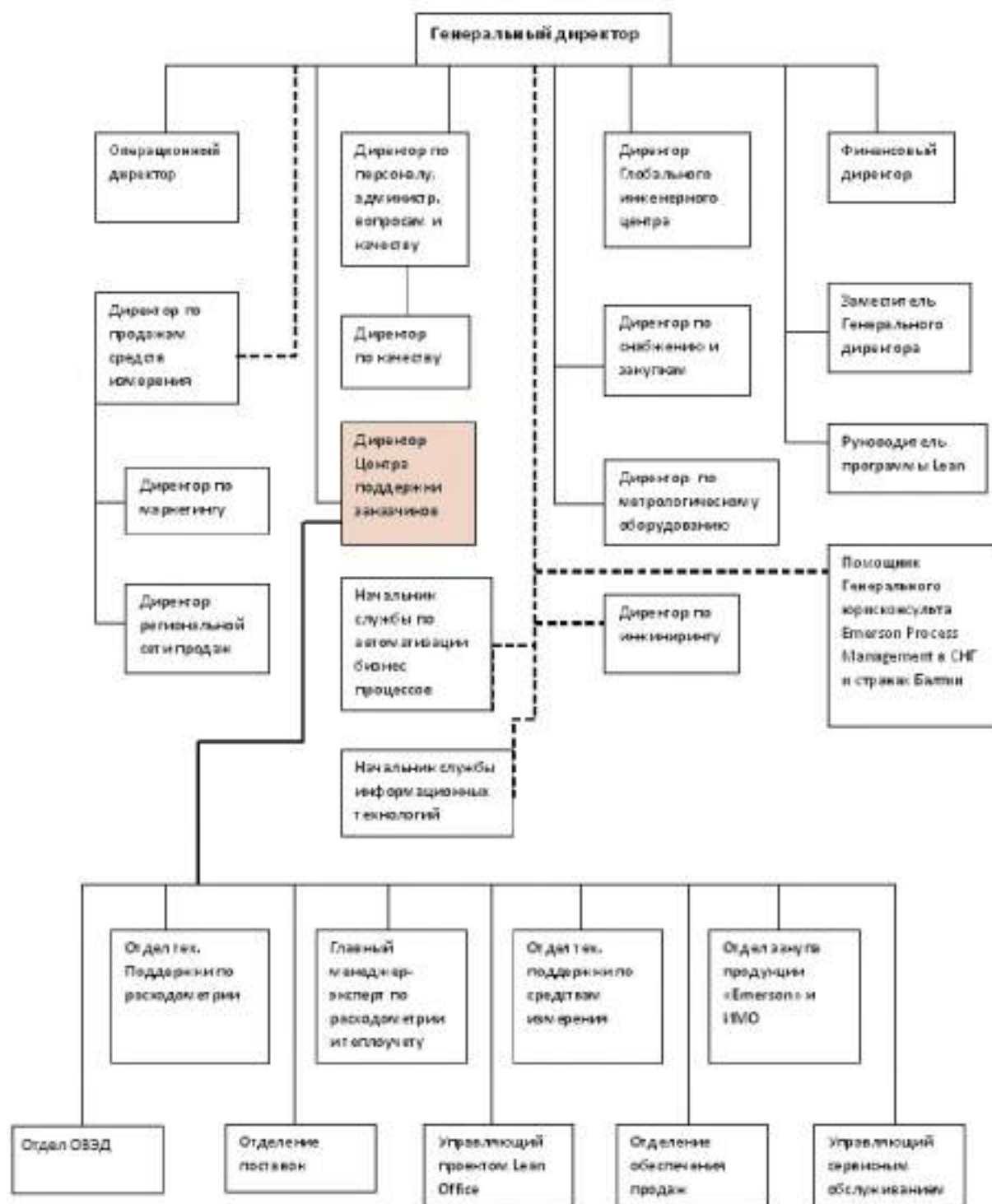


Рисунок 1 - Организационная структура АО ПГ «Метран»

1.2 Анализ внешнего окружения

Одним из важнейших элементов стратегического управления является анализ внешней среды. Анализ внешних факторов помогает выработать

стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволяют поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и определять ключевые во внешней среде угрозы и возможности.

Основная задача при проведении данного анализа заключается в выявлении текущих и зарождающихся тенденций, в прогнозировании потенциальных направлений изменений, в оценке этих изменений с целью определения стратегических и организационных последствий. В качестве инструмента был использован STEEP-анализ.

STEER-анализ – это полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направления бизнеса. С его помощью можно увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. Горизонт анализа составляет 3 года.

Перечень внешних факторов и их значимость для предприятия АО ПГ «Метран»:

1. Рост мобильности населения (В связи со скорым построением Томинского ГОКа челябинцы всё же решаются переселиться в другие города РФ. Предприятие АО ПГ «Метран» в свою очередь может лишь усовершенствовать систему стимулирования работников, либо перейти к автоматизации труда) [3].

2. Знания покупателей о приборах, производимых предприятием способствует дальнейшему развитию рекламы. Так же нужно создать на сайте каталог с продукцией и ее полным описанием.

3. Рост уровня НИО в области метрологии (В настоящее время наша страна находится в динамичном развитии высокотехнологических областей, сферы информационных технологий, поэтому и девиз, под которым празднуется Всемирный день метрологии, звучит так «Измерения в динамичном мире». Поэтому следует делать дополнительные вложения в ноу-хау, обновление мощностей предприятия увеличится, тем самым увеличится прибыль предприятия) [4].

4. **Низкий уровень поддержки со стороны государства в разработке новых продуктов (финансирование, специалисты).** Данный фактор приведет к тому, что предприятию нужно будет создать собственный фонд на НИОКР.

5. **Рост курса доллара** (Главный экономист Альфа-банка Наталья Орлова прогнозирует рост курса доллара в 2017 году. Таким образом, предприятию следует сократить капиталыгос строительство, а также свертывание НИОКР с отдаленными во времени результатами) [5].

6. **Платежеспособный спрос покупателей (предприятий)** приведет к тому, что объем продаж АО ПГ «Метран» возрастет.

7. **Повышение биологического загрязнения в городе** (Число личных автомобилей и общественного транспорта постоянно растёт. Количество лесов и парков культуры уменьшается. Соответственно, растут выбросы в атмосферу. Вероятность заболеть ОРВИ велика, поэтому предприятию следует чаще проводить медицинские осмотры и выдавать путевки в санаторий) [6].

8. **Рост экологической ответственности** (Губернатор Челябинской области, Борис Дубровский, в начале 2017 года предложил установить спец квоты для предприятий региона на выбросы вредных веществ. Таким образом, предприятие должно следить за собственным выбросом вредных веществ в атмосферы и установить очистные сооружения) [7].

9. **Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования** (Санкции США против России остаются действовать, по прогнозам политиков санкции будут смягчены или вовсе сняты уже в 2017 году, всё зависит от дальнейших событий. Но на сегодняшний день предприятию следует искать отечественных партнеров) [8]

10. **Стабильная политическая ситуация в стране** (В 2017 году прогнозируется рост затрат на национальную безопасность. Тем самым спецслужбы и внутренние силовые структуры будут оснащены. А также возможна отмена санкций против России в 2017 году. Так, предприятие сможет участвовать во взаимной поддержке с иностранными государствами и партнерами) [9].

Знак влияния показывает, как повлияет выбранный фактор на деятельность предприятия (+ положительное влияние, - отрицательное влияние).

Балльная оценка устанавливается экспертным способом путем присвоения баллов. Баллы показывают, насколько данный фактор повлияет на предприятие. (0-2 балла очень слабое влияние, 2-4 слабое влияние, 4-6 существенное влияние, 6-8 значительное влияние, 8-10 сильное влияние).

Весовой коэффициент показывает вероятность реализации данного фактора в жизни. Сумма весовых коэффициентов должна быть равна единице (чем больше коэффициент, тем больше вероятность реализации фактора).

Рассмотрим таблицу 1 приведенную ниже.

Таблица 1 - STEEP анализ для предприятия АО ПП «Метран»

Факторы	Знак влияния	Балльная оценка	Весовой коэффициент	Важность фактора
<i>Социальные</i> 1.Рост мобильности населения	-	9	0,15	-1,35
2.Знания покупателей о приборах, производимых предприятием	-	8	0,1	+0,8
<i>Технологические</i> 3.Низкий уровень поддержки со стороны государства в разработке новых продуктов (финансирование, специалисты)	-	5	0,05	-0,25

Продолжение таблицы 1

Факторы	Знак влияния	Базисная оценка	Весовой коэффициент	Важность фактора
4.Рост уровня ИТП в области метрологии	-	8	0,1	+0,8
<i>Экономические</i> 5.Рост курса доллара с 56 рублей до 70-75 рублей в 2018 году	-	9	0,15	-1,35
6.Платежеспособный спрос покупателей	-	9	0,05	-0,45
<i>Экологические</i> 7.Повышение биологического загрязнения в городе	-	5	0,05	-0,25
8.Рост экологической ответственности		3	0,05	+1,5
<i>Политические</i> 9.Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования в период с 2017 по 2018 гг.	-	7	0,15	-1,05
10.Стабильная политическая ситуация в стране		3	0,15	0,45

Полученные результаты приведены на рисунке 2 в виде графической интерпретации.

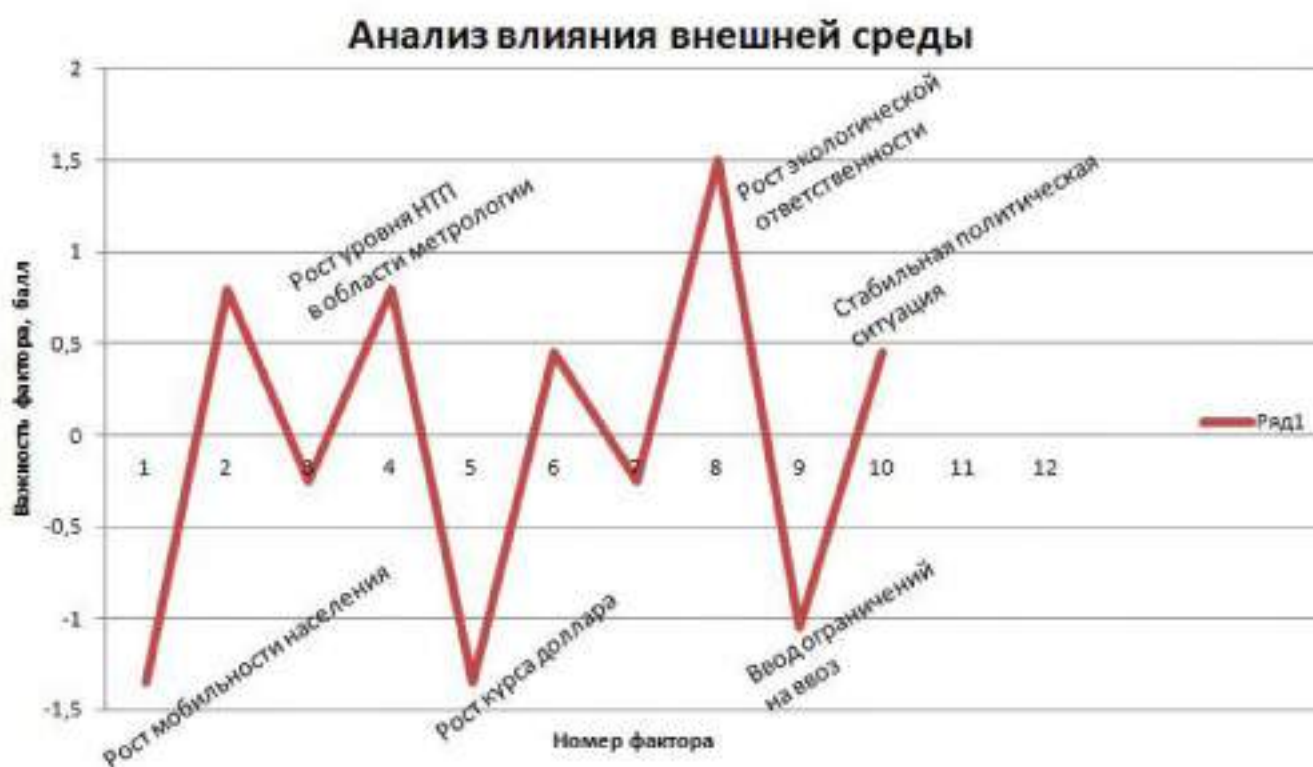


Рисунок 2 - Анализ влияния внешней среды на предприятие АО ПГ «Метран»

График показывает, что условия работы компании неблагоприятны. На графике об этом говорит неравенство площадей под осью и над осью «номер фактора», т. е. негативных факторов больше, чем позитивных.

