

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.

Совершенствование стратегии развития персонала ЗАО «Роскомплект» с целью
повышения ее конкурентоспособности с учетом международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2017.942.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
_____ Е. С. Ситникова
« _____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов
« _____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Ситникова Е.С. Совершенствование стратегии развития персонала ЗАО «Роскомплект» с целью повышения ее конкурентоспособности с учетом международного опыта. Челябинск: ЮУрГУ. ЭУ - 461: 2017. - 72 с., 12 рис., 17 табл., библиогр. список - 30наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мер по совершенствованию стратегии развития персонала на примере предприятия ЗАО «Роскомплект» с целью повышения ее конкурентоспособности с учетом международного опыта.

В работе рассмотрены теоретические основы организации внутрифирменного планирования, проведены анализы внешних и внутренних сред предприятия, рассмотрены варианты развития компании, проведена реализация стратегии развития персонала и экономическая оценка предприятия

С учетом возможностей и угроз внешней и внутренней среды, с учетом сильных и слабых сторон предприятия была определена наиболее эффективная стратегия ЗАО «Роскомплект». В соответствии с ней были определены основные цели и мероприятия по ее внедрению.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ЗАО «РОСКОМПЛЕКТ»	8
1.1 Характеристика предприятия	8
1.2 Анализ внешнего окружения	9
1.3 Анализ сил, воздействующих на отрасль энергетического строительства. .	15
1.4 Внутренний анализ ЗАО «Роскомплект».....	21
1.5 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ЗАО «Роскомплект».....	23
ГЛАВА 2. ОБОСНОВАНИЕ ВАРИАНТОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «РОСКОМПЛЕКТ»	26
2.1 Определение миссии и стратегического видения компании.....	26
2.2 Матрица конкурентных стратегий Портера	28
2.3 Матрица Ансоффа	30
2.4 Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	33
2.5 Совершенствование стратегии управления персоналом на предприятии ЗАО «Роскомплект»	34
ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА.....	40
3.1 Разработка стратегической карты.....	40
3.2 Планирование реализации стратегии развития персонала	44
3.3 Анализ заинтересованных сторон	48
3.4 Планирование сроков проекта	50
3.4 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Управление развитием персоналом является важной составляющей функционирования любого предприятия. Кадровый потенциал организации является одним из главных факторов, определяющих ее успех.

Любая компания, которая хочет занять лидирующие позиции на рынке, нуждается в сотрудниках, которые обладают большим багажом знаний и умеют их эффективно применять на практике. В качественном изменении состава персонала организации должна быть заинтересована не только сама компания, но и ее сотрудники, так как требования к качеству работы постоянно меняются и увеличиваются. Таким образом, низкая квалификация персонала может отрицательно сказываться на деятельности организации. Именно поэтому перед управленцами возникает сложная задача совершенствования различных методов развития персонала, что приводит не только к повышению конкурентоспособности предприятия, но и к усовершенствованию профессиональных навыков и повышению мотивации сотрудников.

Объектом работы является ЗАО «Роскомплект», предприятие, специализирующееся на производстве и поставках изделий (глав. электрооборудования и электронного оборудования) на объекты промышленного и гражданского строительства.

Предметом исследования является совершенствование стратегии развития персонала ЗАО «Роскомплект».

Целью данной дипломной работы является совершенствование стратегии развития персонала ЗАО «Роскомплект» с целью повышения ее конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи:

Проанализировать систему управления персоналом ЗАО «Роскомплект»;

Выявить основные проблемы и недостатки в процессе развития персонала ЗАО «Роскомплект»;

Реализовать выбор стратегии развития персонала из ряда предложенных решений и разработать необходимые рекомендации по реализации выбранной стратегии;

Обосновать экономическую целесообразность данного проекта.

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ЗАО «РОСКОМПЛЕКТ»

1.1 Характеристика предприятия

ЗАО «Роскомплект» - стремительно развивающаяся компания на рынке электромонтажного оборудования, специализирующаяся на производстве и комплексных поставках оборудования и материалов на объекты промышленного и гражданского строительства.

Основное направление ЗАО «Роскомплект» - производство изделий главэлектромонтажа (ГЭМ), которые предназначены для осуществления надежной прокладки кабельной структуры промышленных объектов, как внутри, так и снаружи помещений.

Так же предприятие является производителем электрощитового оборудования (ВРУ: шкафы ПР, АВР, ШРС; ящики ЯРВ, ЯТП; панели ЩО, камеры КСО и др.) и обеспечивает качественное и быстрое изготовление, комплектацию и поставку под заказ любой электротехнической продукции, как по стандартным схемам, так и по индивидуальным схемам заказчика.

Миссия компании: «Обеспечить современной, высококачественной, сертифицированной кабельно-проводниковой продукцией строительные и электромонтажные компании Челябинской области и Уральского региона».

Видение ЗАО «Роскомплект»: «Стать к 2030 году лидером на рынке электромонтажа в УрФО».

На предприятии работает квалифицированный персонал, имеющий опыт в разработке, производстве, поставке и сервисном обслуживании современного оборудования. Специалисты ЗАО «Роскомплект» обладают опытом в успешном выполнении проектов автоматизации, долговременном сопровождении поставленного оборудования, включая обслуживание, ремонт, замену и модернизацию.

В число клиентов ЗАО «Роскомлект» входят:

- ОАО «Газпром»;
- ООО «Уралстройнефть»;
- ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»;
- АО «НК «Конданефть»;
- АО «ЧОМК»;
- ЗАО «Электроснабсбыт».

В последние годы компания осваивает северные регионы страны: Ямало-Ненецкий автономный округ, Ханты-Мансийский автономный округ, Республика Саха (Якутия), Республика Коми и т.д.

Основную часть продаж компании обеспечивают электромонтажные организации, которым постоянно требуется установка нового и обслуживание уже имеющегося оборудования. В число покупателей также входят предприятия тяжелой и средней промышленности – заводы и комбинаты.

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 заключенные 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 ЗАО «Роскомлект»:

1. Преобладание молодого населения

Проведем анализ численности населения по полу и возрасту на 1 января 2016 г. по Челябинской области.

2.6.7. ЧИСЛЕННОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ ПО ПОЛУ И ВОЗРАСТУ на 1 января 2016 г.									
(человек)									
Челябинская область									
Возраст (лет)	Вся население			Городское население			Сельское население		
	мужчины и женщины	мужчины	женщины	мужчины и женщины	мужчины	женщины	мужчины и женщины	мужчины	женщины
0-4	242925	124799	118126	194183	99902	94281	48742	24897	23845
5-9	206171	105916	100255	166240	85472	80768	39931	20444	19487
10-14	175410	89625	85785	141241	72086	69155	34169	17539	16630
15-19	158780	80523	78257	130701	66171	64530	28079	14352	13727
20-24	198964	98954	100110	168422	82664	85758	30542	16190	14352
25-29	298494	149668	148826	254220	125369	128851	44274	24299	19975
30-34	290467	143835	146632	248450	122213	126237	42017	21622	20395
35-39	261828	126472	135356	223121	107317	115804	38707	19155	19552
40-44	240906	114550	126356	203126	96146	106980	37780	18404	19376
45-49	209052	98832	110220	171865	80836	91029	37187	17996	19191
50-54	232925	106251	126674	185875	83857	102018	47050	22394	24656
55-59	258210	112421	145789	204935	87421	117514	53275	25000	28275
60-64	236165	95828	140537	191904	75887	116017	44261	19741	24520
65-69	178888	67931	110957	148861	55487	93374	30027	12444	17583
70-74	79762	26650	53112	66635	21937	44698	13127	4713	8414
75-79	126081	36777	89304	103842	30009	73833	22239	6768	15471
Вся население	3500716	1603097	1897619	2891138	1312786	1578352	609578	290311	319267
в том числе:									
молоде трудоспособного	657296	337235	320061	527807	270909	256898	129489	66326	63163
трудоспособная	1971047	1014511	956536	1647058	838545	808513	323989	175966	148023
старше трудоспособного	872373	251351	621022	716273	203332	512941	156100	48019	108081

Рисунок 1 - Характеристика численности населения по полу и возрасту по Челябинской области [1]

Из рисунка 1 видно, что большую часть людей составляет молодое население Челябинской области. Таким образом, можно сделать вывод о том, что на предприятии может постоянно существовать приток молодых квалифицированных кадров, и это будет являться одним из достоинств фирмы, т.к. молодые специалисты обладают обширным багажом знаний в различных областях и готовы самосовершенствоваться для повышения своей квалификации, таким образом, овладевая новыми знаниями.

2. Рост мобильности населения

В связи со скорым построением Томинского ГОКа челябинцы всё же решаются переселиться в другие города РФ. Предприятие ЗАО «Роскомплект» в свою очередь может лишь усовершенствовать систему стимулирования работников, либо перейти к автоматизации труда [2].

3. Развитие IT-технологий в производственной сфере

Отмечается развитие IT-технологий в производственной сфере. В настоящее время наша страна находится в динамичном развитии высокотехнологических областей, машиностроения, сферы информационных технологий, поэтому следует делать дополнительные вложения в науку. Есть возможность автоматизации производства, что приведет к увеличению производительности труда [3].

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. Платежеспособный спрос среди предприятий

Данный фактор приведет к повышению спроса и увеличению продаж.

6. Повышение цен на энергоресурсы

Министерство экономического развития РФ отмечает рост средних цен на электроэнергию в стране в 2017 году, следовательно, предприятие будет вынуждено платить больше средств на энергоресурсы, это может привести к увеличению себестоимости товаров [4].

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 путёвки в санаторий [5].

8. Рост экологических требований по безопасности выбросов промышленных предприятий

Губернатор Челябинской области, Борис Дубровский в ноябре 2016 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 [6].

9. Ввод ограничений на ввод импортного оборудования

Санкции США против России обязуются действовать, но предложения политиков санкции будут смягчены или вовсе сняты уже в 2017 году, всё зависит от дальнейших

событий. Но на сегодняшний день предпринятно следует искать ответственных партнеров [7].

10. Стабильная политическая ситуация в стране

Секретарь Совбеза РФ Александр Гребенкин заявил, что общественно-политическая ситуация в России в 2017 году остается стабильной, несмотря на участившиеся попытки «раскачать» обстановку [8].

