

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Факультет «Международный»  
Кафедра «Международный менеджмент»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент

Директор ИН Масеева Ж.Н.,



Ж.Н. Масеева  
17 мая  
2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

«Международный менеджмент»,  
д.э.н., доцент

Ю.В. Бабанова  
15 мая  
2016 г.

**Совершенствование системы планирования  
ООО «Сплат-косметика» с учетом международного опыта**

**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ**

ЮУрГУ- 080507.65.2016.611.ПЗ.ВКП

Консультант

по экономической части проекта,  
х.э.н., доцент

М.И. Соколова  
13.05. 2016 г.

Руководитель проекта,

к.э.н., доцент

М.И. Соколова  
13.05 2016 г.

Автор проекта

Студент группы Mn-667

Д.Н. Евсеева  
12 мая  
2016 г.

Нормоконтролер,  
старший преподаватель

Р.А. Алабугина  
14 мая 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)

Факультет	<u>«Международный»</u>
Кафедра	<u>«Международный менеджмент»</u>
Специальность	<u>«Международный менеджмент»</u>

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой

«Международный менеджмент»

Ю.В. Бабанова

*11.02.* 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
на выпускной квалификационный проект студентки

Евсеевой Дианы Николаевны

Группа Мн-667

1 Тема проекта «Совершенствование системы планирования ООО «Сплат-косметика» с учетом международного опыта» утверждена приказом по университету от 15.04.2016 № 661.

2 Срок сдачи студентом законченного проекта «15 мая» 2016г.

3 Исходные данные к проекту: годовые отчеты ООО «Сплат-косметика» за 2014 и 2015 год.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

– Теоретический вопрос: изучение методов планирования, их достоинств и недостатков. Изучение международного опыта организации планирования на предприятии. Обоснование применения методов на предприятии ООО «Сплат-косметика».

– Анализ внешней среды ООО «Сплат-косметика»: макроокружение и микроокружение.

– Анализ внутренней среды предприятия, выявление и ранжирование проблем ООО «Сплат-косметика» с учетом влияния внешней среды.

– Стратегическое планирование проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика»: определение целей проекта, стратегий, обоснование организационной структуры предприятия и описание проекта.

– Планирование реализации проекта совершенствования системы планирова-

ния ООО «Сплат-косметика».

5 Иллюстративный материал: презентация в электронном виде, раздаточный материал (5 экземпляров). Количество слайдов – 24.

Общее количество иллюстраций – 1.

6 Дата выдачи задания 29.09.2015

Руководитель работы \_\_\_\_\_   
(подпись) \_\_\_\_\_ М.И.Соколова  
(И.О.Ф.)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_   
(подпись студента) \_\_\_\_\_ Д.Н.Евсеева  
(И.О.Ф.)

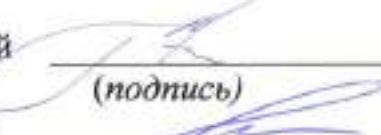
## 7 Консультанты по работе

Наименование глав ВКР	Консультанты по главам работы	Задание выдал	Задание принял
Экономическая часть проекта	11.04.2016-24.04.2016		

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
ГЛАВА 1 ТЕОРИЯ, МЕТОДЫ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНТИРОВАНИЯ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА»	29.09.2015-05.01.2016	
ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНТИРОВАНИЯ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА»	06.01.2016-15.03.2016	
ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНТИРОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНТИРОВАНИЯ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА»	16.03.2016-10.04.2016	
ГЛАВА 4 ПЛАНТИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНТИРОВАНИЯ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА»	11.04.2016-24.04.2016	

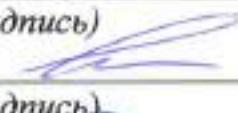
Заведующий кафедрой

 (подпись)

*Богданова*

И.О. Ф.

Руководитель работы

 (подпись)

*М.И.Соколова*

И.О. Ф.

Студент

 (подпись студента)

*Евсеева Д.Н.*

И.О. Ф.

## АННОТАЦИЯ

Евсеева Д.Н. Совершенствование системы планирования ООО «Сплат-косметика» с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, МН-667, 107 с., 28 рис., 22 табл., библиогр. список – 28 наим., 2 прил.

Выпускной квалификационный проект выполнен с целью совершенствования существующей системы планирования на предприятии ООО «Сплат-косметика» с применением методов по созданию эффективных систем планирования с учетом международного опыта.

В ходе исследовательского процесса в проекте были применены инструменты стратегического планирования для полного комплексного анализа внутренней и внешней среды предприятия ООО «Сплат-косметика», такие как STEEP-анализ, EFAS-анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера, матрица БКГ, модель «7S» Мак-Кинси, анализ жизненного цикла продукта, цепочка ценностей М. Портера, SNW-анализ, SWOT-анализ, матрица Глайстера и другие.