Учитывая сделанный выше STEEP-анализ, для нейтрализации негативных факторов нужно обратить внимание на:

- Систему стимулирования сотрудников;
- Сокращение капитального строительства и свертывания НИОКР;
- Поиск российских партнеров.

1.3 Анализ сил, воздействующих на отрасль приборостроения

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером. С помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, он описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять

конкурентоспособность. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутритраслевая конкуренция.

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции. Что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

1. Рыночная власть потребителей

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

Потребителями рынка приборостроения являются такие компании, как ОАО «Газпром», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Газпром нефть», РАО ЕЭС России, ФГУП «Росэнергоатом», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Славнефть», ОАО «Северсталь», ОАО «Мечел», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ОАО «Уфалейникель», ОАО «Челябинский цинковый завод».

Основную часть продаж компаниям обеспечивают предприятия нефтегазовой отрасли, которым постоянно требуется установка новых и обслуживание уже имеющихся контрольно-измерительных приборов и метрологического оборудования. В число покупателей также входят предприятия тяжелой и средней промышленности, а именно заводы и комбинаты.

Продукция данного рынка востребована на отечественном рынке, также как и за рубежом.

Всех потребителей контрольно-измерительных приборов можно распределить по отраслям промышленности, в которых работает то или иное предприятие. Именно отрасль будет являться критерием сегментирования. Рассмотрим приведенную ниже таблицу 2

Таблица 2 – Сегментация потребителей по отраслевому признаку

Отрасль	Предприятие (потребитель)
Нефтедобыча	ПАО «Газпром», ПАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «НГК Славнефть»
Газодобыча	ПАО «Газпром», ПАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Сургутнефтегаз»
Энергетика	ПАО «ЛУКОЙЛ»
Электроэнергетика	АО «Концерн Росэнергоатом»
Черная металлургия	ПАО «Северсталь», ПАО «Мечел», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»
Цветная металлургия	ЗАО «СИБПЛАЗ», ПАО «Челябинский цинковый завод»
Горнодобывающая промышленность	ПАО «Северсталь», ПАО «Мечел», ЗАО «СИБПЛАЗ»
Угольная промышленность	ПАО «Мечел», ЗАО «СИБПЛАЗ»
Химическая промышленность	ЗАО «СИБПЛАЗ»

Данные из таблицы 2 можно привести в виде диаграммы, показанной на рисунке 3, в котором показано, сколько процентов потребителей работают в той или иной отрасли.

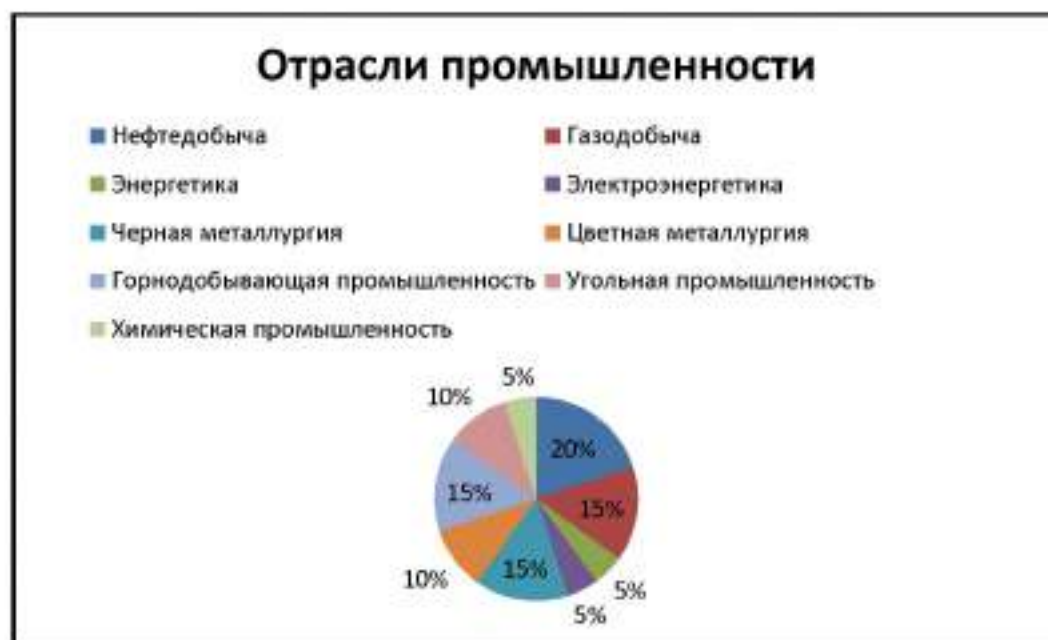


Рисунок 3- Отрасли промышленности

Видно, что наибольший процент потребителей относится к предприятиям, работающим в нефтяной промышленности.

2. Рыночная власть поставщика

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

В качестве партнеров предприятий приборостроительной отрасли в развитии различных направлений бизнеса выступают такие известные в мире

компания, как «Emerson» (США), «TekKnow» (Дания), «BD Sensor» (Чехия), «Pressurements» (Великобритания) и другие.

У большинства предприятий действует разветвленная сеть региональных представительств, сервисных центров в России, а также на территории Украины, Беларуси, Казахстана, где Заказчик всегда может получить квалифицированную техническую поддержку.

Предприятия осуществляют закуп различной продукции из следующих стран:

- Великобритания;
- США;
- Нидерланды;
- Германия;
- Чехия;
- Венгрия;
- Китай;
- Индонезия;
- Индия.

Импортируемая продукция (компоненты для сборки оборудования):

- Механические компоненты;
- Радиоэлектронные компоненты;
- Оборудование;
- Инновационные технологии.

Экспортируется продукция в следующие страны: Украина, Казахстан, США, Беларусь, Эстония, Великобритания, Таиланд, Кыргызстан, Швейцария, Израиль, Германия, Бразилия, Молдова, Испания, Дания, Узбекистан

Экспортируемая продукция:

- Системы и средства энергосбережения;
- Датчики давления;
- Датчики температуры;

Расходомеры, счетчики.

Метрологическое оборудование:

Функциональная аппаратура и вторичные приборы.

3. Сила действующих конкурентов

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли.

На сегодняшний день основная доля рынка приборостроения приходится на такие предприятия:

- «Endress + Hauser»;
- «Yokogawa»;
- «Wika»;
- «Jumo»;
- «Honeywell»;
- «Emerson» (ПГ «Метран»);
- ПГ «Микроэлектронные датчики»;
- ОАО «Теплоприбор»;
- ИПП «Элемер».

Все предприятия представлены на рисунке 4.

Что касается критерия насыщения рынка, то срок службы высокоточных приборов зависит от отрасли промышленности, в которой они используются, но согласно технической характеристике продукции существует сроки плановой замены.

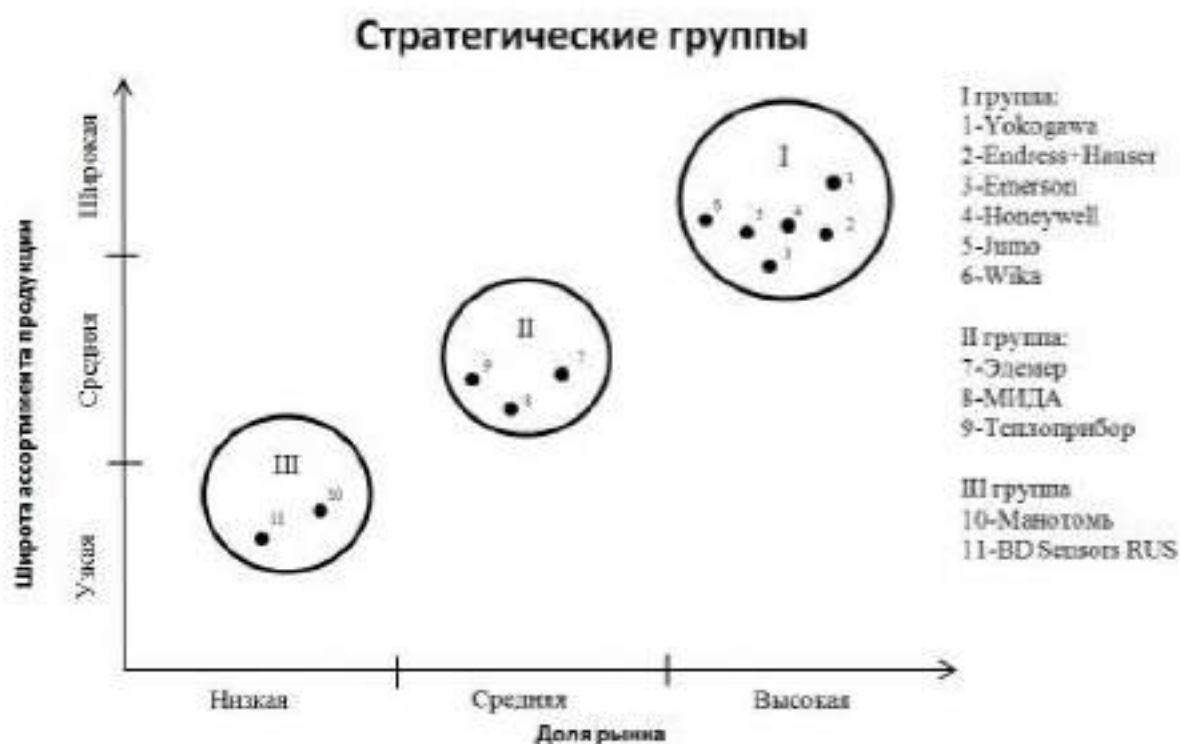


Рисунок 4 - Стратегические группы рынка приборостроения

Конкуренция разворачивается в основном между глобальными международными компаниями: упомянутыми выше: «Endress+Hauser», «Yokogawa», «Wika», «Jumo», «Honeywell». Российские производители пока смотрятся на этом фоне не очень оптимистично. «Новичком» отечественного рынка является компания «BD Sensors RUS». Компания позиционирует себя как российский производитель, но ее позиции пока невелики. К «старым» игрокам можно отнести компании ПГ «Микроэлектронные датчики» (МИДА), ОАО «Теплоприбор», НПП «Элемер», ОАО «Манотомь» и другие. В основном российские производители работают в сегменте малогабаритных преобразователей давления (исключение ОАО «Манотомь» и ОАО «Теплоприбор»).