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 ЗАО «Роскомплект»

Факторы	Знак влияния	Балльная оценка	Весовой к-т	Важность фактора
Социальные 1 Преобладание молодого населения	-	4	0,05	+0,2
2 Рост мобильности населения	-	6	0,3	-0,3

<i>Технологические</i>		9	0,1	10,9
3 Развитие IT-технологий в производственной сфере				
4 Низкий уровень поддержки со стороны государства в разработке новых продуктов (финансирование, специалисты)	-	7	0,05	-0,35
<i>Экономические</i>	-	6	0,15	+0,9
5 Платежеспособный спрос среди предприятий				

Продолжение таблицы 1

Факторы	Знак влияния	Балльная оценка	Весовой к-т	Важность фактора
6 Повышение цен на энергоресурсы	-	4	0,15	-0,6
<i>Экологические</i>	-	3	0,05	-0,15
7 Повышение биологического загрязнения в городе.				

8 Рост количественных требований по безопасности выбросов промышленных предприятий		1	0.15	-0.15
<i>Политические</i> 9 Ввод ограничений на импортную продукцию и оборудования в период с 2016 по 2017 гг	-	5	0,2	-1
10 Стабильная политическая ситуация в стране		3	0.05	-0.15

Полученные результаты приведены на рисунке 2 в виде графической интерпретации.

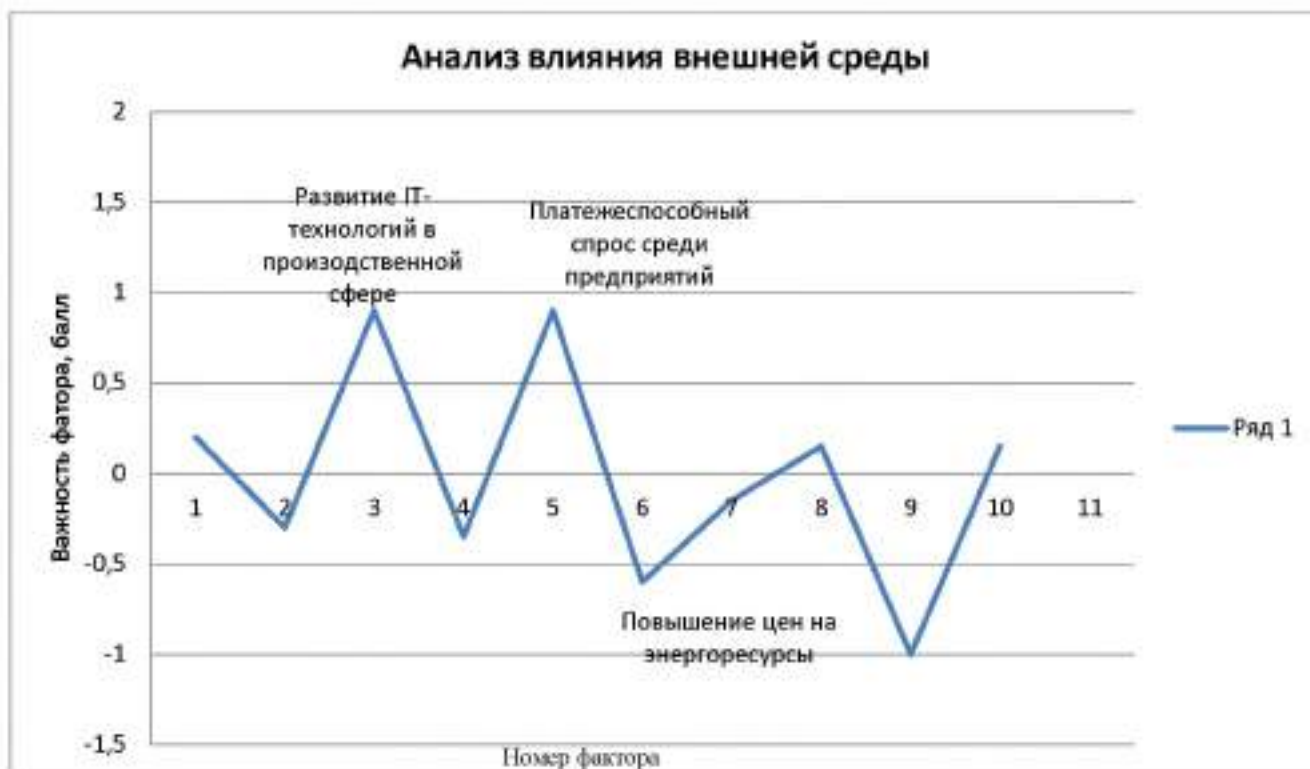


Рисунок 2- Анализ влияния внешней среды

График показывает, что условия работы фирмы неблагоприятные. 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:

- Совершенствование системы стимулирования сотрудников;
- Поиск отечественных поставщиков;
- Производство собственного оборудования.

1.3 Анализ сил, воздействующих на отрасль энергетического строительства

Анализ сил, воздействующих на отрасль, осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции, предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером. 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 [10].

1. Рыночная власть потребителей

Так как покупатель является потребителем готового товара, то он, удовлетворяя свои потребности, может влиять на конкурентоспособность продукта на рынке.

Потребитель способен ужесточить конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара и уровню обслуживания, оказывать давление на уровень цен [11].

Потребителями энергетической строительной отрасли являются такие компании как ОАО «Газпром», ООО «Уралстройнефть», ПАО «НК «РОСНЕФТЬ», АО «НК «Конданефть», АО «ЧЭМК», ПАО «Электроснабсбыт».

Всех потребителей можно распределить по отраслям промышленности, в которых работает то или иное предприятие. Рассмотрим приведенную ниже таблицу 2.

Таблица 2- Сегментация потребителей по отраслевому признаку

Отрасль	Предприятие (потребитель)
Нефтедобыча	ПАО «Газпром», ПАО «НК «РОСНЕФТЬ», АО «НК «Конданефть», ООО «Уралстройнефть»
Газодобыча	ПАО «Газпром», АО «НК «Конданефть»
Энергоснабжение	ПАО «Электроснабсбыт»
Электроэнергетика	АО «ЧЭМК»
Черная металлургия	АО «ЧЭМК»
Цветная металлургия	АО «ЧЭМК»

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

Отрасли промышленности

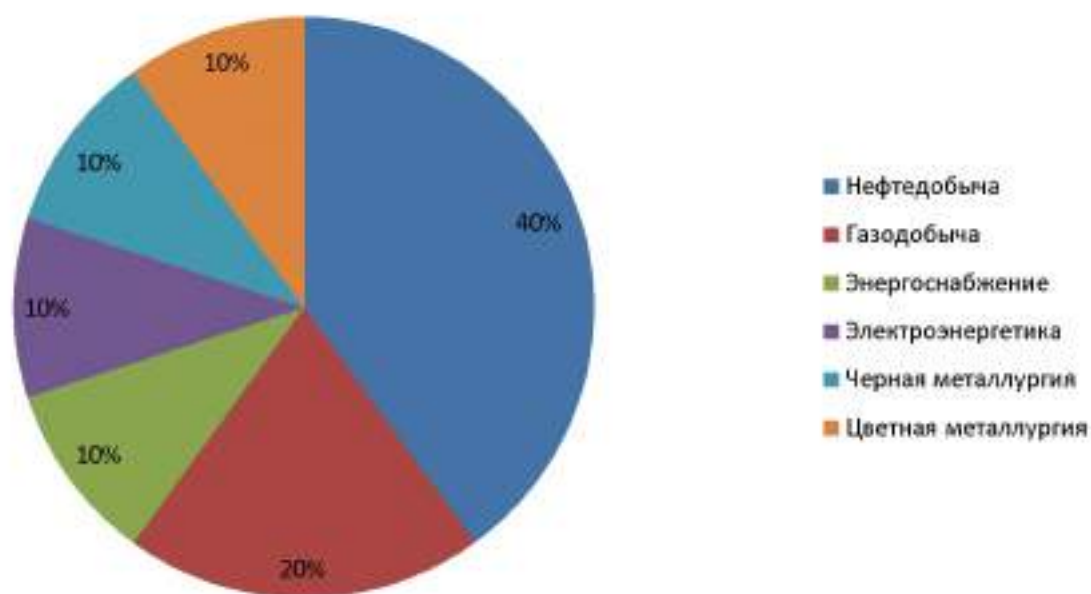


Рисунок 3 - Отрасли промышленности

Можно сделать вывод о том, что наибольший процент потребителей относится к предприятиям, работающим в нефтяной промышленности.

2. Рыночная власть поставщика

Поставщики сырья, услуг, ресурсов могут оказывать влияние при заключении сделок на участников отрасли, выбирать клиентов, с которыми работать, а значит влиять и на всю деятельность компаний. Это происходит, когда поставщики в отрасли настолько себя уверенно чувствуют, что могут увеличивать цены или снижать качество предлагаемых товаров и услуг, что в свою очередь приводит к росту себестоимости готового продукта, и росту издержек производства. А в случае отсутствия возможности повышения розничных цен на готовые товары на уровне сопоставимом с ростом сырья – происходит снижение прибыльности в отрасли от реализации товаров или услуг.

Таким образом, влиятельные поставщики в состоянии снизить уровень прибыли компаний и оказать значительное влияние на конкурентоспособность товара или услуги на рынке [11].

Поставщиками в энергетической строительной отрасли являются предприятия таких стран как:

- Турция;
- Италия;
- Германия;
- Китай.

Импортируемая продукция:

- Станки;
- Компрессоры;
- Сварочное оборудование.

Наибольший процент объема экспорта приходится на:

- Республику Казахстан;
- Республику Армения;
- Республику Беларусь.

Экспортируемая продукция:

- **Изделия для прокладки кабельных линий;**
- **Низковольтное шиговое оборудование**

3.4.1 Анализ действующих конкурентов

Соперничество среди уже существующих конкурентов сводится к попытке любыми силами улучшить положение компании 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.

В энергетической строительной отрасли работают такие компании как ООО «Кыштымский электромеханический завод», ООО «Челябинский ЗЭМИ», ООО «Рязанский Завод Кабельных Конструкций». Все конкуренты представлены на рисунке 4. Основная доля рынка приходится на Schneider Electric, OBO Bettermann и Vercofan.