Был осуществлен выбор наиболее эффективной стратегии совершенствования системы планирования для предприятия и составлена система сбалансированных показателей. Для системы производственного планирования был разработан ряд мероприятий по автоматизации процесса. Произведена оценка экономической эффективности результатов дипломного проекта с учетом необходимых затрат.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
ГЛАВА 1 ТЕОРИЯ, МЕТОДЫ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ О ПЛАНРИРОВАНИЯ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА».....	10
1.1 Теория, практические методы и международный и отечественный опыт совершенствования системы планирования.....	10
1.2 Анализ возможностей применения теории, методов и международного и отечественного опыта совершенствования системы планирования на ООО «Сплат-косметика».....	18
ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНРИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА».....	22
2.1 Модели и методы стратегического менеджмента и управления проектами на этапе постановки общих целей.....	22
2.2 Анализ внешних факторов предприятия ООО «Сплат-косметика» в проекте совершенствования системы планирования.....	26
2.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «Сплат-косметика».....	43
2.4 Классификация и ранжирование проблем совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика».....	56
ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНРИРОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНРИРОВАНИЯ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА».....	59
3.1 Планирование системы целей совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика».....	59
3.2 Планирование стратегий развития предприятия ООО «Сплат-косметика» в проекте совершенствования системы планирования.....	63

3.3 Обоснование структуры ООО «Сплат-косметика» для реализации проекта совершенствования системы планирования.....	76
3.4 Разработка усовершенствованной системы планирования ООО «Сплат-косметика».....	78
<b>ГЛАВА 4 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАННИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА».....</b>	<b>83</b>
4.1 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика».....	83
4.2 Разработка подсистемы управления факторами формирования ССП проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика».....	85
4.3 Оценка экономической эффективности реализации плана проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика».....	90
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>99</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>100</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	
Приложение А. Продуктовая линейка ООО «Сплат-косметика».....	102
Приложение Б. График Ганта реализации проекта совершенствования системы планирования для ООО «Сплат-косметика».....	107

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Планирование деятельности предприятия является важной функцией управления. И вместе с управлением оно эволюционирует, подстраивается под складывающиеся условия. Для успешного функционирования компаниям необходимо планировать свое развитие и свою деятельность.

В российской действительности невозможно надолго предугадать поведение участников рынка. Планировать и корректировать необходимо каждый шаг на пути реализации общей стратегии организации.

Система планирования должна проявлять гибкость и быть легкой, что проявляется в изменении оперативных мероприятий. Но в среднесрочной и долгосрочной перспективах не отклоняться от выбранного направления.

На предприятии ООО «Сплат-косметика» существует ряд проблем, которые вызваны противоречиями между внутренним потенциалом и вызовом внешней среды:

- 1) отсутствие утвержденных (формализованных) критериев оценки эффективности разработки и выполнения планов;
- 2) отсутствие возможности оперативного получения информации о результатах выполнения планов по уровням управления.

**Степень разработанности и решенности проблем.** У истоков планирования стояли классики - Файоль сформулировал принципы планирования еще в начале XX века. В последние годы данная тема получила широкое распространение среди теоретиков и практиков менеджмента. Д.Э.Н., профессор М.И. Бухалков исследовал виды, принципы, методы и технологии планирования на современных рыночных предприятиях в России. Д.Э.Н., профессор Шепеленко Г.И. тесно изучил вопросы взаимосвязи экономики организации и планирование на производственном предприятии. Д.Т.Н., профессор Л.Е. Басовский в своих работах обобщил российский и международный опыт по созданию систем планирования.

В связи с вышеприведенной актуальностью темы, целью выпускного квалификационного проекта является совершенствование системы планирования ООО

«Сплат-косметика» на основе оценки международного и отечественного опыта с разработкой деловой стратегии и внедрении интегрированной информационной системы для повышения эффективности и результативности деятельности предприятия.

**Объектом исследования** является ООО «Сплат-косметика».

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие при совершенствовании системы планирования ООО «Сплат-косметика».

Для достижения цели исследования, необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить и обосновать возможности применения методов планирования и международного опыта совершенствования системы планирования в ООО "Сплат-косметика".
- 2) Осуществить стратегический анализ деятельности ООО "Сплат-косметика".
- 3) Разработать стратегический план проекта совершенствования системы планирования ООО "Сплат-косметика".
- 4) Обосновать планы и результаты реализации проекта совершенствования системы планирования ООО "Сплат-косметика".

В первой главе проекта рассматриваются основные методы организации планирования, выбирается наиболее подходящий метод, способствующий решению основных проблем организации ООО «Сплат-косметика», проводится их анализ с точки зрения возможностей и угроз применения.

Во второй главе анализируется внешняя и внутренняя среда ООО «Сплат-косметика», выявляются основные проблемы.

В третьей главе определяются цели проекта, стратегии реализации и описывается суть будущих изменений.

В четвертой главе анализируются сдерживающие и движущие факторы реализации проекта, определяются сроки внедрения проекта и оценивается его эффективность.

# ГЛАВА 1 ТЕОРИЯ, МЕТОДЫ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАННИРОВАНИЯ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА»

## 1.1 Теория, практические методы и международный и отечественный опыт совершенствования системы планирования

Планирование – это деятельность по постановке целей и задач развития, исходя из ограниченности ресурсов, а также пролонгация исполнения этих целей и задач в будущем.