4. Угроза появления новых конкурентов

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то

влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить выходные барьеры.

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции.

Для приборостроительной промышленности характерна высокая наукоемкость ввиду особой сложности продукции отрасли. Перед производством ставится задача обеспечения повышенной надежности продукции и возможности длительного использования продукции приборостроения. Все это обуславливает необходимость постоянного выделения значительной доли ресурсов на научно-исследовательские работы, направленных на развитие промышленности. Поэтому барьеры для выхода на рынок приборостроения очень высокие. Для их преодоления нужен большой стартовый капитал, наличие ноу-хау. Что касается стартовых затрат, то они очень высокие: получение лицензии на производство высокоточной продукции, закупка специализированного оборудования, закупка комплектующих, аренда или покупка помещения, привлечение высококвалифицированной рабочей силы, затраты на дифференциацию продукции, затраты на маркетинговые исследования и т.д.

Таким образом, угроза появления новых конкурентов незначительна.

5. Угроза появления товаров-заменителей

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний.

На данный момент не существует такого товара, который бы мог бы заменить датчики, приборы, расходомеры. Такая продукция достаточно сложна в своей функциональности.

Выводы по данному анализу можно представить на рисунке 5, представленном ниже.



Рисунок 5 - Факторный анализ по М.Портеру для предприятий отрасли приборостроения

Проанализировав данную схему можно сделать следующие выводы:

уровень конкурентной борьбы в приборостроительной отрасли достаточно высок;

существует высокий барьер для входа в отрасль новых конкурентов;

предприятие имеет крупных постоянных клиентов;

товаров-заменителей не существует, либо этот процент близок к нулю.

1.4 Внутренний анализ предприятия АО ПГ «Метран»

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий.

Внутренний анализ позволяет компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить слабые области.

SW-анализ – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Анализ предусматривает рассмотрение организации в разных плоскостях (ресурсы, финансы, логистика, управление персоналом, маркетинг и т.д.). Параметры оцениваются в баллах от -5 до 15, основываясь на экспертное мнение. На основе полученных данных выявляются слабые места организации в сравнении с положением самого сильного и ближайшего конкурента АО ПГ «Метран» - ОАО «Теплоприбор». В таблице 3 отразим элементы внутренней среды и оценку в баллах, для наглядности изображения соединим точки.

Шкала оценок по результативности понимается как соотношение одноименных фактических и нормативных (плановых) показателей (максимально – 100% выполнения).

0 – результативность отсутствует, либо нет данных об оценке показателя;

1 – результативность очень низкая (10%-15%);

2 – результативность (16%-25%);

3 – результативность средняя (26%-50%);

4 – результативность высокая (51%-75%);

5 – результативность очень высокая (76%-100%);

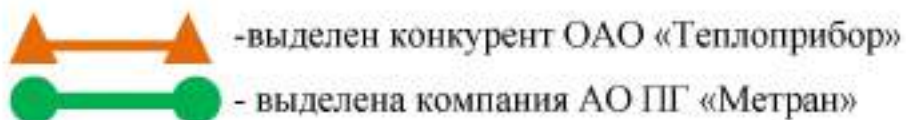
-1 – отрицательные результаты в (10%-15%) случаев;

-2 – отрицательные результаты в (16%-25%);

-3 – отрицательные результаты в (26%-50%);

-4 – отрицательные результаты в (51%-75%);

-5 – отрицательные результаты в (76%-100%);



Данные по SNW- анализу представлены в таблице 3.

Таблица 3-SNW анализ внутренней среды АО ПГ «Метран»

	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции								
		Сильная (S) 5 4 3 2 1					Нейтральная (N) 0	Слабая (W) -1 -2 -3 -4 -5		
1.	Стратегия									
	Ясность и конкретность целей									
2.	Финансы									
	Ценовая политика									
	Финансовая устойчивость предприятия									
	Уровень прибыльности									
3.	Основная деятельность									
	Уникальность технологии									
	Уровень использования мощностей									
	Качество									
	Служба поддержки									
	Срок выполнения заказов									
4.	Ресурсы									
	Местное производство									
	Наличие внутренних резервов									
5.	Человеческие ресурсы									

Продолжение таблицы 3

	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции																		
		Сильная (S) 5 4 3 2 1					Нейтральная (N) 0	Слабая (W) -1 -2 -3 -4 -5												
	Обучаемость персонала					●														
	Квалификация персонала																			
	Мотивация и стимулирование																			
	Корпоративная культура																			
	Система взаимодействия между сотрудниками																			
6.	Маркетинг																			
	Эффективность продаж																			
7.	Широта номенклатуры																			
8.	Известность организации																			
9.	Расположение предприятия																			

Проанализировав данные факторы, можно сделать вывод о слабых и сильных сторонах предприятия. Финансы, производство, логистика и маркетинг являются сильными сторонами компании, в то время как кадры, человеческие ресурсы имеют как нейтральные, так и слабые стороны.

Если соотнести STEEP и SNW анализы, то можно сделать следующие выводы: рост курса доллара и ввод ограничений на ввоз импортного оборудования имеют временной характер, об этом следуют прогнозы политических деятелей и СМИ. Поэтому предприятию в этом и следующем году следует обратить внимание на кадровую политику. В связи с высокой мобильностью населения следует удержать своих сотрудников, разработать систему обучения и повышения квалификации. Тем самым нужно разработать стратегию развития персонала.

1.5 Анализ ресурсов и внутренних возможностей АО ПГ «Метран»

Для формирования дальнейших мероприятий по развитию компании необходимо составление матрицы SWOT-анализа (таблица 4), позволяющего рассмотреть взаимодействие факторов внутренней и внешней среды. Из проведенных ранее анализов мы можем выделить необходимый перечень возможностей и угроз, слабых и сильных сторон.

Данный инструмент позволяет получить систематизированную информацию, значимую для разработки стратегий.

Таблица 4 - SWOT анализ для АО ПГ «Метран»

S (сильные стороны) <ol style="list-style-type: none">1 Удобное расположение предприятия для потребителей2 Высокий уровень прибыльности, ликвидности, рентабельности3 Высокое качество товаров4 Короткий срок выполнения заказов5 Известность бренда6 Финансовая устойчивость предприятия7 Широкая номенклатура8 Наличие внутренних резервов9 Уникальность технологии10 Явности, конкретность стратегических целей	O (возможности) <ol style="list-style-type: none">1 Знания покупателей о приборах производимых предприятием2.Рост уровня НТП в области метрологии3.Платежеспособный спрос покупателей4. Рост экологической ответственности5 Стабильная политическая ситуация в стране
W (слабые стороны) <ol style="list-style-type: none">1 Низкое стимулирование сотрудников2 Низкий уровень знаний новых сотрудников по специальности3 Низкий уровень знания английского языка4 Плохая система взаимодействия между сотрудниками	T (угрозы) <ol style="list-style-type: none">1.Рост заболеваемости населения2. Низкий уровень поддержки со стороны государства в разработке новых продуктов3. Рост курса доллара4. Повышение биологического загрязнения в городе5. Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования

Анализ конкурентных возможностей предприятия:

– Сильные стороны предприятия и его возможности:

(SO) Известность предприятия, высокое качество товаров, а также короткий срок выполнения заказов при платежеспособном спросе покупателей увеличат объем продаж. Наличие внутренних резервов предприятия при возможности роста

уровня НИИ в области метрологии позволит заниматься компании новыми разработками, создавать уникальные технологии на производстве средств автоматизации.

Слабые стороны предприятия и его возможности:

(WO) Указанные слабые стороны предприятия относятся к кадровой политике, возможности в свою очередь никак не могут повлиять на решения данных проблем.

– Слабые стороны предприятия и внешние угрозы:

(WT) При отсутствии мотивации и стимулирования сотрудников мобильность населения увеличится еще сильнее. При вводе ограничений на ввоз импортного оборудования предприятию нужно будет искать отечественное, либо создавать своё. Поэтому взаимодействие между сотрудниками должно быть максимальным. Потребуется наличие новых знаний и квалификаций. Поэтому предприятию следует разработать стратегию развития персонала.

– Сильные стороны и внешние угрозы.

(ST) При вводе ограничений на импортное оборудование, низком уровне поддержки со стороны государства в разработке новых продуктов, а также высоком курсе доллара предприятие может само создать собственное оборудование или закупить отечественное, так как имеются внутренние резервы.

ВЫВОДЫ ПО I ГЛАВЕ: АОПГ «Метран» - ведущая российская компания по разработке, производству и сервисному обслуживанию интеллектуальных средств автоматизации. Анализ внешнего окружения показал, что условия работы компании неблагоприятные. Что касается сил, воздействующих на отрасль, то выход на рынок приборостроения затруднен из-за высоких стартовых затрат и высокой конкуренции.

ГЛАВА 2. ОБОСНОВАНИЕ ВАРИАНТОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АО ПП «МЕТРАН»

2.1 Определение миссии и стратегического видения компании

Первым и самым существенным решением при планировании является выбор целей организации. Основная общая цель организации - четко выраженная причина её существования - её миссия. Поэтому цели развития АО ПП «Метран» можно сформулировать так: увеличить долю рынка до 30% к 2022 году, увеличить объем продаж на 20% к 2020 году

Видение — это не просто описание желаемого состояния предприятия в будущем, но и важная предпосылка будущего роста компании и выбора перспективных направлений ее развития, полезный инструмент для осуществления изменений внутри организации.

Миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором появляется отличие данной организации от ее подобных.

Стратегия – план действий, которого будет придерживаться предприятие ближайше 3-5 лет.

Миссия компании: «База для развития на территории СНГ и стран Балтии разработок, производства и продаж продукции любых дивизионов Emerson»

Видение компании: «Являясь частью компании Emerson, быть лидером в России и СНГ, признанным за высокое качество, в области инновационных средств измерения и инженерных решений, которые обеспечивают высокую ценность для заказчика».

Так пирамида целеполагания выглядит следующим образом (рисунок 5).