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

Стратегические группы

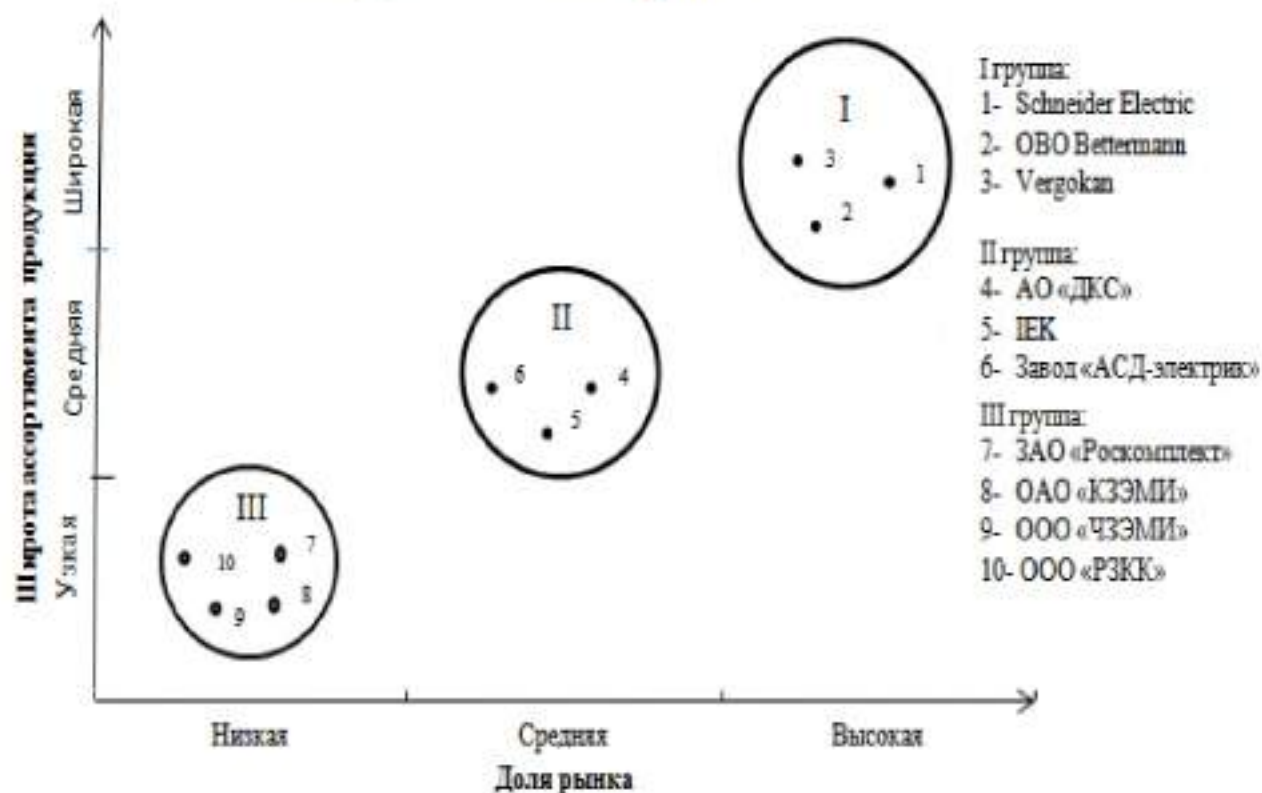


Рисунок 4 - Стратегические группы электромонтажного рынка

4. Угроза появления новых конкурентов

Часто появление новых игроков на рынке означает появление новых производственных мощностей, новых технологий и других значительных ресурсов. Что само по себе является потрясением для отрасли, которая приводит к изменению поведения потребителей, задаёт новые стандарты работы для существующих игроков.

Вхождение новых игроков на рынок зависит от многих факторов, в том числе от входных барьеров отрасли и реакции существующих игроков. Если барьеры высоки, а реакция существующих компаний в отрасли быстрая, то столкнувшись с таким сильным противодействием, новички не будут представлять серьезной опасности.

Безусловно, барьеры для выхода на рынок электромонтажного оборудования очень высокие. Для их преодоления нужен большой стартовый капитал. 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, для данной отрасли угроза появления новых конкурентов незначительна.

5. Угроза появления товаров-заменителей

На сегодняшний день не существует такого товара, который бы мог бы заменить шкафы ПР, АВР, ШРС; ящики ЯРВ, ЯТП; панели ЩО, камеры КСО и другие. 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 ЗАО «Роскомплект»

Проанализировав данную схему можно сделать следующие выводы:

- уровень конкурентной борьбы в энергетической строительной отрасли достаточно высок, идет борьба за передел рынка. Оставшиеся компании конкурируют между собой;
- существует высокий барьер для входа в отрасль новых конкурентов;
- поставщики оказывают большое влияние, так как закуп у поставщиков будет обходиться дешевле, чем собственное производство продукции;
- товаров-заменителей не существует, либо этот процент близок к нулю;
- крупные потребители особо ценны для поставщика.

1.4 Внутренний анализ ЗАО «Роскомплект»

Внутренний анализ направлен на то, чтобы как можно лучше разобраться в вопросах деятельности компании, сделать выводы о том, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий.



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 +5, основываясь на экспертное мнение. На основе полученных данных выявляются слабые места организации в сравнении с положением самого сильного и ближайшего конкурента ЗАО «Роскомплект» – ООО «ЧЗЭМИ». В таблице 3 отразим элементы внутренней среды и оценку в баллах, для наглядности изображения соединим точки [9]

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%)

-  -выделен конкурент ООО «ЧЗЭМИ»
-  - выделена компания ЗАО «Роскомплект»











Данные по SNW- анализу представлены в таблице 2.

Таблица 3 - SNW анализ внутренней среды ЗАО «Роскомплект»

	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			
3.	Основная деятельность			
	Уникальность технологии			
	Уровень использования мощностей			
	Качество товара			
	Служба поддержки			
4.	Ресурсы			
	Местное производство			
	Наличие внутренних резервов			

5.	Человеческие ресурсы и культура			
----	---------------------------------	--	--	--

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
	Квалификация персонала			
	Корпоративная культура			
6.	Маркетинг			
	Эффективность продаж			
8	Известность организации			
9	Расположение предприятия			

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

Если соотнести STEEP и SNW анализы, то можно сделать следующие выводы: ввод ограничений на ввоз импортного оборудования имеет временной характер, об этом следуют прогнозы политических деятелей и СМИ. Поэтому можно сказать о том, что в этом и следующем году следует обратить внимание на кадровую политику. В связи с высокой мобильностью населения следует удержать своих сотрудников. Тем самым нужно разработать стратегию развития персонала.

1.5 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ЗАО «Роскомплект»

Для формирования дальнейших мероприятий по развитию компании необходимо составление матрицы SWOT-анализа (таблица 3), позволяющего рассмотреть взаимодействие факторов внутренней и внешней среды. SWOT-анализ предполагает

возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в процессе изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем. 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 стратегии. SWOT-анализ ЗАО «Роскомплект» представлен в таблице 4.

Таблица 4 - SWOT анализ для ЗАО «Роскомплект»

<p>S (сильные стороны)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удобное размещение предприятия с точки зрения транспортной развязки; 2. Высокий показатель прибыльности предприятия; 3. Высокое качество товара; 4. Короткий срок выполнения заказов; 5. Широкая известность бренда компании на рынке; 6. Высокие показатели ликвидности и оборачиваемости; 7. Наличие внутренних источников финансирования для развития компании; 8. Широкий ассортимент; 9. Уникальность технологии. 	<p>O (возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие IT-технологий в производственной сфере; 2. Преобладание молодого населения; 3. Платежеспособный спрос среди предприятий; 4. Рост экологической ответственности; 5. Стабильная политическая ситуация в стране.
<p>W (слабые стороны)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Культура предприятия, тормозящая ее развитие; 2. Слабое нематериальное стимулирование сотрудников; 3. Низкий уровень знаний новых сотрудников по специальности; 4. Плохая система взаимодействия между сотрудниками. 	<p>T (угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост мобильности населения; 2. Низкий уровень поддержки со стороны государства в разработке новых продуктов; 3. Повышение цен на энергоресурсы; 4. Повышение биологического загрязнения в городе; 5. Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования.

Анализ конкурентных возможностей предприятия:

Сильные стороны предприятия и его возможности;

(SO) Высокий уровень прибыльности, ликвидности и рентабельности компании даст возможность внедрять новейшие IT-технологии в производственной сфере, что в свою очередь, может автоматизировать работу на предприятии. Широкая известность организации, высокое качество товаров и короткий срок выполнения заказов при платежеспособном спросе среди предприятий увеличат объем продаж.

Слабые стороны предприятия и его возможности;

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

– Слабые стороны предприятия и внешние угрозы;

(WT) При слабой корпоративной культуре и низком стимулировании сотрудников мобильность населения может увеличиться еще сильнее. Поэтому предприятию следует разработать стратегию развития персонала и программу лояльности сотрудников.

Сильные стороны и внешние угрозы.

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

Выводы по первой главе: анализ внутренней и внешней среды – это важный и сложный процесс для выработки стратегии организации, который требует внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, установления связи между факторами и между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная, что происходит во внешнем окружении и, не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

Поэтому проведя анализ внешнего окружения можно сказать о том, что условия работы компании неблагоприятные. Что касается сил воздействующих на отрасль, то

выход на рынок электроинструмента затруднен из-за высоких стартовых затрат и высокой конкуренции

ГЛАВА 2. ОБОСНОВАНИЕ ВАРИАНТОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «РОСКОМПЛЕКТ»

2.1 Определение миссии и стратегического видения компании

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования [12].

Поэтому цели развития ЗАО «Роскомплект» можно сформулировать так: увеличить

долю рынка до 7% к 2022 году, увеличить объем продаж на 25 % к 2022 году.

Видение – это руководящая философия организации, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы. То есть видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

Миссия организации - философия и предназначение организации, смысл ее существования на рынке, отличие организации от остальных организаций. Философия организации определяет ее культуру и социальные ценности. Предназначение организации характеризуется целями и задачами, для реализации которых организация осуществляет свою деятельность. Обычно в миссии провозглашаются: социальные обязательства и гражданская ответственность перед обществом.

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

Миссия компании: «Обеспечить современной, высококачественной, сертифицированной кабельно-проводниковой продукцией строительные и

Видение ЗАО «Роскомплект»: «Стать к 2030 году лидером на рынке электромонтажа в УрФО».

электромонтажные компании Челябинска и Уральского региона».