В обыденной жизни планированию поддаются множество аспектов – распорядок дня, покупка автомобиля, семейный бюджет, отдых. Мы планируем, а значит, осуществляем деятельность по распределению имеющихся в нашем распоряжении ресурсов – денег, времени и прочих для удовлетворения основных нужд (задач и целей индивидуумов). В противном случае существует риск неэффективных вложений денег или неразумной траты времени.

Отмеченная значимость планирования на индивидуальном уровне не уменьшается при переходе на коллективный уровень, когда люди объединяются и создают организации. Планирование в рамках организаций имеет свои принципы.

Анри Файолем (1841-1925) были сформулированы 4 классических принципа планирования [1]:

- 1) единство;
- 2) непрерывность;
- 3) гибкость;
- 4) точность.

Принцип единства подразумевает, что выработанная в процессе планирования программа действий должна быть подчинена общей цели и ее составляющие (например, планы по сбыту и производству продукции) всегда должны быть связаны между собой. При внесении изменений в какой-либо план, всегда необходимо корректировать и общий план действий предприятия.

По принципу непрерывности один план приходит на смену другому, не допуская пауз в процессе управления. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы должны функционировать одновременно.

Принцип гибкости в процессе планирования позволяет учитывать влияние внешней среды и осуществлять необходимые и обоснованные корректировки программы действий.

Принцип точности также лежит в основе планирования. Любая линия поведения в рамках согласованного плана должна быть конкретна и обоснована. На дальнюю перспективу план действий может быть дополнительно скорректирован по мере приближения момента его исполнения. Не допускается высокая степень неизвестности следствия реализации планируемых решений и мероприятий по их осуществлению.

Р. Акофф (1919-2009) был сторонником интерактивного планирования (концепция которого заключается в проектировании желаемого будущего и изыскания путей его построения [2]) также сформулировал ряд принципов планирования:

- 1) участия;
- 2) непрерывности;
- 3) холизма.

Принцип участия подразумевает то, что сам процесс планирования важнее, чем итоговый полученный план, а каждый работник должен принимать участие в этом процессе. Происходит осознание работником себя как части организации, растет лояльность к выработанным планам и соответственно легкость их исполнения при меньших управленческих затратах на контроль.

Принципы непрерывности Акоффа и Файоля схожи между собой и указывают на необходимость постоянства процесса планирования для повышения эффективности функционирования организации в погоне за реализацией целей и модификации планов при изменении значимости этих целей.

Принцип холизма – совокупность принципов координации и интеграции. Планирование по принципу координации подразумевает, что эффективность процесса достигается лишь в том случае, когда деятельность единиц одного уровня органи-

зации (производственное, маркетинговое, сбытовое подразделения и остальные) планируется совместно и с учетом взаимосвязей между ними.

Принцип интеграции отражает необходимость совместного планирования и возможность корректировки действий и выработанных стратегий для всех уровней организации (функциональные подразделения, бизнес-единицы, корпорация) одновременно.

В процессе планирования вырабатываются управленческие решения – официальное обоснование целей и задач для выполнения объектом управления. Соответственно, существует прямая связь и зависимость между процессом планирования и управления (рисунок 1).



Рисунок 1 – Взаимосвязь процессов планирования и управления

При планировании деятельности и развития организации формулируются цели, ранжируются задачи и составляется последовательность действий. В процессе управления менеджерам необходимо реализовать цели и задачи деятельности предприятия, а также проконтролировать исполнение и оценить достигнутые показатели, при необходимости внося коррективы в план. Планирование является одной из функций управления, без планирования невозможна организация эффективной деятельности предприятия.

Процесс планирования, аналогично уровням управления, бывает оперативным, тактическим и стратегическим. Они различаются между собой по плановому периоду, неопределенности внешней среды, детализации действий и стратегии в зависимости от объекта применения и ряду других показателей (таблица 1).

Таблица 1 – Различия уровней планирования на предприятии

Признак	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
Период планирования	Долгосрочное	Среднесрочное	Краткосрочное
Уровень управления	Менеджеры высшего звена	Менеджеры среднего звена	Менеджеры низшего звена
Цель планирования	Приобретение устойчивых конкурентных преимуществ	Обеспечение взаимосвязей целей и ресурсов предприятия	Совершенствование деятельности подразделений
Получение информации	Внешняя среда	Внешняя и внутренняя среда	Внутренняя среда
Полнота планирования	Малая детализация конкретных действий, возможность уточнения при временном приближении к сроку исполнения	Детализация средней степени. Решения детальны, так как привязаны к показателям работы	Высокая степень детализации. Прописаны конкретные действия.
Степень гибкости	Гибкие планы. Изменяются в зависимости от значимости достигаемых целей	Средняя гибкость планов. Возможность корректировки в процессе исполнения	Негибкие планы. Как правило, не учитывают влияние внешней среды
Уровень стратегий	Корпоративный	Бизнес-единиц	Функциональный
Экономическое обоснование	Балансовые расчеты	Бюджетирование	Оперативный управленческий учет

Данные виды планирования не существуют по отдельности. Они являются единой составляющей в ходе процесса планирования.