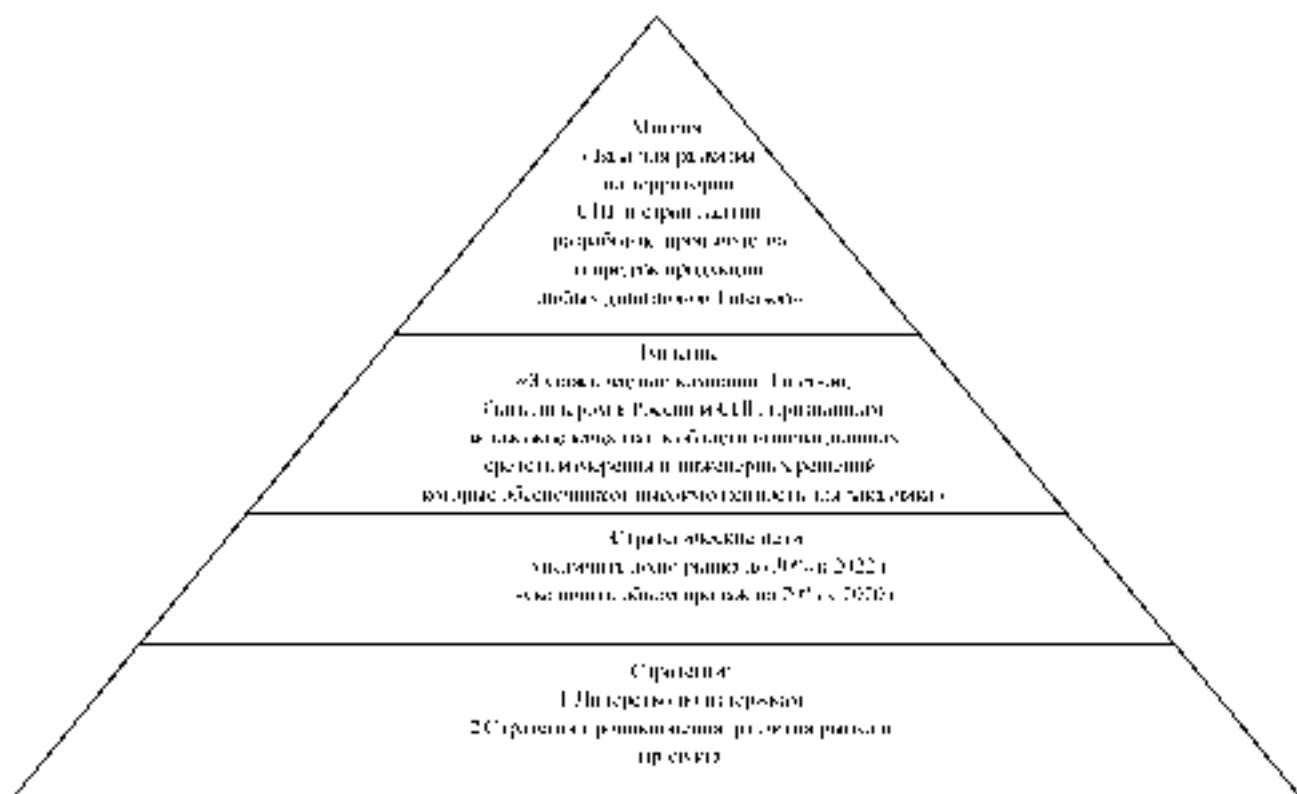


Рисунок 5 – Пирамида целеполагания для АО ПЗ «Метран»

Рисунок показывает какие цели ставит перед собой организация для дальнейшего развития, а также пути и средства для их осуществления. Целеполагание считается одним из важнейших исходных моментов в планировании.

Проанализируем стратегии АО ПЗ «Метран» с помощью матриц Портера и Ансоффа. На основе анализа предложим возможные изменения.

2.2 Матрица конкурентных стратегий Портера

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено два параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества. Типы рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории) [12]. Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая

рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента [13,14]. На основании такой матрицы Майкл Портер выделяет 3 основных стратегий конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация и специализация. Дифференциация - создание такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная.

Абсолютное лидерство в издержках – предложение продукта на рынке по минимальной цене за счет наименьших затрат в отрасли на производство продукта и продвижение его на рынок.

Фокусирование - сосредоточение на удовлетворении потребностей определенного сегмента рынка:

- либо на основе дифференциации продукта;
- либо на основе предложения наименьших цен в данном сегменте.

Проведем оценку стратегии АО ПГ «Метран» по матрице Майкла Портера (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица конкурентных стратегий Портера М.

		Источник конкурентного преимущества	
		Низкие затраты	Дифференциация
Сфера конкуренции	Весь рынок	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация
	Отдельные сегменты рынка	Сфокусированное лидерство по издержкам	Сфокусированная дифференциация

АО ПГ «Метран» следует стратегии лидерства по издержкам и проводит следующие мероприятия:

- Использование безотходной технологии (экономия сырья, материалов, энергии)
- Улучшение качества продукции, снижение брака

АО ПГ «Метран» активно использует технологию бережливого производства (Leanproduction). Данная концепция основана на постоянном стремлении к устранению любых потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса всех сотрудников и максимальную ориентацию на своего потребителя.

2.3 Матрица Ансоффа

Матрица Ансоффа (продукт/рынок) позволяет классифицировать стратегические варианты по двум параметрам: продукты или услуги, которые организация продает, и обслуживаемые рынки.

Матрица рекомендует четыре альтернативные взаимоисключающие стратегии маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта. Это стратегии по отношению к товару, так как он изменчивее, чем спрос. Выбор осуществляется по критериям наибольшего спроса и выгоды рынка с учетом возможностей предприятия по изменению товара и влиянию конкуренции (таблица 6).

Таблица 6 - Матрица Ансоффа И. для АО ПГ «Метран»

Товар \ Рынок	Старый продукт	Новый продукт
Старый рынок	<p>Стратегия проникновения</p> <ul style="list-style-type: none"> -стимулирование покупок -привлечение новых клиентов -пересмотр программы лояльности 	<p>Стратегия развития продукта</p> <ul style="list-style-type: none"> -разработка нового датчика давления Метран 180 и запуск его производства -совершенствование параметров продукции (новый дизайн, удобный интерфейс)
Новый рынок	<p>Стратегия развития рынка</p> <ul style="list-style-type: none"> -выход в новые регионы, города России(Омск, Воронеж, Барнаул) 	<p>Стратегия диверсификации</p> <ul style="list-style-type: none"> -высокие риски

1) Стратегия проникновения на рынки означает, что рост предприятия будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка.

2) Стратегия развития рынка означает, что предприятие будет расти за счет развития спроса на новых рынках.

3) Стратегия развития продукта означает, что в результате роста предприятия будет увеличение спроса на новые продукты.

4) Стратегия диверсификации означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно.

Проведем оценку возможностей реализации каждой из стратегий.

Таблица 7 – Возможности реализации стратегии АО ПГ «Метран»

Варианты стратегий	Возможность реализации	Описание стратегий ПГ «Метран»
Стратегия проникновения	Вероятна	Товары имеют конкурентное преимущество на текущем рынке. Есть возможность высокого уровня инвестиций. Уровень потребления товаров компании выше, чем в среднем по рынку. Но так как уровень знания бренда находится на уровне выше, чем в среднем по рынку, то появляется возможность работать не только на текущем рынке, но и на новом.
Стратегия развития рынка	Вероятна	Компания успешна в текущей деятельности, товар является востребованным на текущем рынке. Количество игроков на российском рынке небольшое. Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков. Товар имеет конкурентное преимущество, а также у компании есть уникальные технологии.

Продолжение таблицы 7

Варианты стратегий	Возможность реализации	Описание стратегий ПГ «Метран»
Стратегия развития продукта	Возможна	Есть возможность инвестиций в новые продукты. А также есть вероятность усовершенствования старых товаров.
Стратегия диверсификации	Не возможна	Уровень конкуренции не высокий. Есть возможность расти с текущим товаром на текущем рынке.

Таким образом, АО ПГ «Метран» следует таким стратегиям как стратегия проникновения, развития рынка и развития продукта.

2.4 Классификация и ранжирование проблем предприятия

Одним из инструментов анализа среды является матрица Глайстера. Матрица облегчает решение поставленных перед менеджерами задач развития предприятия путем их непосредственного распределения и конкретизации. Посредством построения матрицы можно структурировать изменения, и, впоследствии, увидеть решена ли проблема и насколько эффективно. Выявленные в SWOT анализе проблемы детально рассмотрены в таблице 8.

Таблица 8 – Уровень проявления проблем АО ПГ «Метран»

Уровень	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Решения	Ожидаемый результат
Персонал	-низкий уровень знаний по специальности -низкий уровень знаний англ. языка у сотрудников	-сложности переводов документов, командировок - трудности в общении с иностранными представителями	- разработка стратегии развития персонала (обучение, тренинги, кейсы)	- увеличение объема знаний по специальности - увеличение знаний по английскому языку

Продолжение таблицы 8

Уровень	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Решения	Ожидаемый результат
	-плохая система взаимодействия между сотрудниками	- наличие конфликтов, требуется много времени для заключения документов		- сплоченность коллектива

На данный момент на предприятии имеется целый ряд проблем в области персонала, а именно отсутствие знаний в области иностранного языка, конфликты между сотрудниками. Так как предприятие является стратегическим партнером компании «Emerson», то вся документация печатается на английском языке. Отсюда появляются трудности в переводе и заполнении бумаг. Целесообразно решить существующие проблемы в организации, а именно разработать стратегию развития персонала.

2.5 Разработка стратегии управления персоналом на предприятии АО ПГ «Метран»

Анализ показал, что на предприятии есть нехватка персонала со знаниями иностранного языка, а также есть потребность в повышении квалификации персонала. Важность этого пункта обусловлена тем, что АО ПГ «Метран» является частью американской компании Emerson. Сотрудники АО ПГ «Метран» в свою очередь часто отправляются в командировки в такие страны как Германия, Англия, Швеция. Также на предприятие очень часто приезжают иностранные делегации. Документы по внешнеэкономической деятельности представлены на английском языке. Таким образом, сотрудники должны знать иностранный язык. Также, с ростом НТП в области приборостроения рабочие должны постоянно повышать свой уровень знаний и квалификации. И это касается не только

производственного цеха, но и остальных сотрудников. Меняются стандарты документов, общие требования. Поэтому решением проблем будет являться новая разработанная стратегия развития персонала.

Стратегия в области развития персонала является функциональной стратегией и представляет собой план, как будет строиться система обучения персонала. В каждой организации в отношении персонала применяются специфические стратегии. Основным аргументом в пользу применения различных стратегий, наблюдаемых на практике, необходимо считать разницу в подходах у различных действующих лиц и различные ситуации в организациях.

Существенную роль при выборе стратегии управления персоналом играет, например, определенный рынок сбыта, на котором организация преимущественно реализует свои товары и услуги, специализация организации, изменение вида трудовых отношений, развитие технологии и другие факторы.

Изучение и анализ специальной литературы и материалов проведенных исследований позволяют обнаружить целый ряд различных подходов к классификации стратегий управления персоналом, реализуемых организациями.

В основу классификаций стратегий управления персоналом, как правило, закладываются различные варианты их зависимости от целого ряда факторов. Наиболее известны варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от:

- типа конкурентной стратегии;
- типа общей стратегии организации;
- стадии развития (этапа жизненного цикла) организации;
- миссии организации;
- способа реализации стратегии в организации;
- философии менеджмента

Рассмотрим несколько из перечисленных вариантов классификации стратегий для АО ПГ «Метран».

Первая классификация: стратегии управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации. В рамках данного подхода стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или общей стратегии организации. профессор Хьюстонского университета Дж.Иванцевичи профессор московской академии народного хозяйства А.А.Лобанов выделяют пять типов бизнес-стратегий организации: предпринимательскую, динамического роста, прибыльности, ликвидационную стратегию и стратегию круговорота (циклическую). Исходя из данной типологии, взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом будет выглядеть следующим образом (таблица 9).

Таблица 9 - Стратегии управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации по Дж.Иванцевичу и А.А.Лобанову

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Предпринимательская стратегия	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долгосрочной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.	Набор кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждение: на конкурентной основе, по возможности удовлетворяющее вкусам работника. Развитие: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре – интерес работников. Подбор рабочего места: соответствующего интересам работника.
Стратегия динамического роста	Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.	Набор кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждение: справедливое и беспристрастное. Развитие: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются разнообразные формы служебного продвижения.

Продолжение таблицы 9

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Стратегия прибыльности	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников.	Набор кадров: чрезвычайно жесткий. Вознаграждение: основывается на заслугах Развитие: акцент на компетентность в области поставленных задач.
Ликвидационная стратегия	Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, с узкой ориентацией, без большой приверженности организации.	Набор кадров: маловероятен из-за сокращения штатов. Оплата труда: основана на заслугах, без дополнительных стимулов. Развитие: обучение ограничено, только в случае необходимости. Продвижение: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения.
Стратегия круговорота (циклическая)	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы.	Набор кадров: требуются разносторонне развитые работники. Оплата труда: система стимулов и проверки заслуг. Развитие: большие возможности, но тщательный отбор претендентов.