Так, пирамида целеполагания выглядит следующим образом (рисунок 6)

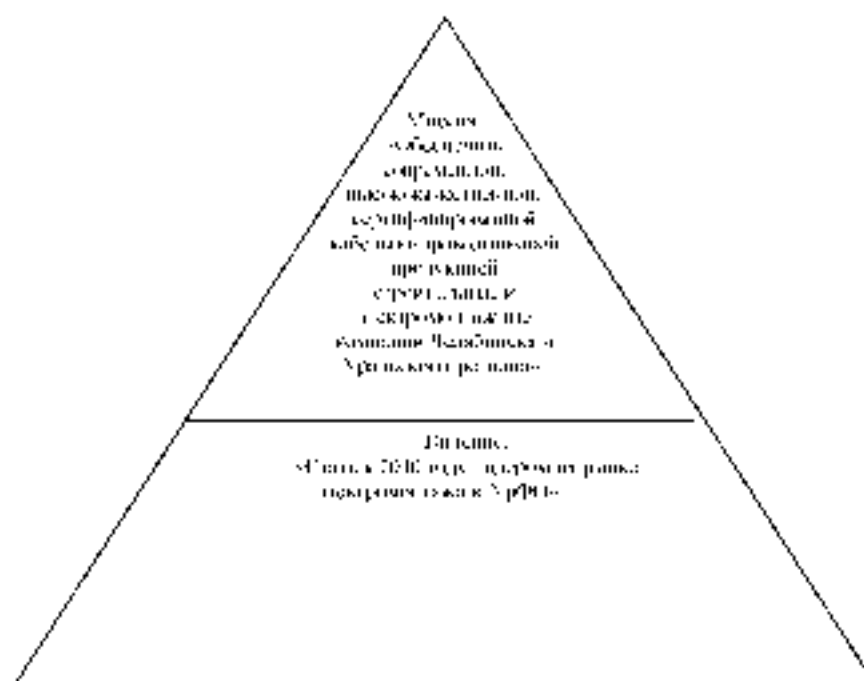


Рисунок 6 – Пирамида целеполагания для ЗАО «Роскомплент»

2.2 Матрица конкурентных стратегий Портера

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено 2 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). Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента [13].

По мнению М. Портера, для успешного развития компании необходимо следовать одной из трех базовых стратегий, которые различаются друг от друга в зависимости от широты стратегической цели и вида конкурентного преимущества:

1. Дифференциация – создание такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная.

Стратегию дифференциация обычно выбирают фирмы, которые имеют возможности создавать уникальный продукт для большого количества потребителей. Дифференциация может быть создана разными путями. Уникальность создается условиями маркетинга и другими методами ценовой конкуренции.

2. 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.

Лидерство в издержках характерно для компаний, отличающихся крупными размерами, выпуском массовой стандартизированной продукции. Основными источниками конкурентных преимуществ здесь являются экономия на масштабах, передовая технология, доступ к источникам сырья и надежные каналы распределения. При этом важно не уступать конкурентам по качеству продукта.

3. Фокусирование – сосредоточение на удовлетворении потребностей определенного сегмента рынка:

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

Стратегия фокусирования основана на выборе узкой сферы (цели) конкуренции. Фирма выбирает сегмент рынка или рыночную нишу и пытается достичь конкурентных преимуществ исходя из особенностей данного сегмента.

Проведем оценку стратегии ЗАО «Роскомплект» 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

Таким образом, ЗАО «Роскомплект» следует стратегии сфокусированного лидерства по издержкам, так как на рынке существует широкий масштаб конкуренции, присутствуют предприятия производимые аналогичную продукцию, а конкурентным преимуществом может являться сфокусированное лидерство по издержкам, которое

заключается в снижении стоимости продукта, за счет наименьших затрат в отрасли на производство продукта и продвижение его на рынок.

2.3 Матрица Ансоффа

Проанализируем стратегии ЗАО «Роскомплект» с помощью матриц Портера и Ансоффа. На основе анализа предложим возможные изменения.

Матрица Ансоффа (продукт/рынок) позволяет классифицировать стратегические варианты по двум параметрам: продукты/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 ЗАО «Роскомплект»

Товар \ Рынок	Старый продукт	Новый продукт
Старый рынок	Стратегия проникновения - построение прочной связи с целевой аудиторией; - усовершенствование программы лояльности; - улучшение качества товара.	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия развития рынка - выход в новые регионы, города России (Новосибирск, Тюмень)	Стратегия диверсификации

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

Данная стратегия эффективна для предприятия, когда рынок растет или еще не насыщен. Предприятие стремится расширить сбыт уже имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, поступательного продвижения и конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт, привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данного предприятия, а так же клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей. (Низкие риски)

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

Эта стратегия эффективна в том случае, если:

- предприятие стремится расширить свой местный внутренний рынок;
- в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке, для уже хорошо известной продукции предприятия выявляются новые сферы применения

Предприятие стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать уже имеющуюся продукцию. Оно может проникать на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары, использовать новые методы их распределения и сбыта, делать более эффективные усилия по их продвижению. (Средние риски)

3) Стратегия развития продукта означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда предприятие имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность среди потребителей. В этом случае предприятие разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков, делая упор на новые модели и улучшение качества модернизированных товаров. При этом осуществляются другие не мелкие инновации, тесно связанные с уже введенными товарами и реализацией их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному производителю и его торговым маркам. (Высокие риски)

4) Стратегия диверсификации означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно. Эта стратегия применяется в том случае, если необходимо избежать чрезмерной зависимости предприятия от одного ассортиментного набора продукции, а так же в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности в том, что новые рынки готовы принять новую продукцию и она будет пользоваться спросом покупателей [14]. (Высокие риски)

Проведем оценку возможностей реализации каждой из стратегий.

Таблица 6 - Возможности реализации стратегии ЗАО «Роскомплект»

Варианты стратегий	Возможность реализации	Описание стратегий ЗАО «Роскомплект»
Стратегия проникновения	Реализуема	Товары компании имеют конкурентное преимущество на текущем рынке. Есть возможность высокого уровня инвестиций. Уровень потребления товаров компании выше, чем в среднем по рынку. Появляется возможность и перспектива роста на текущем рынке.
Стратегия развития рынка	Реализуема	Компания успешна в текущей деятельности, товар является востребованным на текущем рынке. Количество игроков на российском рынке среднее. Товар имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка), а также у компании есть уникальные технологии.
Стратегия развития продукта	Отказ от реализации	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.
Стратегия диверсификации	Отказ от реализации	Компания не имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке.

Таким образом, ЗАО «Роскомплект» следует таким стратегиям как стратегия проникновения и развития рынка, так как товары компании имеют сильное конкурентное преимущество на рынке и являются востребованным. Компания успешна в текущей деятельности. Есть возможность и перспектива роста на текущем рынке.

2.4 Классификация и ранжирование проблем предприятия

Определение места причины проблем необходимо для оптимального их решения. Так как ресурсы, которыми располагает компания, являются ограниченными, появляется необходимость определения эффективных методов согласования внешних факторов с внутренними возможностями компании.

Одним из инструментов анализа среды является матрица Глайстера. Матрица облегчает решение поставленных перед менеджерами задач развития предприятия путем их непосредственного распределения по уровням и благодаря их конкретизации. Посредством построения матрицы можно структурировать изменения, и, впоследствии, увидеть решена ли проблема и насколько эффективно.

Матрица Глайстера позволяет сформулировать конкретные мероприятия, которые могут быть положены в основу действий после определения целей и задач изменений организации с помощью выбранной стратегии [15]. Для внесения ясности занесем выявленные проблемы в таблицу 7, рассмотрим основные признаки их проявления и рекомендации по методам решения. Выявленные в SWOT анализе проблемы детально рассмотрены в таблице 7.

Таблица 7 - Уровень проявления проблем ЗАО «Роскомплект»

Уровень	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Решения	Ожидаемый результат
Персонал	-слабая корпоративная культура	-отсутствие заинтересованности в количестве и	Разработка стратегии развития	Увеличение объема знаний, развитие

	<p>-низкий уровень знаний по специальности</p> <p>-плохая система взаимодействия между сотрудниками</p>	<p>качестве заявок</p> <p>- отсутствие новых клиентов из-за слабостей системы сбыта и маркетинга</p> <p>- невыполнение плана производства</p>	<p>персонала</p>	<p>коммуникационных навыков, повышение заработной платы, введение система бонусов и поощрений</p>
--	---	---	------------------	---

На данный момент на предприятии имеется целый ряд проблем в области персонала. Вопросы уровня организации и экономики являются лишь прогнозами и носят временный характер, поэтому целесообразнее решать существующие проблемы в организации, а именно усовершенствовать стратегию развития персонала.

2.5 Совершенствование стратегии управления персоналом на предприятии ЗАО «Роскомплект»

Анализ показал, что на предприятии существует слабая корпоративная культура и есть потребность в повышении квалификации персонала. Отсутствие новых клиентов, невыполнение плана продаж и производства говорит о том, что следует изменить стратегию развития персонала. Также, развитие IT-технологий в производственной сфере заставляет повышать уровень знаний на предприятии.

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 играют, 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 ЗАО «Роскомплект».

Первая классификация: стратегия управления персоналом в зависимости от способа реализации стратегии в организации. Данный подход к определению типа стратегии и политики управления персоналом базируется на том, каким образом она реализуется в организации

Авторы одного из известных учебников по управлению персоналом Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. считают данный подход основным, исторически сложившимся в процессе развития менеджмента, и выделяют четыре основных типа кадровой политики организации: пассивную, реактивную, превентивную и активную. Данного подхода также придерживается и Комнесарова Т.А., которая рассматривает типы стратегии управления

персоналом, в зависимости от того, каким образом они реализуются в организации. Комиссарова Т.А. приводит те же типы кадровой политики, выделив в рамках последнего типа активную рациональную и активную авантюристическую кадровую политику. В ситуации активной авантюристической кадровой политики руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации, но стремится влиять на нее [16]. Исходя из данной типологии, взаимосвязь стратегии организации от способа реализации и стратегии управления персоналом будет выглядеть следующим образом (таблица 8).

Таблица 8. Рекомендуемая стратегия управления персоналом в зависимости от способа реализации стратегии в организации

Типы кадровой политики организации	Основные особенности
Пассивная Продолжение табл.	Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.
Типы кадровой политики организации	Основные особенности
Реактивная	Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, принимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Принимаются меры по локализации кризисных явлений. Основные проблемы при использовании такого рода кадровой политики возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная	Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в персонале. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.
Активная	Руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Согласно данной классификации ЗАО «Роскомплект» следует использовать активную стратегию кадровой политики организации. Придерживаясь данной стратегии, у руководства организации должен быть качественный диагноз кадровой ситуации и прогноз развития ситуации. Система планирования кадрового развития должна представлять собой план кадровой работы с персоналом, ориентированный на достижение целей организации.