Менеджеры определяют стратегические цели развития, вырабатывают варианты использования ресурсов для достижения этих целей и конкретизируют все действия вплоть до операций для конкретного исполнителя. Планирование также классифицируется по сферам функционирования предприятия. Оно может быть производственным, маркетинговым, научно-исследовательским, сбытовым, финансовым.

Каждый вид такого планирования основывается на разработке плана по функционированию конкретного отдела и связывание этого плана с общими планами развития предприятия.

Так, например, производственный план строится на основании плана сбыта продукции. Маркетинговое планирование увязано со сбытовым и позволяет определять наиболее эффективные каналы распределения продукции, позиционирование товара/услуги, рыночную нишу/сегмент и т.д.

Особое внимание в рамках этой выпускной квалификационной работы стоит уделить плану научно-исследовательской деятельности , который включает [3]:

- 1) планирование тематики;
- 2) планирование трудоемкости;
- 3) планирование продолжительности;
- 4) планирование стоимости.

Реализация данного процесса планирования решается в ходе стратегического планирования и распространяется на всю корпорацию.

Методы планирования – это инструменты менеджера для проведения плановых расчетов и обоснования показателей плана. Использование конкретного метода зависит от ряда факторов и показателей, таких как: цели организации, период планирования, определенность внешней среды, полнота информации и многих других.

Существует множество методов планирования и их разновидностей:

- 1) балансовый;
- 2) нормативный;
- 3) экономико-математический;
- 4) программно-целевой;
- 5) графический.

Балансовый метод планирования означает, что планы составляются в виде взаимно уравновешивающихся таблиц, где, с одной стороны, учитываются ресурсы, а с другой, – соответствующие потребности [4]. Происходит увязка натурально-вещественных и стоимостных пропорций.

Балансы бывают трех видов:

- 1) финансовые (горизонтальный и вертикальных баланс доходов и расходов);
- 2) материальные (по топливу, электроэнергии, материалам и пр.);
- 3) трудовые (баланс трудовых ресурсов).

Данным методом в своей деятельности активно пользуются российские предприятия, составляя бухгалтерский баланс и используя его при составлении налоговой отчетности.

Нормативные методы в планировании, характеризующиеся применением норм и нормативов в целях регулирования деятельности предприятий, формируют и учитывают результаты различных видов деятельности и затраты, понесенные в процессе производства, участвуют в распределении и использовании результатов деятельности [5]. К ним относятся, например, нормы и нормативы трудовых затрат и формирование системы оплаты труда, потребности в оборотных средствах, кредиторской задолженности, использования оборудования и производственных мощностей, запасов сырья и материалов, на охрану окружающей среды.

Плановый показатель при данном методе рассчитывается исходя из двух значений – нормы и норматива и объемного показателя.

Нормативный метод применяется при составлении и расчете калькуляции затрат на изготовление продукции или калькуляции себестоимости продукции на многих российских предприятиях.

Примером международных компаний, использующих данный метод планирования деятельности предприятия, являются немецкие фирмы BG Electric Ink [6] и IP Industrial Produkts GmbH [7]. Они отслеживают соответствие и не соответствие поставленных планов производства продукции и сбыта, а также ведут активную политику управления затратами на качество (TQM).

Экономико-математический метод планирования включает в себя ряд математических методов для анализа и прогнозирования деятельности предприятия. Чаще всего на практике применяется моделирование – создание модели деятельности предприятия с рядом допущений (картирование стратегических групп, сегментирование рынка, модель жизненного цикла продукта и другие), что позволяет планировать направления развития организации и комплекс мер по достижению целей.

ЭММ применяются также для определения оптимальных показателей (таких как объем производства, загруженность производственных мощностей, использование трудовых ресурсов, продолжительность работ) через способы линейного и нелинейного программирования, сетевые методы планирования и управления, методы управления запасами.

Польская компания Nextec [8] разрабатывает экономические модели зависимости показателей производства и сбыта продукции на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, что позволяет подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Программно-целевой метод тесно связан с балансовым, нормативным и экономико-математическим методами. При данном методе план составляется как программа из комплекса задач и мероприятий с общей целью и определенными во времени сроками. Укрупненная цель проходит декомпозицию на более мелкие составляющие – подцели и задачи. Также осуществляется ранжирование целей и построение дерева целей и дерева ресурсов.

Немецкая фирма Kallfass verpackungsmaschinen, GmbH [9] использует данный подход для внутрифирменного планирования деятельности в организации, определяя приоритетные цели функционирования, а затем пути и способы их достижения.

Эффективность процесса планирования обеспечивается максимальным доступом к информации по предприятию и инструментам ее анализа и преобразования в необходимые входные данные.

Каждый из рассмотренных методов имеет свои достоинства и недостатки (таблица 2) и выбор необходимо делать исходя из целей планирования на каждом конкретном предприятии.

В российской действительности для целей бухгалтерского и управленческого учета на любом предприятии используется балансовый метод.