Согласно данной классификации АО ПГ «Метран» использует стратегию прибыльности. Данная стратегия характерна для организаций, находящихся на стадии зрелости, рассчитывающих в своей деятельности на отлаженное производство и освоенные технологии.

Подбор и отбор производится из специалистов, в компетенции которых организация заинтересована в данный момент, т. е. полностью готовых к

выполнению обязанностей. Мотивация, как правило, состоит в выплате помимо заработной платы, процентов от прибыли, премий [10].

Обучение и развитие осуществляется путем выполнения различных проектов и работой над реальными бизнес-задачами, что способствует приобретению опыта. Вместе с тем организация часто инициирует посещение сотрудниками учебных курсов, тренингов, направленных на развитие профессиональных и управленческих навыков.

Во время аттестации учитываются индивидуальные показатели эффективности труда. В отличие от компаний со стратегией динамического роста, в данном случае на предприятиях сравниваются только запланированные и полученные результаты: находящейся в стадии зрелости организации необходимо удерживать имеющуюся долю рынка и нельзя допускать ошибок в определении квалификации и возможностей сотрудников.

В Японии, например, обучение персонала проходит следующим образом. Изучаются и запоминаются несколько десятков опасных для фирмы ситуаций и перечень экстренных мероприятий по выводу фирмы из кризисной ситуации. В результате обучения формируются разносторонние высококвалифицированные специалисты, способные вывести свою компанию из кризисного положения. Также очень широко применяется система ротации. Ротация представляет собой плавное перемещение работника на различные участки работы фирмы. Ротация для кандидата на руководящую должность обязательна и проводится около одного раза в пять лет. Среднее время пребывания сотрудника на одном посту зависит от специфики его работы. Так, сотрудники отдела планирования, в среднем, находятся в должности 5 лет, отдела сбыта - 4 года, производственного отдела - 5 лет, НИОКР - 6 лет. Ротация и продвижение работника часто происходят одновременно. В системе профессиональной подготовки и обучения многих японских компаний применяется метод PDCA (Plan-Do-Check-Act/планирование – осуществление – проверка – претворение в жизнь). В

соответствии с этим методом у сотрудников вырабатываются навыки в процессе работы периодически выполнять четыре необходимых действия:

составление четкого плана действий на определенный стратегически значимый для компании период времени с одновременным указанием ожидаемого (предполагаемого) результата;

исполнение мероприятий, намеченных ранее в определенный стратегически значимый для компании период времени;

- сверка выполненных работ с запланированными;
- сверка полученного результата с запланированным и анализ

выявленных отклонений и их причин.

На профессиональную подготовку, обучение и переобучение своих сотрудников американские компании тратят большие финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы. Это обусловлено тем, что необходимая квалификация работников непосредственно сказывается на прибыли предприятия в целом.

Вторая классификация стратегии в зависимости от миссии предприятия. Так, доктор социологических наук Герчиков В.И. на основании проведенного исследования целого ряда крупных западноевропейских, американских, канадских и российских компаний и бесед с их руководителями, определил особенности политики управления персоналом в зависимости от доминирующего компонента миссии организации [11]. Важность и влияние данного фактора на стратегию очевидны, поскольку понятие «миссия организации», как система основных целей, которые организация ставит перед собой на определенный период своей деятельности, играет важную роль в стратегическом планировании бизнеса [12]. Были выделены шесть основных компонентов миссии организации: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие и территория, при первенстве которых политика управления персоналом организации имеет следующие особенности (таблица 10).

Таблица 10 – Стратегии управления персоналом в зависимости от миссии предприятия

Компоненты миссии организаций	Особенности политики управления персоналом
<p>Прибыль. Ведущая составляющая стратегии организации на этапе первоначального становления организации, или</p> <p>если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию.</p>	<p>Работник – ресурс.</p> <p>Минимальное внимание к личности.</p> <p>Экономия на всех видах стоимости этого ресурса – найме, обучении, оплате, коммуникациях и пр.</p>
<p>Клиенты. Может быть основой стратегии организации, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - речь идет о профильном бизнесе и круг ее клиентов ограничен; - организация работает на массового потребителя, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, которое дает основной объем заказов; - организация пытается выйти на рынок с новым продуктом, ищет особых клиентов, завоевывает их, и через них расширяет круг потребителей. 	<p>Работник – активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в работе принцип «Клиент превыше всего!»</p> <p>При найме предъявляются высокие требования к образованию и коммуникабельности.</p> <p>Режим работы – относительно свободный.</p> <p>Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг).</p>
<p>Дело. Может оказаться преобладающим, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организация работает в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий; - организация занимает прочные позиции на рынке и для окончательного закрепления успеха начинает заниматься совершенствованием качества продукции (услуг). 	<p>Работник – специалист в данном деле (виде бизнеса). Работники воспринимаются как профессионалы.</p> <p>Отсюда – повышенное внимание к квалификации работников как системный принцип политики управления персоналом, проявляющийся во всех функциях: при найме и отборе, в определении форм оплаты труда.</p>
<p>Работники. Могут быть основой миссии, если организация имеет свою историю, стабильный и надежный коллектив.</p>	<p>Работник – личность, главный источник эффективности, партнер.</p> <p>Организация – единая семья.</p> <p>Приверженность работника компании превалирует над квалификацией.</p>
<p>Развитие. Основа миссии крупной диверсифицированной компании, а также организации, занимающейся некой инновационной деятельностью.</p>	<p>Работники – источник и средство развития.</p> <p>Ориентация на постоянные изменения, а потому как на динамичное развитие персонала, так и на регулярный приток «новой крови». Стимулирование новых идей и других инноваций.</p>

Продолжение таблицы 10

<p>Территория Может оказаться ведущим, если:</p> <ul style="list-style-type: none">- бизнес организации ограничен определенной территорией.- организация ориентирована на деятельность в конкретном микрорайоне для людей, живущих на его территории;- ставится задача захвата новых территорий	<p>Большинство работников тесно связаны с данной территорией: живут здесь или жили раньше, имеют широкий круг знакомых</p> <p>Акцентирование связей с территорией во всех аспектах работы.</p> <p>Распространение влияния компании за пределы работы</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Согласно данной классификации АО ПГ «Метран» ориентирован на миссию, следует компоненту дело Каждый сотрудник вносит вклад в деятельность предприятия и считается специалистом. Из этого следует, что персонал должен быть высококвалифицированным и профессиональным.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ: АО ПГ «Метран» следует стратегиям проникновения, развития рынка, развития товара, лидерства по издержкам. Имеется целый ряд проблем в области персонала.

ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА

3.1 Разработка стратегической карты

Процесс реализации стратегии предлагается рассматривать с использованием сбалансированной системы показателей (ССП) – инструмента менеджмента, призванного распространить стратегию организации на все ее уровни. В таблице ниже приведены составляющие данной системы.

Таблица 11 – Формирование стратегии АО ПГ «Метран» через СПП

Составляющая	Ключевой вопрос
Финансы	Любое развитие требует денежных вложений. Хорошо обученный персонал только повысит уровень развития компании. Снизится уровень брака, текучесть кадров, повысится производительность труда.
Клиенты	Персонал, обученный иностранному языку, должен повысить престиж компании. Иностранные партнеры и руководство будут лучше ориентироваться на предприятии. Умение правильно и быстро составлять документы, инструкции в соответствии с изменениями в стандартах и положениях поможет своевременно совершить сделки. Сплоченный и замотивированный коллектив будет работать эффективно.
Внутренние бизнес-процессы	
Персонал	Уровень знаний и квалификация персонала увеличится

Как и при любой крупной инициативе, внедрение СПП требует тщательно составленный план, поскольку, по сути, речь идет о проекте организационных изменений. Требуется указать основные этапы, которые необходимо пройти при реализации проекта.

Стратегическая карта – это изложение стратегии и стратегических целей на каждом уровне управления компании. Она используется для осуществления и контроля стратегии, корректировки стратегических целей. (Рисунок 7)

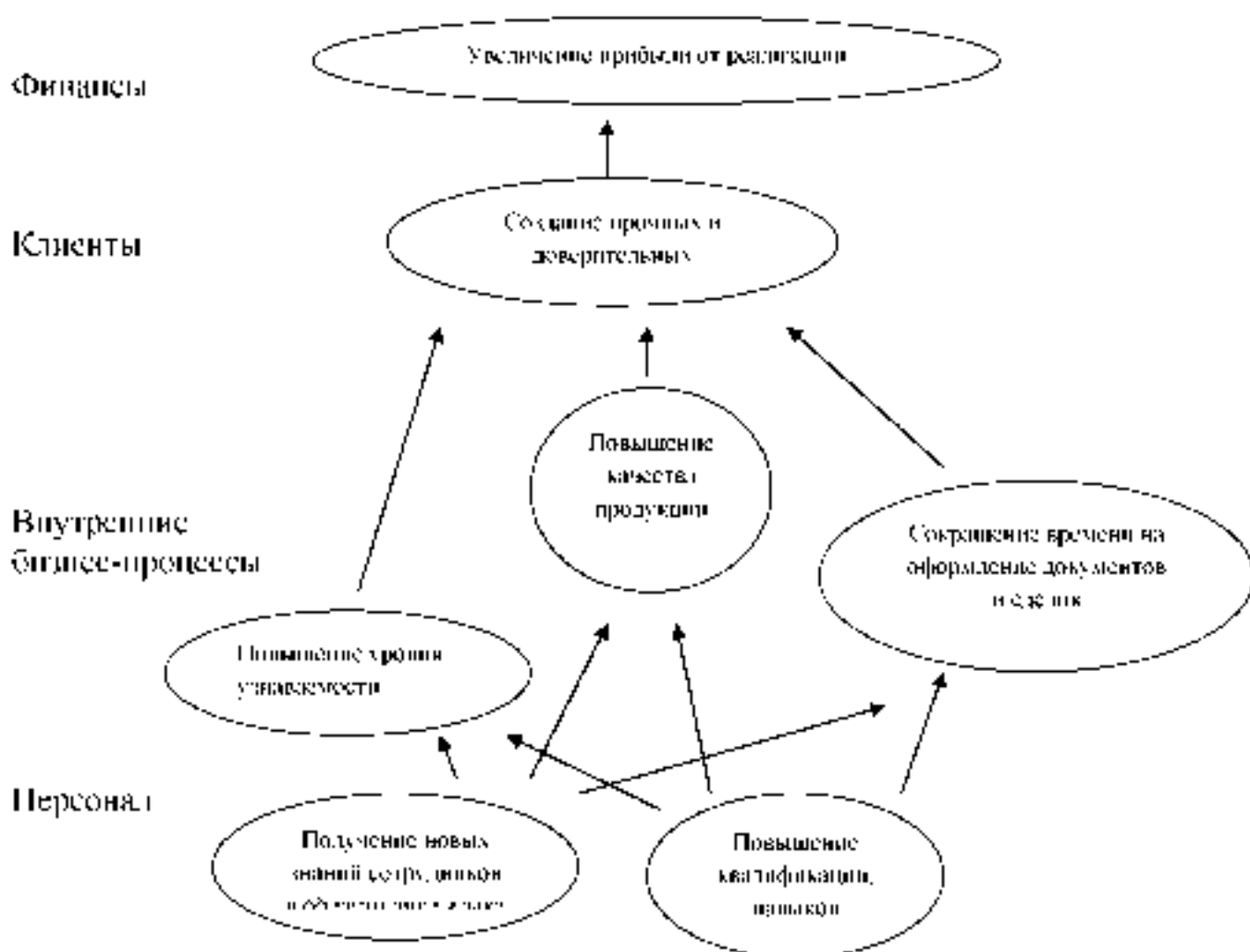


Рисунок 7 – Стратегическая карта для развития персонала на предприятии АО ПГ «Метран»

Таким образом, знания иностранного языка, повышение навыков и квалификации не только способствуют деятельности сотрудников, но и компании в целом.