Вторая классификация: стратегия в зависимости от типа общей стратегии организации. М. Марчингтон и А. Уилкинсон, исследуя зависимость стратегии управления персоналом от типа общей стратегии организации, взяли за основу три типа организационных стратегий, предложенных еще в 1978 году Р. Майлсом и С. Сноу: стратегию организаций-защитников, стратегию организаций-изыскателей, стратегию организаций-аналитиков [17]. Используя ту же типологию организационных стратегий Р. Майлса и С. Сноу, И.Б. Гурков на основании проведенных им исследований российских предприятий и организаций предложил свой вариант типологии стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов стратегии и политики управления персоналом (таблица 9).

Таблица 9 - Стратегия управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации

Типы стратегий организации	Элементы стратегии и политики управления персоналом
----------------------------	---

<p>Стратегия фирмы - «защитника»</p> <ul style="list-style-type: none"> - защитник качества - защитник издержек <p>Сохранение достигнутой доли на определенном рынке или, при благоприятных обстоятельствах, расширение своей доли и выход на новые географические рынки.</p>	<p>Основа стратегии управления персоналом – обеспечение стабильного качества в системе относительно стабильных условий бизнеса, что возможно лишь тогда, когда высока стабильность рабочей силы.</p> <p>Особенности кадровой политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - набор персонала производится в основном на низшие должности, с перспективой дальнейшего кадрового продвижения наиболее способных работников; - текучесть должна поддерживаться на низком уровне; - много усилий тратится на обучение и переподготовку работников; - оценка персонала базируется на качественных показателях (основой является «добросовестное выполнение обязанностей и следование установленным правилам»).
<p>Стратегия фирмы - «интегрированного анализатора»</p> <p>Быстрое вхождение на возникающие рынки с высоко качественным продуктом.</p>	<p>Нужны готовые высококлассные специалисты, способные «с колес» включиться в быстро меняющиеся условия бизнеса.</p> <p>Особенности политики управления персоналом фирм–анализаторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - набор персонала производится на все должности; - более высокая оплата труда по сравнению с конкурентами позволяет переманивать лучших специалистов из других компаний; - обучение – освоение новых навыков и приемов работы, необходимых для внедрения очередной инновации; - высокая текучесть персонала, что позволяет экономить на <p>Элементы стратегии и политики управления персоналом</p>
<p>Стратегия фирмы - «диверсифицированного анализатора»</p> <p>Продолжение таблицы</p> <p>Типы стратегий организации</p>	
<p>Характерна для крупных диверсифицированных компаний, оперирующих в различных сегментах рынка.</p>	<p>издержках (вновь привлекаемые специалисты обычно запрашивают меньше, чем работники, ожидающие повышения);</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа в режиме постоянного освоения инноваций осуществляется как серия инновационных проектов с четкими сроками и критериями окупаемости; - оценка персонала проводится по конкретным количественным показателям.

<p>Стратегия фирмы «широкого спектра»</p> <p>Компания предлагает принципиально новый продукт или услугу и фактически создает рынок или целую отрасль</p>	<p>Управление персоналом имеет особую конфигурацию (не совсем подходит само слово «управление»).</p> <ul style="list-style-type: none"> - деятельность компании увлекательная «езда в седьмом небе», которая заканчивается для ключевого персонала либо сказочным обогащением, либо сожалением об увлекательные, но беспредельно проведенных годах жизни. - нет специалистов в собственном понимании этого слова (никто не знает, как это делается, мало уверенности, что это получится, нет уверенности, но есть вера, что продукт будет востребован потребителем); - отбор персонала идет в основном на «низшие, но ключевые должности», так как нет четкой управленческой иерархии; - постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач; - постоянное кросс-функциональное продвижение; - оценка персонала по принципу «оценки по 360 градусов»
--	---

Исходя из данной классификации, можно сказать, что ЗАО «Роскомплект» придерживается стратегии фирмы - «защитника». Данной стратегии характерна высокая стабильность рабочей силы для обеспечения стабильного качества или стабильных издержек в системе стабильных условий бизнеса. Поэтому текучесть персонала должна поддерживаться на низком уровне и особое внимание должно уделяться на обучение и переподготовку персонала.

Выводы по второй главе: исходя из всех вышеперечисленных анализов, можно сделать вывод о том, что ЗАО «Роскомплект» следует придерживаться стратегии сфокусированного лидерства по издержкам и стратегия проникновения и развития рынка. Так как товары компании имеют сильное конкурентное преимущество на рынке и являются востребованным. Компания успешна в текущей деятельности. Так же провели ранжирование проблем предприятия, выявили, на каком уровне происходит проявление проблемы. Рассмотрели несколько классификации стратегий для ЗАО «Роскомплект» исходя, из которых следует, что у руководства организации должен быть качественный диагноз кадровой ситуации и прогноз развития ситуации. Система планирования кадрового развития должна представлять собой план кадровой работы с персоналом, ориентированный на достижение целей организации.

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). Сбалансированная система показателей является одним из инструментов конкретизации, представления и реализации стратегии. Эта концепция способствует повышению вероятности реализации намеченной стратегии и адекватной оценке потенциала стоимости компании.

При составлении сбалансированной системы показателей стратегия обычно раскладывается по четырем перспективам:

- финансовое положение компании;
- клиенты компании и рынок сбыта.
- внутренние бизнес-процессы.
- развитие компании и ее персонал [18].

Таблица 10 - Формирование стратегии ЗАО «Роскомплект» через ССП

Составляющие ССП	Стратегические цели
Финансы	Увеличение прибыли, уменьшение расходов компании
Клиенты	Минимизировать число упущенных потребителей, расширить базу потребителей, повысить степень удовлетворения потребителей.
Внутренние бизнес-процессы	Минимизировать время цикла производства товаров, минимизировать уровень запасов.
Развитие компании и ее персонал	Удовлетворенность сотрудников. умения и квалификация работников. налаженная система взаимодействия между сотрудниками.

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

Фундамент сбалансированной системы показателей основан на стратегических целях, индикаторах, целевых значениях индикаторов и стратегические мероприятия. Эти шаги необходимы для успешной реализации стратегии компании.

Стратегические цели, измеряющие их индикаторы, целевые значения индикаторов и стратегические мероприятия взаимосвязаны. В сбалансированной системе показателей стратегические цели увязываются между собой причинно-следственной цепочкой в форме так называемых «стратегических карт». Термином «стратегическая карта» принято называть причинно-следственные связи между отдельными элементами стратегии организации. Причинно-следственные цепочки

графически отражают логику стратегии — как реализация одной стратегической цели будет способствовать достижению других стратегических целей в сбалансированной системе целей [19].

Стратегическая карта — это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно - следственных связей между ними [18]. Она используется для осуществления и контроля стратегии, корректировки стратегических целей (Рисунок 7).





Рисунок 7 – Стратегическая карта для развития персонала на предприятии ЗАО «Роскомплект»

Таким образом, приобретение новых знаний и навыков и повышение квалификации не только способствуют деятельности сотрудников, но и компании в целом.

Исходя из рисунка 7, можно сделать сводную таблицу 11, в которой к каждой цели ССП будут прописаны свои показатели и значения.

Таблица 11 - Цели ССП со значениями показателей

Цели	Показатель	Значение
Увеличение прибыли	Прибыль	Увеличить на 15% по сравнению с 2016 г.
Повышение степени удовлетворения потребителей	Количество текущих клиентов	Увеличить на 5% по сравнению с 2016 г.
Расширение базы потребителей	Количество новых клиентов	Увеличить на 25% по сравнению с 2016 г.
Минимизация времени цикла производства товаров	Количество произведенного товара	Увеличить на 25 % по сравнению с 2016 г.
Минимизация уровня	Оборачиваемость	Уменьшить на 30 % по

запасов	запасов в днях	сравнению с 2016 г.
Уменьшение расходов компании в охваченных регионах	Операционные затраты	Снизить на 10% по сравнению с 2016 г.
Повышение квалификации сотрудников	Сдача внутреннего экзамена на «отлично»	Не менее 20 человек.

Значения в таблице прописываются исходя из прогноза на 2018 год.

3.2 Планирование реализации стратегии развития персонала

В условиях рынка становится все более ясным, что **производительность, мотивация и творческий потенциал** персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими успех стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия. В связи с этим, стратегия развития персонала – непрерывный многоступенчатый процесс, включающий в себя множество различных методов и процедур.

Развитие персонала включает в себя повышение квалификации специалистов в области их профессиональной деятельности, а также расширение общего кругозора и возможностей в целом. Стратегическую эффективность использования всех ресурсов предприятия определяет развитие персонала на всех уровнях и во всех сферах деятельности от рабочих участков до высших звеньев управления. Методика реализации стратегии развития персонала предприятия представлена на рисунке 8.

При разработке стратегии персонала могут быть эффективны следующие действия:

- анализ социально-экономического потенциала организации;
- анализ рынка продукции;
- формирование финансовой стратегии;
- определение потенциала и разработка требований к персоналу;
- формирование стратегии развития персонала.

Далее следует приступить к разработке стратегии управления персоналом, используя различные средства: методические, технические, информационные, при помощи которых будет осуществляться реализация разработанной стратегии.