Таблица 2 – Анализ методов планирования

Метод	Достоинства		Недостатки
	1	2	
Программно-целевой метод	1) используются все способы и приемы управления, планирования и регулирования деятельности; 2) обеспечивают концентрацию ресурсов на наиболее перспективных направлениях; 3) обоснование объема ресурсов, необходимых для достижения главной цели и задач.		1) не может быть использован для разработки баланса доходов и расходов и других финансовых планов; 2) использование данного метода без оперативного анализа, приводит к отставанию в принятии управленческих решений.

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Нормативный метод	1) позволяет формировать реально выполнимый план; 2) позволяет искать резервы для роста эффективности производства и снижения расходов ресурсной базы; 3) не требует использования сложных методов анализа, а акцент делается на всех моментах отклонений, особенно негативных; 4) учет перестает быть чисто бухгалтерским, он асимилируется с планированием и возможностью эффективной реализации управленческих решений.	1) остатки незавершенного производства не пересчитываются на новые нормы; нормируются только прямые затраты, а косвенные обычно учитываются по факту; 2) касается только производственной сферы.
Балансовый метод	1) обоснованность и реалистичность, т.к. четко идентифицируются элементы доходов и расходов, и ведется обособленный их учет; 2) применяются при первостепенной роли материальных показателей деятельности предприятий.	1) сложность учета многофакторного спроса в стоимостных измерителях при составлении балансов; 2) при расчетах не учитывается динамика рыночных оценок капитала, конъюнктуры, инфляции и т.д.; 3) необходимость проведения плановых инвентаризаций.
Программно-целевой метод	1) используются все имеющиеся способы и приемы управления, планирования и регулирования деятельности предприятия; 2) обеспечивают концентрацию ресурсов на наиболее перспективных и эффективных направлениях; 3) обоснование объема ресурсов, необходимых для достижения главной цели и задач.	1) не может быть использован для разработки баланса доходов и расходов и других финансовых планов; 2) использование данного метода без оперативного анализа, приводит к отставанию в принятии управленческих решений.
Экономико-математический	1) отражает процесс выполнения комплекса операций с возможностью их корректировки на каждой из стадий процесса; 2) представительность метода, объективность наблюдений за изучаемым объектом и возможность выявления факторов влияющих на него.	1) является сложным и не может обеспечить гибкость системы планирования; 2) применяется лишь при неизменности условий формирования того или иного финансового показателя.

На предприятии ООО «Сплат-косметика» также существуют элементы планирования с использованием нормативного метода (такие как нормы выпуска бракованной продукции, затраты на производство единицы продукции, нормо-часы).

Для совершенствования существующей системы планирования ООО «Сплат-косметика» необходимо применять все методы планирования сразу, т.е. норма-

тивный метод планирования, балансовый метод планирования, программно-целевой метод планирования и экономико-математический метод планирования деятельности на предприятии.

Это позволит разработать дальнейшую стратегию развития производственного отдела в рамках общей стратегии предприятия, минимизировать издержки производства и более эффективно использовать оборудование.

## 1.2 Анализ возможностей применения теории, методов и международного и отечественного опыта совершенствования системы планирования на ООО «Сплат-косметика»

Анализ возможностей применения совокупности методов планирования производственной деятельности позволит определить те факторы внешней и внутренней среды ООО «Сплат-косметика», которые будут способствовать более легкому и успешному внедрению данных методов на предприятии.

Предприятие функционирует в отрасли гигиенической продукции, а точнее, – производство фармацевтической и косметической продукции.

ООО «Сплат-косметика» – российская производственно-торговая компания, функционирующая с 1992 года. Компания начала свою деятельность с производства натуральных витаминно-минеральных комплексов с жизнерадостным дельфином на упаковке. Это был 100%-ный натуральный комплекс из микроводоросли SPIRULINA PLATENSIS – одного из первых растений на земле и самой популярной из всех природных добавок в мире. Продукт сразу стал лидером российских продаж, завоевав любовь и благодарность миллионов людей. С тех пор компания «Сплат-косметика» заслужила репутацию российского производителя с неизменно безупречным качеством [10].

ООО «Сплат-косметика» - ведущий российский разработчик и производитель инновационных профессиональных средств по уходу за полостью рта.

Собственная научная лаборатория и R&D-центр занимаются разработкой уникальных составов. На сегодняшний день у предприятия ООО «Сплат-косметика»

более 10 российских и международных патентов в сфере гигиенической продукции.

Высокая эффективность всех продуктов доказана в ходе расширенных испытаний в России, Японии и странах ЕС.

Динамично развивающаяся семейная компания за 15 лет существования заняла более 14% объема российского рынка oral care и экспортируется в 40 стран [11].

На сегодняшний день у ООО «Сплат-косметика» имеется ряд проблем, связанных с планированием научно-исследовательской деятельности:

- 1) отсутствие возможности оперативного получения информации о результатах выполнения планов по уровням управления;
- 2) отсутствие утвержденных (формализованных) критериев оценки эффективности разработки и выполнения планов.