Исходя из рисунка 7, можно сделать сводную таблицу 12, в которой к каждой цели ССП будут прописаны свои показатели и значения.

Таблица 12 Цели ССП со значениями показателей

Цели	Показатель	Значение
Увеличение прибыли	Прибыль	Увеличилось на 20% по сравнению с 2016 г.
Создание прочных отношений с клиентами	Количество новых клиентов	Увеличилось на 20 % по сравнению с 2016 г
Повышение уровня узнаваемости бренда	Доля потребителей, назвавших бренд первым	Увеличилось на 30% по сравнению с 2016 г
Повышение качества продукции	Количество брака	Снизилось на 60 % по сравнению с 2016 г
Сокращение времени на оформление документов и сделок	Количество выполненных плановых заданий и сделок	Увеличилось на 50 % по сравнению с 2016 г.
Получение новых знаний сотрудников в области англ. языка	Количество сотрудников, выполнивших тест на знание языка успешно.	2016 г – 500/1000 человек знают англ.яз. на уровне intermediaten выше. 2018 г – 900/1000 человек
Повышение квалификации сотрудников	Количество сотрудников с 2 дипломами о высшем образовании	2016 г – 600 человек 2018 г – 700 человек
	Количество сотрудников, которые повысили свою квалификацию к 2018 году.	200 человек

Значения в таблице прописываются исходя из прогноза на 2018 год.

3.2 Планирование реализации стратегии развития персонала

Развитие персонала – непрерывный многоступенчатый процесс, включающий в себя множество методов и процедур. Стратегическое развитие персонала должно основываться на концепции систематического обучения сотрудников предприятия, которая подразумевает непрерывное использование различных обучающих методик с целью повышения конкурентоспособности персонала посредством роста образовательного, профессионального и квалификационного уровня сотрудников предприятия [13].

Методика реализации стратегии развития персонала предприятия представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Реализация стратегии развития персонала предприятия на основе процесса систематического обучения

Исходя из взаимосвязи с бизнес-стратегией и стратегией управления персоналом предприятия АО ПП «Метран» основными целями обучения являются увеличение доли рынка, поддержание бренда, а также эффективность организации труда.

Целевые группы сформированы по функциональному критерию. В группы объединяются специалисты одного профиля, выполняющие одну функциональную задачу управления, а именно:

- инженерный центр;
- центр поддержки заказчиков;
- служба качества;
- финансовый отдел;
- отдел внешнеэкономической деятельности,
- отдел персонала;
- отдел поставок;
- отдел обеспечения продаж;
- юридический отдел.

Что касается формы обучения, то будут привлекаться как внешние специалисты, так и внутренние, а именно руководители подразделений. Ориентация на внутрифирменное обучение в настоящее время является ведущей тенденцией в сфере дополнительного обучения и повышения квалификации персонала. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного журналом «Корпоративные университеты» - 44% опрошенных респондентов указывают на наличие в организации корпоративного университета, 38% - учебного центра; в 6% случаев – корпоративный университет в процессе формирования, и только 12% респондентов констатируют отсутствие [15,16].

Для каждого подразделения разработаны программы, кейсы, деловые игры, а также положения инструкций, которые регламентируют процесс обучения различных категорий персонала и назначение ответственных. Инструменты обучения созданы в соответствии с текущим уровнем знаний сотрудников и

желаемым, реально достижимым. При обучении появляется возможность применить новые навыки и умения сразу на практике. Процесс обучения должен постоянно контролироваться, а также быть бесперебойным. Последний этап завершается контролем эффективности обучения на рабочих местах, результатов, отношения сотрудников и руководителей подразделений к обучению, аудитом затрат на корпоративное обучение.

3.3 Анализ заинтересованных сторон

Оценка эффективности обучения состоит из нескольких критериев, а именно мнения обучающихся, усвоения учебного материала и финансовой эффективности.

При оценке мнения персонала следует выяснить как обучающиеся отнеслись к проведенному обучению, что им понравилось и не понравилось, как они оценивают объем и содержание материала, методы и организацию обучения в целом. Данная оценка проводится во время обучения и после отдела по управлению персоналом и преподавателями с помощью опросов, интервью и наблюдения

При оценке усвоения учебного материала следует выяснить при помощи тестирования, устного и письменного опроса, зачета как изменились знания и навыки обучающихся.

Что касается финансирования, то следует оценить эффективность затрат на обучения при помощи показателей рентабельности инвестиций в персонал, а также прироста объема продаж, прибыли.

Управление проектами принимает во внимание причастные субъекты, имеющие интересы и иногда ответственность, а также реализующие собственные роли в отношении проектов. Стейкхолдеры, они же заинтересованные стороны проекта, как объект управления обретают особенное значение в силу высокой динамичности, ограниченности во времени и в ресурсах [16].

Анализ заинтересованных сторон позволяет выявить и охарактеризовать заинтересованные стороны, а также оценить их интерес к тому или иному вопросу. Данный анализ используется в контексте формирования политики и реализации проектов, в ходе планирования и разработки, а также при практической реализации, оценке. Проведем анализ заинтересованных сторон для АО ПГ «Метран».

Таблица 13. Заинтересованные стороны проекта

Заинтересованные стороны	Степень поддержки/противодействия (-5+5)	Влияние (0-5)	Требование
Руководитель проекта и его команда	+5	5	Вознаграждение за работу
Заказчик (директор)	+5	5	Повысится стоимость предприятия, увеличить объем продаж, до по рынка.
Инвестор	+5	4	Отдыха на вложенный капитал не дольше 1,5 лет
Клиент	+5	4	Быстрое оформление заказов, без ошибок.
Сотрудники предприятия	+4	5	Новые знания, навыки, квалификация, увеличение заработной платы.
Конкуренты	-5	2	Удержание доли рынка
Общественность	+1	1	Предоставление новых рабочих мест

Данные полученные в таблице можно представить на карте заинтересованных сторон проекта (рисунок 9).

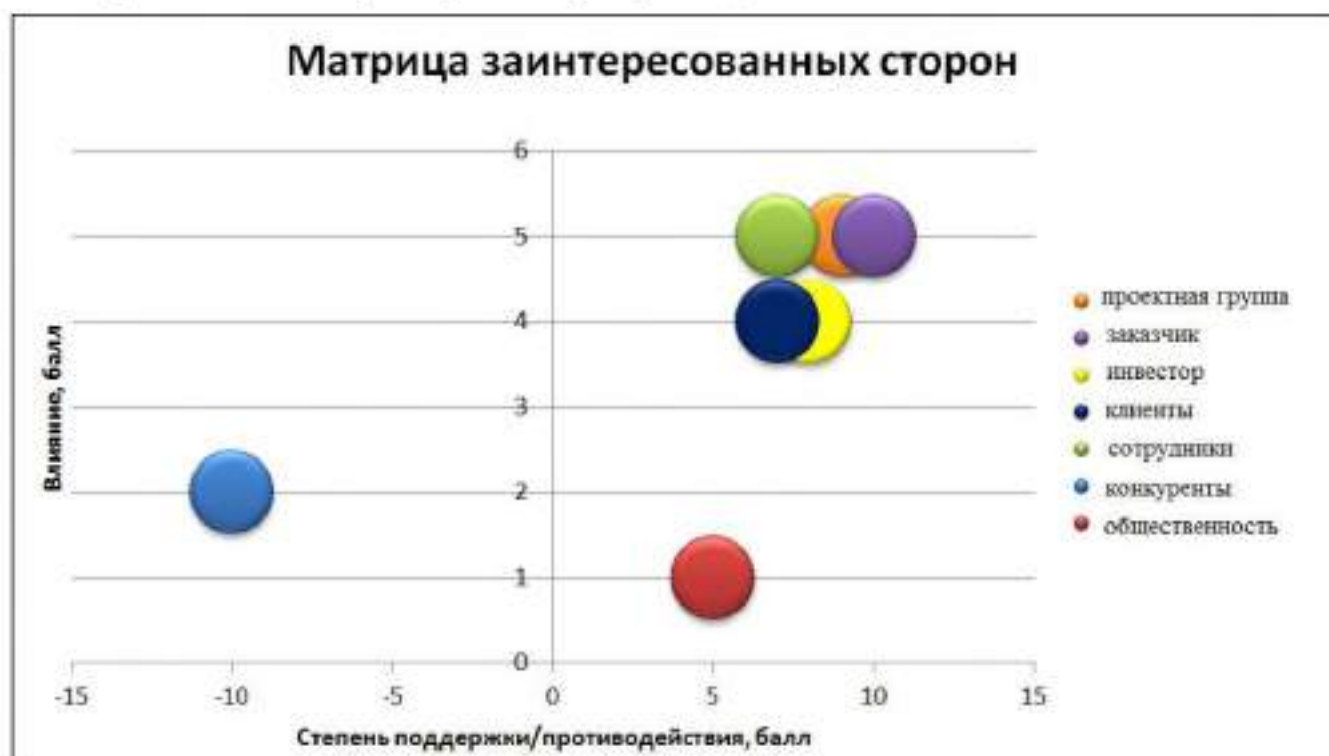


Рисунок 9- Матрица заинтересованных сторон проекта для АО ПГ «Метран»

Таким образом, можно увидеть, что проект актуален как для самого предприятия, сотрудников, так и для потребителей, клиентов. Единственное отрицательное влияние оказывают конкуренты, но оно незначительное[16].

3.4 Планирование сроков проекта

Диаграмма Ганта (график Ганта) – это один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач и представляет собой диаграмму интервалов на шкале времени и отражает использование объектами (точками) ресурсов (серий). Как средство планирования используется в личном и корпоративном тайм-менеджменте, управлении проектами. Несмотря на то, что при большом количестве задач она становится перегруженной, этот метод легок и доступен каждому и считается одним из стандартов де-факто. Этот вид диаграммы широко используется для

визуализации хода выполнения задач, планирования ресурсов, графика рабочего времени и других данных, которые представляются не конкретными числовыми значениями, а набором временных интервалов [17-20]. Один из важнейших ресурсов для руководителя проектов — это временной ресурс. Если руководитель проекта хочет четко отслеживать ход выполнения работ, укладываться в поставленные сроки — ему просто необходима увязка всех задач по проекту со временем. А поскольку большая часть информации усваивается человеком через зрение, руководителю очень удобно иметь под рукой инструмент, делающий это наглядным [21-24].

Диаграмма Ганта – это ленточная диаграмма представляющая собой две шкалы: шкала выполняемых задач и временная шкала. В соответствии со сроком, отведенным по проекту каждой задаче, он откладывается на временной шкале. Дата на сегодняшний день является как бы границей, по левую часть от которой подразумевается, что уже выполнено, по правую – что еще предстоит сделать.