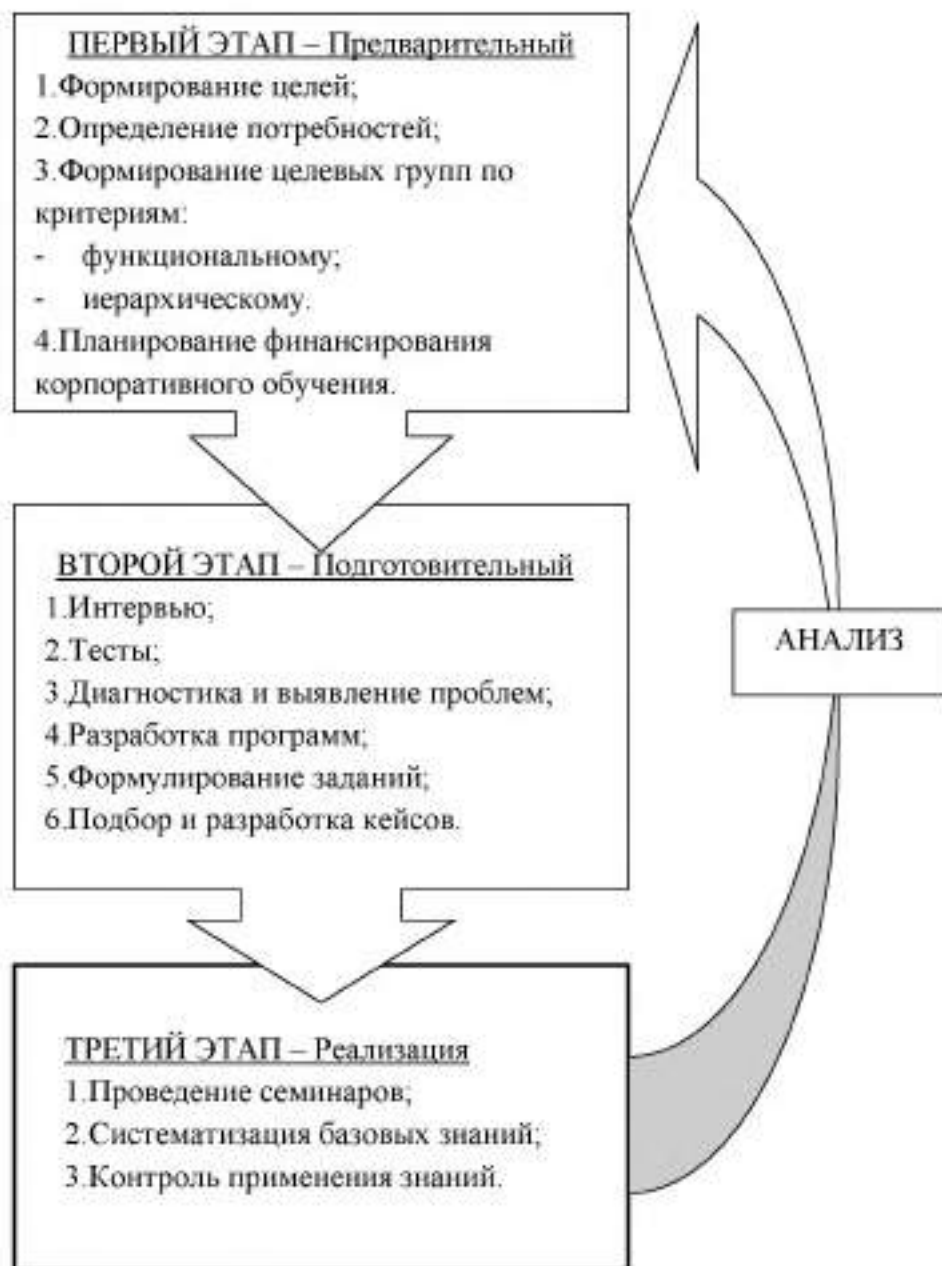


Рисунок 8 - Реализация стратегии развития персонала предприятия на основе процесса систематического обучения

Рассмотрим процесс реализации стратегии развития персонала, базирующийся на концепции систематического обучения на примере менеджмента среднего уровня промышленного предприятия.

1. Главная задача первого этапа – формирование целевых групп и определение потребностей в обучении каждой целевой группы. Для формирования целевых групп применяются два критерия: функциональный, когда в группы объединяются специалисты одного профиля, которые выполняют одну функциональную задачу управления, и иерархический, при котором в группы объединяются специалисты одного уровня управления, например, начальники отделов, в зависимости от принадлежности к функциональным подразделениям. Для определения потребностей в обучении используются интервью, тесты, построение матрицы компетенций. Кроме того, на первом этапе осуществляется постановка целей, и определяются потребности предприятия во внедрении той или иной бизнес - технологии.

2. Ключевым звеном процесса корпоративного обучения является подготовительный этап, на котором разрабатываются программы и инструменты обучения. Именно инструменты обучения, кейсы, деловые игры и, особенно, проекты, задания, которые формулируются на основе интервью с руководителями предприятия и его подразделений, позволяют установить взаимосвязь между развитием персонала и его практической деятельностью. На втором этапе выбирается аудитория образовательной программы с учетом поставленных целей. Данная задача требует четкого понимания функционирования предприятия в целом. Каждый менеджер среднего звена является одновременно и руководителем и специалистом. Поэтому для этой категории персонала необходимо определить потребности, как в развитии управленческих качеств, так и в совершенствовании профессиональных знаний.

3. На третьем этапе должен быть решен вопрос о том, какие определенные навыки должны приобрести сотрудники. Главная сложность здесь заключается в том, что потребности в обучении отдельных работников необходимо верно соотносить с

потребностями предприятия в целом. [При этом иногда оказывается, что они не совпадают. Поэтому лица, ответственные за выбор программы, должны использовать все средства из имеющихся в их арсенале. А их немало – это и результаты ежегодной оценки (если таковая проводится), и диагностика знаний и навыков персонала с помощью тестирования, и собеседования с самими сотрудниками и их непосредственными руководителями, и анализ потребностей в совершенствовании квалификации. Работа на данном этапе должна проводиться с тремя категориями сотрудников. Это топ - менеджеры, менеджеры среднего звена и сами обучаемые. Информация, полученная от них, и должна послужить основой программы развития [20].

Исходя из взаимосвязи с бизнес-стратегией и стратегией управления персоналом предприятия ЗАО «Роскомплект» основными целями обучения персонала являются увеличение доли рынка, 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;
- финансовый отдел;
- отдел поставок;
- отдел 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.

Для каждого подразделения разработаны программы, кейсы, деловые игры, а также положения инструкций, которые регламентируют процесс обучения различных категорий

персонала и назначение ответственных. Инструменты обучения подготовлены в соответствии с текущим уровнем знаний сотрудников.

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 включает в себя несколько критериев, а именно мнения обучающихся, усвоения учебного материала и финансовой эффективности

При оценке мнения персонала следует определить, как обучающиеся отнеслись к проведенному обучению, какие были отрицательные и положительные моменты, как они оценивают объем и содержание материала, методы и организацию обучения в целом. Данная оценка проводится во время обучения и после 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 соответствующие 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.

Анализ заинтересованных сторон позволяет выявить и охарактеризовать заинтересованные стороны, а также оценить их интерес к тому или иному вопросу. Заинтересованная сторона – это группа людей или любой человек, которые могут оказать влияние на успех или неудачу стратегии на всех уровнях ее развития. Данный анализ

используется в контексте формирования политики и реализации проектов, в ходе планирования и разработки, а также при практической реализации, оценке. Соотнесение внутренних ресурсов и возможностей с потребностями внешнего окружения (заинтересованных сторон) даст возможность фирме быстрее добиться успеха. Проведем анализ заинтересованных сторон для ЗАО «Роскомплект».

Таблица 12 – 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	Увеличить объем продаж, долю рынка.
Инвестор	-5	4	Отдача на вложенный капитал не дольше 1.5 лет
Клиент	-5	4	Быстрое оформление заказов.
Сотрудники предприятия	-4	5	Новые знания, навыки, квалификация, увеличение заработной платы.
Продолжение таблицы 12			
Заинтересованные стороны	Степень поддержки/противодействия (-5-5)	Влияние (0-5)	Требование
Конкуренты	-5	3	Удержание доли рынка.
Общественность	-1	1	Предоставление новых рабочих мест

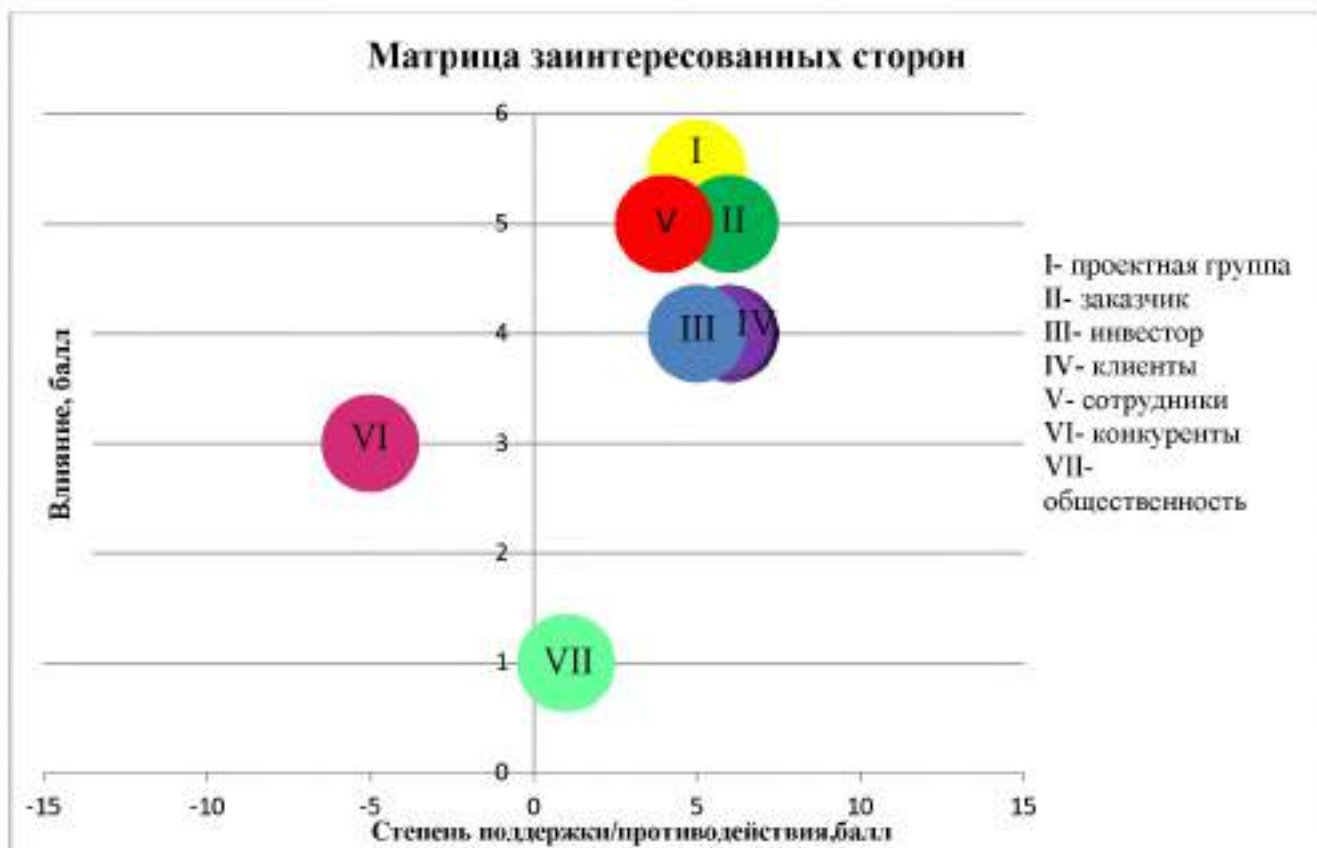


Рисунок 9 - Матрица заинтересованных сторон для ЗАО «Роскомплект»

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

3.4 Планирование сроков проекта

Диаграммы Ганта используются для планирования проекта и его отслеживания. Графическое изображение графика дает возможность планировать, координировать и отслеживать определенные задачи в ходе проекта.