Основной вид планирования научно-исследовательской деятельности на данный момент – продуктово-тематическое. Это важнейший элемент внутрифирменной системы планирования инноваций на всех уровнях управления. Оно заключается в формировании перспективных направлений, пропорций и тематики НИ-ОКР, подготовке программ и мероприятий по обновлению продукции и совершенствованию технологий производства. Это сложный и длительный процесс сбора и переработки научно-технической и конъюнктурно-рыночной информации о потенциале организации, состоянии рынков и конкурентов, прогнозах развития отдельных направлений науки и техники [12]. Как утверждает Евгений Демин, основатель и генеральный директор ООО «Сплат-косметика», на разработку нового продукта может уходить от 18 месяцев до 5 лет [13]. Однако, за 15 лет научных разработок скопилось достаточное количество планов проведения исследований, поэтому можно было бы осуществлять объемно-календарное планирование (балансовый, экономико-математический, программной-целевой методы) на основе этих данных.

Анализ возможностей применения совокупности методов планирования научно-исследовательской деятельности предприятия будет проводиться с использованием метода SWOT-анализа, что может позволить провести предварительную

оценку управленческих компетенций компании ООО «Сплат-косметика» (таблица 3).

SWOT-анализ является методом стратегического планирования, который заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Для данной работы необходимо детально описать сильные (S) и слабые (W) стороны применения методов и международного опыта для совершенствования системы планирования на предприятии. И оценить возможности (O) и угрозы (T) из внешней среды при внедрении и реализации проекта совершенствования системы планирования научно-исследовательской деятельности на предприятии ООО «Сплат-косметика».

Применение совокупности методов планирования с учетом планирования загруженности научного центра ООО «Сплат-косметика» и длительности научных разработок при применении объемно-календарного планирования будет целесообразно для применения на предприятии ООО «Сплат-косметика».

Таблица 3 – SWOT-анализ возможностей применения методов планирования на предприятии ООО «Сплат-косметика»

S	W
1) грамотное применение методов планирования на основе международного опыта даст сократить сроки НИР и длительность цикла внедрения их в производство; 2) улучшение контроля качества продукции; 3) улучшение имиджа предприятия; 4) сокращение издержек на содержание и обслуживание технического оснащения	1) отсутствие опыта организации эффективных систем планирования и некомпетентность руководства; 2) сопротивление среди персонала из-за наличия различных систем оплаты труда; 3) неуверенность акционеров и боязнь нововведений из-за их локального (российского) происхождения
O	T
1) грамотное использование международного опыта позволит эффективно развивать все существующие направления деятельности предприятия и создавать новые; 2) развитие координации между подразделениями (научный центр – бухгалтерия – маркетинговая служба); 3) возможность привлечения иностранных инвестиций, создания партнерств при адаптации под международные стандарты	1) полное копирование международного опыта не дает гарантии получения аналогичного положительного эффекта развития; 2) усиление конкуренции между российскими и международными производителями на рынке гигиенической продукции; 3) высокая степень зависимости скорости проведения научно-исследовательских разработок от финансирования (внутреннего и внешнего)

## Выводы по Главе I

Совершенствование системы планирования на предприятии ООО «Сплат-косметика» необходимо осуществлять с использованием инструментов и методов планирования. Учет комплексности проблем развития организации позволит проводить изменения сразу на всех уровнях (корпоративная, деловая, функциональная, операционная), что при интерактивном подходе к планированию создаст максимум преимуществ в будущем.

## ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА»

### 2.1 Модели и методы стратегического менеджмента и управления проектами на этапе постановки общих целей

Принимая и реализуя управленческие решения в рамках оперативной или стратегической хозяйственной деятельности предприятия, менеджер использует набор специфических методов и инструментов стратегического менеджмента. Правильно выбранное сочетание которых позволяет сформировать адекватную настоящему состоянию предприятия как системы совокупностей бизнес-процессов и связей между внешней и внутренней средой методологию стратегического менеджмента.

Только конкурентоспособное предприятие может эффективно развиваться в полную силу своего потенциала, ставить перед собой цели и задачи и двигаться в направлении их исполнения из настоящего в будущее к определенному видению, руководствуясь выработанными ценностями и согласно миссии.

При реализации проектов совершенствования систем предприятия (в данном выпускном квалификационном проекте – системы планирования) менеджер оценивает настоящее состояние предприятия и прогнозирует его будущее изменение с учетом ожиданий.

В ходе этого процесса как раз и возникает потребность в определении видения, миссии и целей предприятия как точки отсчета для процесса планирования, реализации и контроля проекта совершенствования.

Базовая модель стратегического менеджмента (рисунок 2) позволит выбрать и обосновать правильный инструментарий методологии стратегического менеджмента для реализации проекта совершенствования системы планирования на предприятии ООО «Сплат-косметика», а также пошагово определить необходимую последовательность действий.