Также на диаграмме с помощью стрелок можно отображать взаимосвязи задач друг с другом. Диаграмма предоставляет возможность наглядно представлять как последовательные шаги выполнения проекта, так и задачи, требующие одновременного выполнения [25,26].

Для того, чтобы нарисовать график нужно расписать каждый этап проекта по продолжительности дней. Рассмотрим таблицу ниже

Таблица 14 - План работ по реализации проекта

Название задачи	Дата начала	Дата окончания	Длительность, количество дней
I. Первый этап - предварительный			
Формирование целей	01.07.17	03.07.17	3
Определение потребностей	04.07.17	05.07.17	2

Продолжение таблицы 14

Название задачи	Дата начала	Дата окончания	Длительность, количество дней
1. Первый этап - предварительный			
Формирование целевых групп	06.07.17	14.07.17	9
Планирование финансирования	17.07.17	19.07.17	3
2. Второй этап- подготовительный			
Интервью	20.07.17	26.07.17	7
Тесты	27.07.17	02.08.17	7
Диагностика и выявление проблем	03.08.17	08.08.17	6
Разработка программ	09.08.17	17.08.17	9
Формулирование заданий	18.08.17	28.08.17	11
Подбор и разработка кейсов	18.08.17	28.08.17	11
3. Третий этап - реализация			
Проведение семинаров	29.08.17	29.11.17	93
Систематизация базовых знаний	30.11.17	04.12.17	5
Анализ опыта (кейсов)	05.12.17	14.12.17	10
Анализ проблем предприятия	15.12.17	11.01.18	28
Итого по всем этапам			204

Все эти работы и их продолжительности представлены графически на рисунке 10. Диаграмма Ганта показывает, что этапы реализации проекта должны составить 193 дня: предварительный этап - 17 дней, подготовительный этап - 40 дней и этап реализации - 136 дней.

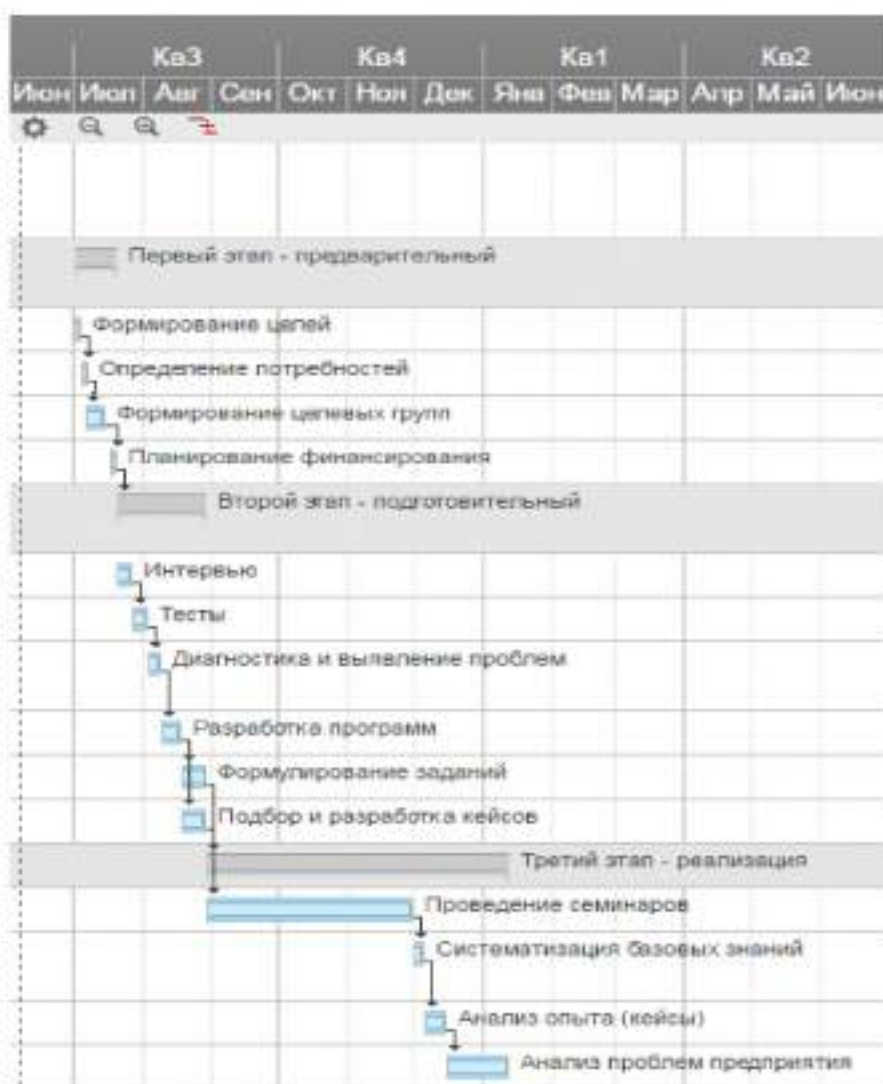


Рисунок 10 - Диаграмма этапов реализации проекта

3.5 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта

В основе процесс принятия управленческих решений инвестиционного характера лежат оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Поскольку сравниваемые показатели относятся к различным моментам времени, ключевой проблемой здесь является проблема их сопоставимости. Относиться к ней можно по-разному в зависимости от

существующих объективных и субъективных условий: темпа инфляции, размера инвестиций и генерируемых поступлений, горизонта прогнозирования и так далее. Для того чтобы осуществить оценку эффективности проекта нужно определить затраты на проект [27-29].

Проведем расчет инвестиций:

В качестве источников финансирования были использованы денежные средства на расчетном счету АО ПГ «Метран».

1. Обучается 1000 человек, обучение длится 4 месяца.

2. Стоимость раздаточного материала: 1000 чел. * 520 руб/чел. = 520 000 рублей.

3. Заработная плата преподавателям, тренерам = 6 чел. * 50 000 руб/чел. 300 000 рублей.

4. Кофе-брейк, бизнес-ланч для преподавателей = 180000 рублей.

Итого затрат на проект: 1 000 000 рублей.

Таблица 15 - Планируемые единовременные затраты на проект

Виды и статьи затрат, руб.	Периоды, месяцы			
	1	2	3	4
1. Заработная плата преподавателям, руб	75000	75000	75000	75000
2. Стоимость раздаточного материала, учебников, руб	130000	130000	130000	130000
3. Кофе-брейк, бизнес-ланч, руб	45000	45000	45000	45000
Итого единовременных затрат на проект, руб	1 000 000			

В качестве оценки инвестиционного проекта применяются дисконтированные методы:

Метод чистой текущей стоимости (NPV);

Индекс рентабельности (PI);

Метод внутренней нормы отдачи / рентабельности (IRR);

Дисконтированный метод учета срока окупаемости (DPP).

Метод дисконтирования заключается в оценке будущих поступлений с позиции текущего момента [30].

Дисконтирование отражает зависимость денег от времени, т.е. свойство денег обесцениваться с течением времени.

Дисконтирование денежных потоков можно осуществить с использованием следующей формулы:

$$P = P_n / (1 + D)^n, \quad (1)$$

где P – текущая (приведенная) стоимость, т.е. оценка величины P_n с позиции текущего момента.

P_n – доход, планируемый к получению в n -ом периоде.

D – ставка дисконтирования;

n – период времени.

В большой степени значение приведенной стоимости (P) зависит от ставки дисконтирования (D), которая определяется оценивающим, исходя из альтернативных возможностей использования денег.

Таким образом, ставка дисконтирования – это альтернативная стоимость капитала и ее часто называют стоимостью капитала (СК).

Ставка дисконтирования (D) должна отражать:

1. Стоимость кредита для инвестиций (или упущенный процент).
2. Риски, связанные с проектом.

3. Обесценивание денег из-за инфляции (снижения со временем покупательской способности денег).

Для определения премии за риск, в ставке дисконтирования используется методика «Альт-Инвест».

Таблица 16 Методика определения премии за риск «Альт-Инвест»

Характеристика источника риска проекта	Премия за риск
Проект, поддерживающий производство	0%
Расширение производства	3%
Выход на новые рынки	6%
Смежные области бизнеса (новый продукт)	9%
Новые отрасли	12%

Рассчитаем ставку дисконтирования, возьмем следующие показатели:

6% - безрисковая составляющая ставка дисконтирования (по ГКО);

3% - риск, связанный с проектом (методика «Альт-Инвест»);

5,4% - обесценивание денег из-за инфляции (прогнозируется на 2017 год).

Так ставка дисконтирования (годовая) составляет: $5,4 + 3 + 6 = 14,4 \%$

Ставка дисконтирования месячная составляет 1,13%

Для упрощения расчетов используют стандартные таблицы дисконтирования (рисунок 11), в которых для различных периодов времени и различных ставок дисконтирования рассчитаны значения коэффициентов дисконтирования (КД):

$$КД = 1 / (1 + Д)^n \quad (2)$$

где Д - ставка дисконтирования;

n - годы.

Годы (n)	Ставка дисконтирования (r)									
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909
2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857	0,842	0,826
3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,816	0,794	0,772	0,751
4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735	0,708	0,683
5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681	0,650	0,621
6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,666	0,630	0,596	0,564
7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583	0,547	0,513
8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540	0,502	0,467

Рисунок 11 - Ставка дисконтирования

Таблицы дисконтирования могут быть использованы, как для периода времени в годах, так и в месяцах, но при этом должно выполняться условие:

- Если выбран период времени в годах, то ставка дисконтирования должна быть годовая;
- Если выбран период времени в месяцах, то ставка дисконтирования должна быть месячная.

Рассмотрим периоды проекта с такими коэффициентами ставки дисконтирования, как:

$$КД(0) = 1/(1+1,13/100)^0 = 1;$$

$$КД(1) = 1/(1+1,13/100)^1 = 0,99;$$

$$КД(2) = 1/(1+1,13/100)^2 = 0,98;$$

$$КД(3) = 1/(1+1,13/100)^3 = 0,97.$$

Для получения текущей стоимости (P) необходимо денежный поток, который мы хотим продисконтировать (обесценить), умножить на соответствующий коэффициент дисконтирования:

$$P = P_n * КД, \tag{3}$$

где P_n - доход, планируемый к получению в n -ом периоде;

КД - коэффициент дисконтирования.

Метод чистой текущей стоимости (NPV).

NPV (чистая текущая стоимость) – сумма дисконтированных чистых денежных потоков, за весь период, прогнозируемого срока действия проекта. Для вычисления NPV необходимо:

1. Определить срок жизни проекта, т.е. период времени, за который будет сделан расчет.
2. Спрогнозировать все выгоды от проекта (увеличение выручки, экономию затрат и др.), а также все денежные затраты, связанные с проектом (разовые инвестиции, операционные затраты, упущенные выгоды и др.).
3. Составить для проекта прогноз отчета о движении денежных средств, в котором отразить все прогнозируемые поступления и выплаты денежных средств, в привязке к конкретным срокам жизни проекта.
4. Определить чистые денежные потоки за каждый период прогнозируемого срока действия проекта.
5. Определить ставку дисконтирования, используя существующие рекомендации по ее определению.
6. Для выбранной ставки дисконтирования и различных периодов жизни проекта определить коэффициенты дисконтирования.
7. Продисконтировать чистые денежные потоки, перемножив их на соответствующие коэффициенты дисконтирования и т.о. определить дисконтированные чистые денежные потоки за каждый период срока жизни проекта.
8. Сложить все дисконтированные чистые денежные потоки и получить итоговую цифру, которая отражает величину NPV

Таблица 17 – Денежные потоки по проекту с расчетом NPV

Мес	0	1	2	3	4	5	6
Денежные потоки							
Поступление денежных средств, тыс руб	-	-	-	1800	1800	1800	1800
Выбытия денежных средств, тыс руб	-250	-250	-250	-1680	-1440	-1440	-1440
Чистый поток денежных средств, тыс руб	-250	-250	-250	110	360	360	360
Коэффициенты дисконт. (для выбранной ставки дисконтирования), %	1,00	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95	0,93
Дисконт чистые потоки денежных средств, тыс руб	-250	-247,5	-245	106,7	345,6	342	334,8
Чистое текущее значение, тыс руб	-250	-497,5	-742,5	-635,8	-280,2	51,8	386,6

Таким образом, денежные поступления начались с четвертого месяца и составляли каждый последующий месяц: 30 штук датчиков * 60 000 руб./датчик = 1 800 000 руб. В выбытия денежных средств первые четыре месяца включены инвестиции в размере 250 тыс. руб. Последующие месяцы выбытие составляет 80% (себестоимость продукции) от 1 800 тыс. руб. В 4-м месяце выбытие включает в себя себестоимость и инвестиции, общая сумма которых равна 1 690 тыс. руб.