Диаграмма состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы – моменты начала и завершения работы, её протяженность – длительность всей работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач. Кроме того, на диаграмме могут быть отмечены совокупные задачи, проценты завершения, указатели последовательности и зависимости работ, метки ключевых моментов [21]. Данный инструмент является хорошим презентационным инструментом. Диаграмма этапов реализации проекта представлена на рисунке 10.

Наименование задания	Дата начала	Срок окончан...	% выполн...	Длит... выпо...
[-] Первый этап - предварительный	01.08.17	17.08.17	100%	13д
Формирование целей	01.08.17	03.08.17	100%	3д
Определение потребностей	04.08.17	08.08.17	100%	3д
Формирование целевых групп	09.08.17	14.08.17	100%	4д
Планирование финансирования	15.08.17	17.08.17	100%	3д
[-] Второй этап - подготовительный	21.08.17	10.10.17	100%	37д
Интервью	21.08.17	28.08.17	100%	6д
Тесты	29.08.17	04.09.17	100%	5д
Диагностика выявления проблем	05.09.17	08.09.17	100%	4д
Разработка программ	11.09.17	20.09.17	100%	8д
Формулирование заданий	21.09.17	29.09.17	100%	7д
Подбор и разработка кейсов	02.10.17	10.10.17	100%	7д
[-] Третий этап - реализация	16.10.17	29.12.17	100%	55д
Проведение семинаров	16.10.17	07.12.17	100%	39д
Систематизация базовых знаний	08.12.17	12.12.17	100%	3д
Контроль применения знаний	13.12.17	29.12.17	100%	13д

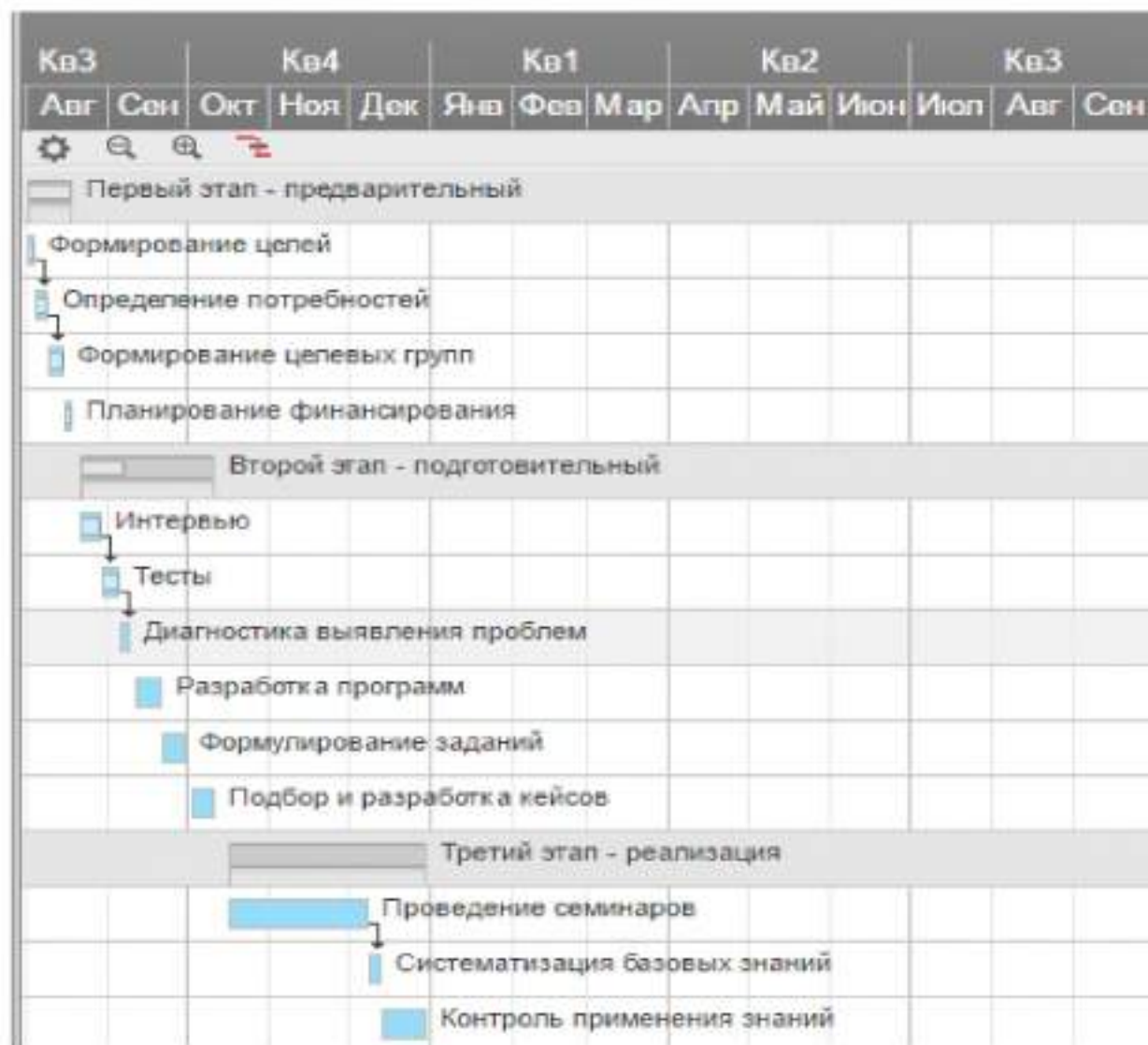


Рисунок 10 - Диаграмма этапов реализации проекта

Из рисунка 10 видно, что этапы реализации проекта должны составить 105 дней: предварительный этап – 13 дней, подготовительный этап – 37 дней и этап реализации – 55 дней.

3.4 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта

В рыночных условиях большое значение имеет инвестиционное проектирование, оно является основой обновления основных производственных фондов.

Разработка и реализация инвестиционных проектов в настоящее время являются решающими условиями развития предприятий. Успешное развитие любого предприятия зависит от периодического осуществления инвестиций. При этом, имея ограниченные ресурсы, одним из главных становится вопрос об их рациональном использовании, то есть

о выборе наилучшего варианта инвестирования. Для оценки эффективности проекта нужно рассчитать затраты на проект.

Проведем расчет инвестиций:

1. Обучение составляет 2 месяца, количество обучающихся – 50 человек.
2. Заработная плата преподавателям: 4 чел. * 35 000 руб/чел. – 120 000 руб.
3. Питание для преподавателей: 35 000 руб.
4. Расходы на канцелярские товары: 10 000 руб.
5. Учебная литература: 15 000 руб.

Итого затрат на проект: 200 000 рублей.

Таблица 13 - Планируемые единовременные затраты на проект

Виды и статьи затрат, руб.	Периоды, месяцы	
	1	2
1. Заработная плата преподавателям, руб.	60000	60000
2. Питание, руб.	17500	17500
3. Канцелярские товары, руб.	5000	5000
4. Учебная литература, руб.	7500	7500
Итого единовременных затрат на проект, руб.	200000	

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.

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

Дисконтирование денежных потоков можно осуществить с использованием следующей формулы:

$$P = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+D)^i}, \quad (1)$$

где R_i – доход, планируемый к получению в i -ом периоде;

n – период времени;

D – ставка дисконтирования;

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

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 14 - 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. Для расчета возьмем следующие показатели:

5,4% - уровень инфляции (прогноз на 2017 год);

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

6% - риск, связанный с проектом («Альт – Инвест»).

Так ставка дисконтирования (годовая) составляет: $5,4 + 6 + 6 = 17,4 \%$

Ставка дисконтирования месячная составляет: 1,35%

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

$$КД = 1/(1+D)^n \quad (2)$$

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 не 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 (2 месяца) с такими коэффициентами ставки дисконтирования, как:

$$КД(0) = 1 / (1 + 1,35/100)^0 = 1;$$

$$КД(1) = 1 / (1 + 1,35/100)^1 = 0,99.$$

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

$$P = P_n * КД \quad (3)$$

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, экономия 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 15 - Денежные потоки по проекту с расчетом NPV

Денежные потоки \ Mes.	0	1	2	3
Поступление денежных средств, руб.		250000	275000	302500
Выбытия денежных средств, руб.	-100000	-275000	-192500	-211750
Чистый поток денежных средств, руб.	-100000	-25000	82500	90750
Коэффициенты дисконтирования (для выбранной ставки дисконт.)	1,00	0,99	0,97	0,96
Дисконтированные чистые потоки денежных средств, руб.	-100000	-24750	80025	87120
Число текущее значение (NPV), руб.	-100000	-124750	-44725	42395

Таким образом, денежные поступления начались со второго месяца и составляли во втором месяце: 10 штук электрических шкафов * 25 000 руб./шкаф = 250 000 рублей. В третьем месяце: 11 штук электрических шкафов * 25 000 руб./шкаф = 275 000 рублей. В четвертом месяце: 302 500 рублей.

Выбытия денежных средств начались со второго месяца и составляли каждый последующий месяц: 70% от прироста поступлений, т.е. во втором месяце: 250 000 руб. * 0,7 = 175 000 руб., в третьем месяце: 275 000 * 0,7 = 192 500 руб. и в четвертом месяце: 302500 * 0,7 = 211 750 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 42395 рублей, который > 0 , то есть проект следует принять.