Рисунок 2 – Содержательная модель методологии стратегического менеджмента ООО «Сплат-косметика»

На этапе постановки общих целей важно не забывать, что если миссия – это неизмеримое понятие, выражающее суть существования предприятия, то цели должны быть грамотно оформлены согласно принципу SMART (Specific – конкретные; Measurable – измеримые; Achievable – достижимые; Realistic – реалистичные; Time-bound – с обозначенным сроком).

На данный момент у ООО «Сплат-косметика» существуют следующие миссия и цели функционирования.

**Видение ООО «Сплат-косметика»:** добиться к 2020 году доли российского рынка в 20%, доли международного рынка в 5% путем постоянного совершенствования технологий и развития профессиональных навыков сотрудников предприятия.

**Миссия ООО «Сплат-косметика»:** разработка продукции, соответствующей по качеству и потребительским свойствам, лучшим мировым аналогам, а по цене – платежеспособному спросу российских потребителей.

**Цели ООО «Сплат-косметика»:**

- 1) увеличить объем продаж зубных паст на 3% к 2017 г.;
- 2) увеличить чистую прибыль предприятия на 5 млн. руб. к 2017 г.;
- 3) увеличивать фонд оплаты труда работников ежегодно на 5% с начала 2017 года;
- 4) разработка новых методов контроля качества выпускаемой продукции и совершенствование устаревших технологий, а также переход на ТQM с начала 2017 года.

Основные модели и методологические подходы стратегического менеджмента классифицируются по разным признакам: степени эмоциональной вовлеченности разработчиков и процедурно-вычислительной сложности проекта, степени управляемости в проектах регулирования дисбаланса интересов и характеристик развития предприятия, величины темпов развития и неопределенности среды, степени инновационности проекта развития предприятия [1].

На рисунке 3 отображена матричная модель стратегического управления с учетом выбранной методологии для рассматриваемого предприятия ООО «Сплат-косметика» – квадранта 3. Квадрант 3 был выбран, так как предварительные оценки свидетельствуют о невысокой степени революционности и высокой степени инновационности методов изменений, необходимых для достижения поставленных целей проекта совершенствования системы планирования научно-исследовательской деятельности предприятия.