Метод NPV может быть использован для принятия инвестиционных решений:

- Если $NPV > 0$, то проект следует принять, т.к. в случае принятия проекта ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся,
- Если $NPV < 0$, то проект следует отвергнуть, т.к. в случае принятия проекта ценность компании уменьшится, а владельцы компании понесут потери;
- Если $NPV = 0$, то в случае принятия проекта ценность компании не изменится и благосостояние владельцев останется на прежнем уровне, при этом возможно, что проект даст увеличение нефинансовой ценности.

Таким образом, показатель NPV составил 386,6 тысяч рублей, который > 0 , то есть проект следует принять предприятию, так как ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся.

Индекс рентабельности (PI) – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений.

$$PI = NPV / \text{Инвестированный капитал} \quad (4)$$

- если $PI > 1$, проект следует принять;
- если $PI < 1$, проект следует отвергнуть.

Чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в проект

Рассчитаем индекс рентабельности (PI) для предприятия АО ПГ «Метран»:

$$PI = 1,39$$

Таким образом, показатель индекса доходности составил $1,39 > 1$, означает, что предприятию следует принять проект.

IRR (внутренняя норма отдачи) – такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равна нулю $IRR = D$,

- если $IRR > СК(D)$, то проект следует принять;
- если $IRR < СК(D)$, то проект следует отвергнуть.

Также оценивается разница между IRR и ставкой дисконтирования (D). Чем больше эта разница, тем больше запас прочности проекта, т.е. есть запас на дополнительные риски.

Методы определения IRR:

1. Таблицы EXCEL и метод последовательных приближений, т.е. задаваемая ставка дисконтирования постепенно увеличивается до тех пор, пока чистая текущая стоимость не станет равной нулю или близкой нулю

2. Формула:

$$IRR = D1 + (NPV1 / (NPV1 - NPV2)) * (D2 - D1), \quad (5)$$

где $D1$ – ставка дисконтирования, при которой $NPV1 > 0$;

$D2$ – ставка дисконтирования, при которой $NPV2 < 0$.

3. Графический способ

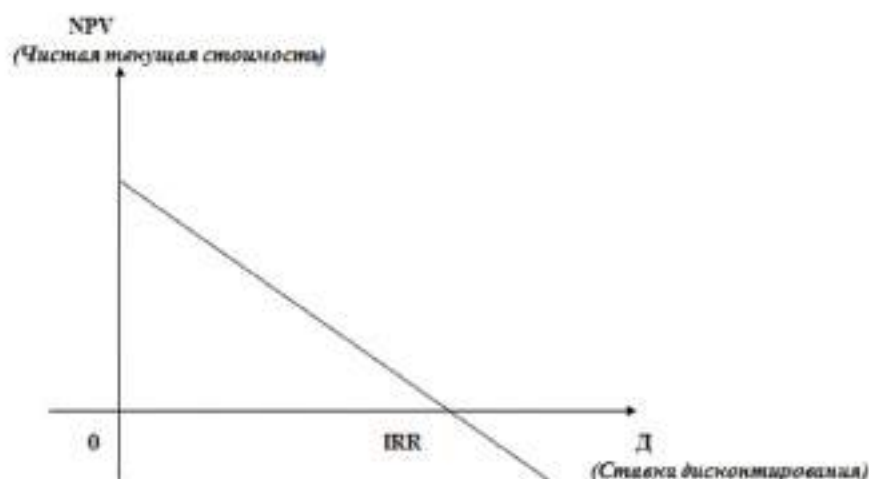


Рисунок 12 – Графический способ определения IRR

Определим значение IRR с помощью формулы:

$$1,13\% - (386,6 / (386,6 - (-8,95))) * (12,92\% - 1,13\%) = 12,65\%$$

Данный показатель больше ставки дисконтирования (1,13%), следовательно проект следует принять.

Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, в течение которого происходит полное возмещение первоначальных денежных затрат, т.е. определяется момент, когда денежный поток доходов сравнивается с суммой денежных потоков затрат.

Чем короче срок окупаемости, тем привлекательней проект.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) аналогичен показателю PP, но учитывает фактор зависимости стоимости денег от времени. DPP > PP

Для вычисления дисконтированного срока окупаемости необходимо:

1. На основе составленного прогноза отчета о движении денежных средств определить кумулятивные дисконтированные денежные потоки, т.е. дисконтированные денежные средства на конец каждого периода всего срока действия проекта (учитываются нарастающим итогом).

2. По кумулятивным дисконтированным денежным потокам определить период времени, когда денежный поток меняет знак «-» на знак «+», т.е. из отрицательного становится положительным.

3. Для определения более точного значения дисконтированного срока окупаемости может быть применена формула:

$$DPP = n_{год} - n_{мес} \quad (6)$$

где $n_{год}$ - год окупаемости;

$n_{мес}$ - месяцы окупаемости.

Месяцы окупаемости в свою очередь рассчитываются следующим образом:

$$\frac{\text{Отрицательное saldo на начало периода окупаемости}}{\text{Поступление наличности в год окупаемости}} * 12 \text{ мес.} \quad (7)$$

Таблица 18 Кумулятивные денежные потоки по проекту

Месяцы	0	1	2	3	4	5	6
Чистые дисконт денежные потоки за период, тыс.руб	(250)	(247,5)	(245)	106,7	345,6	342	334,8
Кумулятивные дисконт денежные потоки, тыс.руб	(250)	(497,5)	(742,5)	(635,8)	(290,2)	51,8	386,6

$DPP = 4 \text{ месяца} + (290,2 / 342) = 4,8 \text{ месяца}$.

Таким образом, проект по развитию персонала на предприятии АО ПГ «Метран» окупится через 4,8 месяца.

Таблица 19 – Оценка экономической эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Расчетное значение	Нормативное значение
Чистая текущая стоимость, тыс. руб.	NPV	386,6	>0
Индекс рентабельности/ доходности	PI	1,39	>1
Внутренняя норма отдачи/ доходности, %	IRR	12,65	>1,13
Дисконтированный срок окупаемости, мес	DPP	4,8	<T (T=6)

Таким образом, в результате проведения оценки экономической эффективности предприятия АО ПГ «Метран» можно сделать вывод, что проект по развитию персонала является эффективным. Об этом говорят такие показатели как NPV, PI, IRR, DPP.

ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ: процесс реализации стратегии рассматривался с использованием сбалансированной системы показателей. Анализ заинтересованных сторон показал, что проект актуален для предприятия, его работников. С помощью оценки экономической эффективности, проект по совершенствованию стратегии развития персонала является успешным, сбалансированным, эффективным. Проект должен окупиться через 4.8 месяца

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Практическую часть выпускной квалификационной работы составляет разработка стратегии развития персонала на предприятии АО ПГ «Метран».

Как показал анализ внешних факторов, на АО ПГ «Метран» наиболее сильное влияние оказывает экологический фактор (рост экологической ответственности), экономический (рост курса доллара) и социальный (рост мобильности населения).

Анализ пяти сил по Портеру показал, что на рынок приборостроения большое влияние оказывают потребители, поставщики. Что касается конкуренции, то она в основном идет между крупными зарубежными компаниями.

Проведенный SWOT-анализ показал, что предприятию необходимо повысить квалификацию сотрудников, обучить их иностранному языку и улучшить взаимоотношения между ними.

В соответствии с матрицей М Портера стратегия компании следует стратегии лидерства по издержкам.

По теории Ансоффа выбор стратегии развития для компании соответствует нескольким стратегиям: проникновение, развитие рынка и развитие продукта.

Система контроля налажена в соответствии с планом-графиком выполнения работ и предоставления отчётов по проведённой деятельности в направлении реализации проекта изменений. Экономическая оценка проекта представлена показателями, характеризующими эффективность вложения финансовых средств. Срок окупаемости проекта составляет 4,8 месяца. Это свидетельствует о том, что данный проект с экономической точки зрения эффективен и выгоден для предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Комсомольская правда [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.chel.kp.ru/daily/26435.7/3306359/>.
2. Известия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.i-t.ru/article/new/6939/>.
3. ProFinance [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.forexpf.ru/news/2016/10/21/b92s-alfa-bank-prognoziruet-padenie-kursa-rublya-v-2017-do-75-za-dollar.html>.
4. ЧРОО РЭЖ «Сделаем» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sdelaem74.ru/content/Chelyabinsk_ecology/.
5. Федерал Пресс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fedpress.ru/news/74/economy/1694735/>.
6. ТВЦ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tvc.ru/news/show/id/103041/>.
7. Газета.Ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gazeta.ru/comments/2016/10/13_e_10249013.shtml.
8. EMERSON [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www2.emersonprocess.com/ru-ru/brands/metran/pages/index.aspx>.
9. PowerBranding [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/>.
10. HRPortal Сообщество и публикации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/obuchenie-personala-zachem-eto-nuzhno/>.
11. Магура, М. И. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура. - Москва: Издательство Интел-Синтез, 2002г. - 121 с.
12. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. учебник / А. Я. - Москва: Издательство ИНФРА-М, 2010. - 160 с
13. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

14. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А.Винокуров. - Москва: Издательство Центр экономики и маркетинга, 2007. - 160 с.
15. Розаренова Т.В. Основы управления персоналом: учебное пособие/ Т.В. Розаренова.- Москва: Издательство ГАСБУ, 2011. – 328 с.
16. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебное пособие/ В.А. Дятлов.- Москва: Издательство ПРИОР, 2009. – 365 с.
17. Projectimo [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<http://projectimo.ru/planirovanie-proekta/diagramma-ganta.html>.
18. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник/ А.П. Егоршин. - Москва: ИздательствоИНФРА, 2008. - 320 с.
19. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Д.Аакер. - Санкт-Петербург, 2002.- 215 с.
20. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова,Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
21. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
22. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И.Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
23. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник длябакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
24. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
25. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебноепособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.

26. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. Москва: Юрайт, 2006 - 125 с.
27. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. - Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. - 600 с.
28. Аганова, Т. А. Макроэкономика: учебник / Т. А. Аганова, С. Ф. Серегина. - Москва: Маркет ДС, 2009. - 413 с.
29. Сорокина, М. В. Менеджмент в торговле: учебник / М. В. Сорокина. - Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2008. - 472 с.
30. Арсенова Е.В. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели: справочное пособие/ Е.В. Арсенова. - Москва: Издательство ИНФРА, 2014.- 250 с.