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 ЗАО «Роскомплект»

$$PI = 1,22$$

Таким образом, показатель индекса доходности составил 1,22 > 1 , означает, что предприятию следует принять проект.

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

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

Также оценивается разница между IRR и ставкой дисконтирования (Д). 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: $IRR = Д1 + (NPV1 / (NPV1 - NPV2)) * (Д2 - Д1)$, (5)

где Д1 – ставка дисконтирования, при которой $NPV1 > 0$;

Д2 – ставка дисконтирования, при которой $NPV2 < 0$.

3. Графический способ

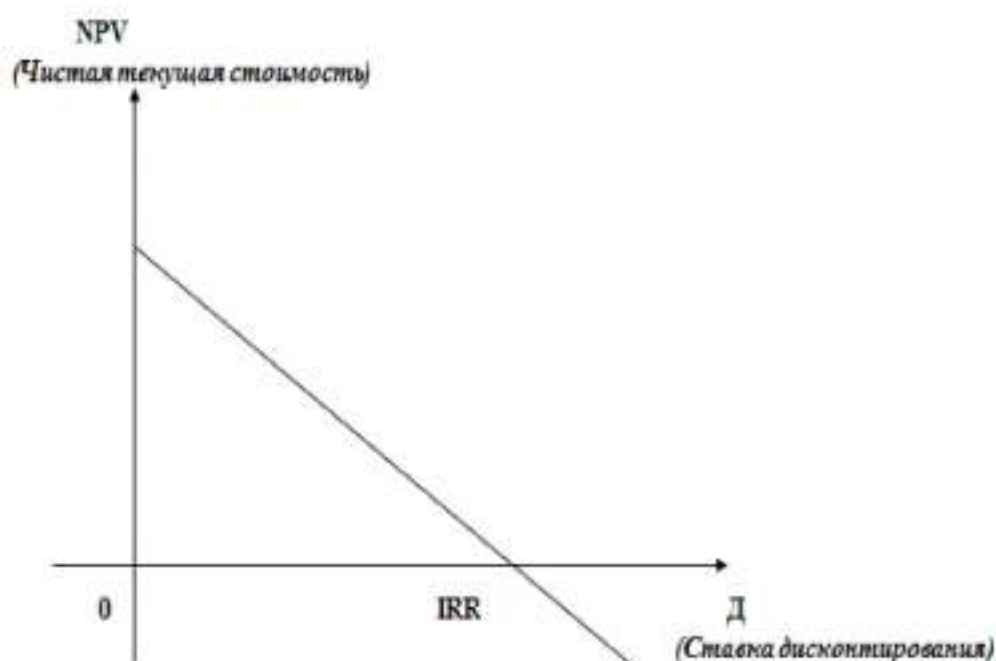


Рисунок 12 - Графический способ определения IRR

Определим значение IRR: $1,35\% + (42395 / (42395 - (-34,84))) * (15,14\% - 1,35\%) = 15,13\%$

Так как данный показатель больше ставки дисконтирования (1,35%), 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: дисконтированный срок окупаемости = год окупаемости + месяц окупаемости, где месяц окупаемости = (Отрицательное сальдо на начало периода окупаемости / Поступление наличности в год окупаемости) * 12 мес.

Таблица 16 Кумулятивные денежные потоки по проекту

Месяцы	0	1	2	3
Чистые дисконтированные денежные потоки за период	(100000)	(24750)	80025	87120
Кумулятивные дисконтированные денежные потоки	(100000)	(124750)	(44725)	42395

DRP – 2 месяца + (44725 / 87120) – 2,5 месяца.

Исходя из расчетов, можно сделать вывод о том, что проект по совершенствованию развития персонала на предприятии ЗАО «Роскомплекс» окупится через 2,5 месяца.

Подведем итоги оценки экономической эффективности проекта в таблице 17

Таблица 17 - Оценка экономической эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Расчетное значение	Нормативное значение
Чистая текущая стоимость, руб.	NPV	42395	>0
Индекс рентабельности/ доходности	PI	1,22	>1
Внутренняя норма отдачи: доходности, %	IRR	15,13	>1,35
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	DRP	2,5	<T (3мес)

Выводы по третьей главе таким образом, проведя оценку экономической эффективности проекта, можно сделать вывод о том, что проект является эффективным. Для оценки экономической эффективности проекта были

рассмотрены следующие показатели: чистая текущая стоимость, индекс рентабельности/ доходности, внутренняя норма отдачи/ доходности и дисконтируемый срок окупаемости. Так как $NPV > 0$, $PI > 1$, $IRR > 1,35$, $DDP < 1$, следовательно, проект стоит принять.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях высокой конкуренции на сегодняшний день лидирующие позиции занимают компании, которые уделяют большое внимание постоянному развитию и обучению работников организации.

Проанализировав первую главу, можно сделать вывод о том, что анализ внутренней и внешней сред — это важный и сложный процесс для выработки стратегии организации, который требует внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, установления связи между факторами и между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная, что происходит во внешнем окружении и, не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

Поэтому проведя анализ внешнего окружения можно сказать о том, что условия работы компании неблагоприятные. Что касается сил воздействующих на отрасль, то выход на рынок электромонтажа затруднен из-за высоких стартовых затрат и высокой конкуренции.

Исходя из второй главы, можно сказать, что ЗАО «Роскомплект» следует придерживаться стратегии сфокусированного лидерства по издержкам и стратегия проникновения и развития рынка. Так как товары компании имеют сильное конкурентное преимущество на рынке и являются востребованным. Компания успешна в текущей деятельности. Так же проведя ранжирование проблем предприятия, было выявлено, на каком уровне происходит проявление проблемы. Было рассмотрено несколько классификации стратегий для ЗАО «Роскомплект» исходя, из которых следует, что у руководства организации должен быть качественный диагноз кадровой ситуации и прогноз развития ситуации. Система планирования кадрового развития должна представлять собой план кадровой работы с персоналом, ориентированный на достижение целей организации.

В третьей главе была проведена реализация стратегии развития персонала и экономическая оценка.

Экономическая оценка показала, что проект является эффективным.

Для оценки экономической эффективности проекта были рассмотрены следующие показатели: чистая текущая стоимость, индекс рентабельности/ доходности, внутренняя норма отдачи/ доходности и дисконтируемый срок окупаемости. Так как $NPV > 0$, $PI > 1$, $IRR > 1,35$, $DPP < T$, следовательно, проект стоит принять.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Численность населения РФ. Официальный сайт Госкомстат РФ [Электронный ресурс], 2016 – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b16_111/Main.htm
2. CHEL.Ru [Электронный ресурс], 2015 – Режим доступа: http://chel.74.ru/text/business_news/81581494751232.html
3. Стратегия развития отрасли информационных технологий в РФ. Официальный сайт Минкомсвязь России [Электронный ресурс], 2013 - <http://minsvyaz.ru/ru/documents/4084/>
4. Консультант online [Электронный ресурс], 2017 – Режим доступа: https://www.assessor.ru/notebook/biznes_jekonomika_finansy/povyshenie_cen/
5. ЧРОО РЭК «Сделаем» [Электронный ресурс], 2016 – Режим доступа: http://www.sdelaem74.ru/content/Chelyabinsk_ecology
6. Экология производства [Электронный ресурс], 2017 – Режим доступа: <http://www.ecoindustry.ru/news/view/49969.html>
7. АЮДАРИНФО [Электронный ресурс], 2016 – Режим доступа: <https://www.audar-info.ru/docs/acts/?sectId=350102&artId=1669001>
8. Infox. Ru [Электронный ресурс], 2017 – Режим доступа: http://www.infox.ru/authority/state/2017/05/17/Sovbyez_RF__situaciy.phtml
9. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
10. PowerBranding. Ru [Электронный ресурс], 2015 – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
11. Муллабаев Р.Ю. Анализ пяти сил конкуренции Портера // Гуманитарные научные исследования. № 4. Ч. 3 [Электронный ресурс], 2015 – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2015/04/11010>
12. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учебное пособие, Новосибирск, 2009. - 97с.

13. PowerBranding. Ru [Электронный ресурс]. 2015 – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/strategy/porter/>
14. Петрова А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
15. Студопедия [Электронный ресурс]. 2014 – Режим доступа: http://studopedia.ru/7_51279_matritsa-glajstera.html
16. StudFiles [Электронный ресурс]. 2015 – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/1741613/page/4/>
17. Textarchive.Ru [Электронный ресурс], 2015 – Режим доступа: <http://textarchive.ru/e-2118524-p4.html>
18. Сорокина А.В. , Горохов Д.А. Механизм формирования сбалансированной системы показателей: Учебное пособие. – М.: МИИТ, 2013. – 121 с.
19. GAAP.RU [Электронный ресурс]. 2012 – Режим доступа: <http://gaar.ru/articles/a56431/>
20. Белоусов В.В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия.// «Вестник УрО РАН». – Екатеринбург: Изд-во ИО УрО РАН, 2006. - 24 с
21. Коралепко А.П. Методические указания по выполнению курсового проекта по дисциплине «Управление проектами». 2016 - 185 с.
22. Григорьева. Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров / Т. И. Григорьева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт. 2013. - 462 с.
23. Ефимова, О. В. Финансовый анализ, современный инструментарий для принятия экономических решений. учебник, рекомендовано УМО по образованию в области финансов, учета и мировой экономики / О. В. Ефимова. - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2010. - 350 с.
24. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник; допущено МО РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2010. - 464 с.

25. Карпов, Э. А. Организация производства и менеджмент: учебное пособие: допущено МО РФ / Э. А. Карпов. - Старый Оскол: ТИТ, 2011. - 768 с.

26. Липсиц, И. В. Экономика: учебник для вузов; допущено МО РФ / И. В. Липсиц. - М.: Омега-Л, 2009. - 656 с.

27. Лукничёва, Л. И. Управление организацией: учеб. пособие; рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукничёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 355 с.

28. Магомедов, М.Д. Экономика организации (предприятия): учебник; рекомендовано УМО по образованию в области технологии продуктов питания и пищевой инженерии / М. Д. Магомедов, Е. Ю. Куломзина, И. И. Чайкина. - М.: "Дашков и К", 2010. - 276 с.

29. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров; рекомендовано МО и науки РФ / А. В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 572 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс).

30. Маркин, Ю. П. Экономический анализ: учеб. пособие: допущено УМО по образованию в области экономики и экономической теории / Ю. П. Маркин. - М.: Омега-Л, 2010. - 450 с.