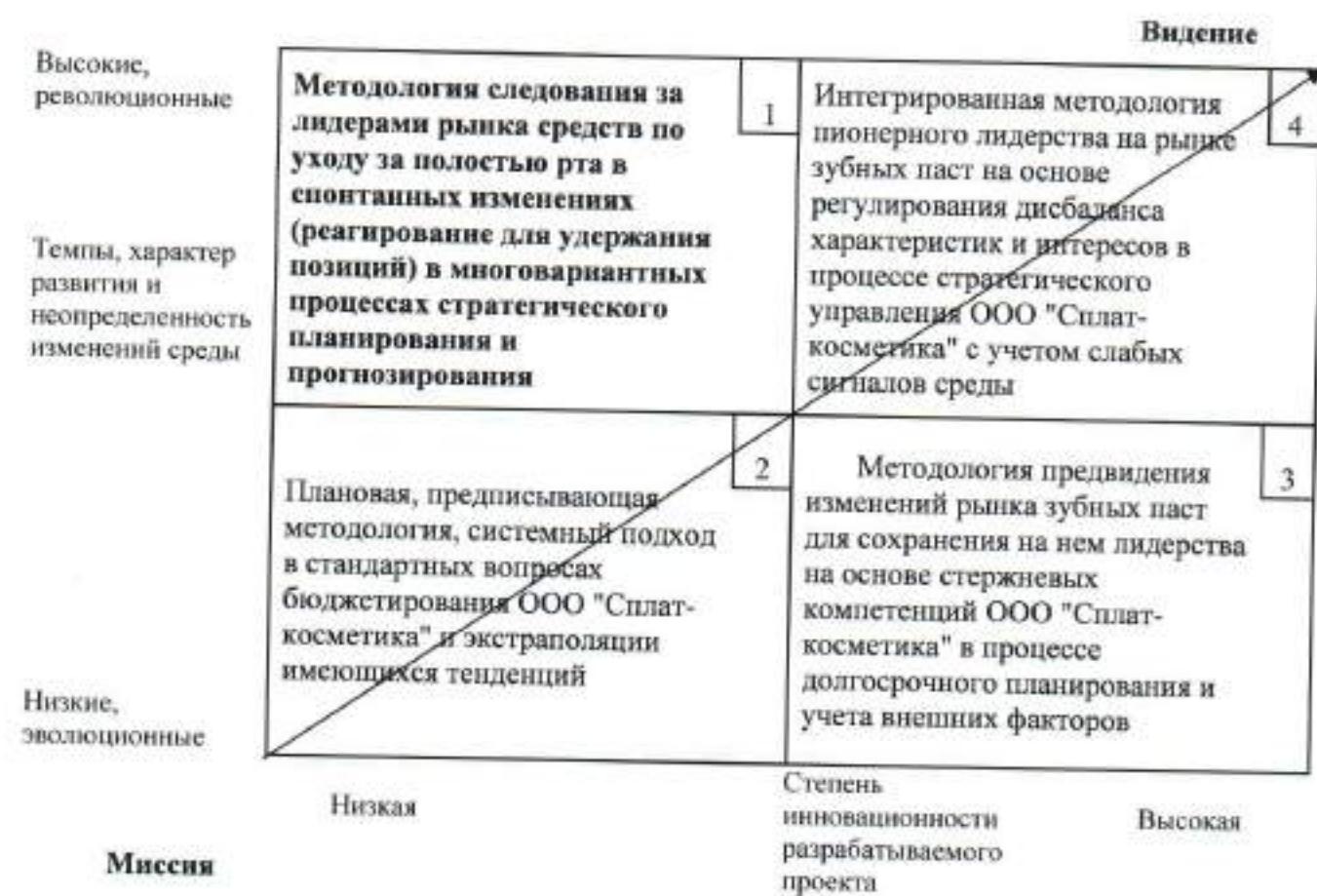


Рисунок 3 – Выбор методологии управления ООО «Сплат-косметика» по матричной модели стратегического развития

Высокая степень революционности изменений среды с высокой неопределенностью и темпами изменений определяется тем, что среди существующих производителей зубных паст нет устоявшейся специфики производимой продукции. То есть в любой момент возможен скачок в науке, который может повлечь быстрые и кардинальные изменения.

Как уже было сказано в отрасли средств для ухода за полостью рта научно-исследовательские разработки никогда не стоят на месте. Происходит постоянная доработка продукции и технологий, разработка новых товаров и т.д.

Каждому предприятию в данной отрасли необходимы собственные научные отделы, чтобы быть конкурентоспособными и в конечном итоге снижать издержки на покупку чужих разработок. Это обуславливает высокую степень инновационности разрабатываемого проекта.

Для дальнейшей разработки проекта изменения стратегии развития ООО «Сплат-косметика» необходимо провести анализ внешней среды предприятия.

## 2.2 Анализ внешних факторов предприятия ООО «Сплат-косметика» в проекте совершенствования системы планирования

Анализ факторов внешней среды и оценка их влияния – первый этап стратегического анализа при стратегическом управлении.

Факторы внешней среды делятся на макро- и микроуровни (рисунок 4).



Рисунок 4 – Среда организации

Анализ ООО «Сплат-косметика» будет проводиться с помощью конкурентного подхода, поскольку данный подход позволяет формировать предприятию конкурентные преимущества исходя из ситуации, сложившейся на рынке.

Предприятие функционирует в олигополистической отрасли, где существует несколько крупных предприятий с довольно большими долями рынка. Специфика производимой продукции способствует тому, что фирмы специализируют свое производство под конкретные проблемы и запросы потребителей, стремясь при этом производить и остальные товары.

Именно поэтому для ООО «Сплат-косметика» важно выявить основные конкурентные преимущества, отличающие его от основных конкурентов и на их основе вырабатывать стратегию поведения в отрасли гигиенической продукции.

Еще одной причиной выбора конкурентного подхода при анализе предприятия является выбор методологии предвидения изменений рынка для сохранения на нем лидерства на основе стержневых компетенций предприятия в процессах долгосрочного планирования и учета внешних факторов.

Анализ внешней среды ООО «Сплат-косметика» начнем с макроокружения с использованием STEP-анализа. STEP-анализ – одна из распространенных методик анализа влияния внешних факторов на предприятие. Методика STEP-анализа состоит в сборе разрозненных макроэкономических факторов, важных процессов, явлений и тенденций и их систематизации для дальнейшего использования в определении для стратегии компании.

С целью выявления текущих и зарождающихся тенденций, их прогнозирования и оценки произведем STEP-анализ внешней среды ООО «Сплат-косметика» и построим профиль внешней среды, рассчитав важность каждого фактора. Горизонт планирования – 5 лет.

Составим список влияющих факторов и проведем их анализ на предмет типа, силы влияния и последствий для организации ООО «Сплат-косметика» в целом.

#### **Социальные факторы:**

1) Повышение уровня личной гигиены россиян. Как свидетельствуют опросы, регулярно чистят зубы 95 % россиян, из них 54,7 % делают это два раза в день, тогда как в 2010-е годы не чистили зубы более 30 % россиян.

2) Снижение доходов населения в связи с наступлением экономического кризиса и одновременным подорожанием товаров первой необходимости [15].

#### **Технологические факторы:**

3) Принятие федеральной целевой программы «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу», в рамках которой планируется осуществить разработку новых образовательных программ и образовательных модулей для

профильных высших и средних специальных учебных заведений, приведет к появлению более подготовленных выпускников [16].

4) Постоянное развитие технологий и разработок в области фармацевтики и косметологии предполагает рост затрат на НИОКР.

5) Высокие требования к качеству продукции.

**Экономические факторы:**

6) Рост инфляции, официально 10,39% с начала 2015 года по октябрь 2015 года [17], негативно сказывается на платежеспособности покупателей.

7) Увеличение цен на импортные ресурсы способствует росту издержек.

8) Малое количество серьезных конкурентов.

**Политико-правовые факторы** отсутствуют.

Для представления факторов и обоснования их влияния на деятельность ООО «Сплат-косметика» составим таблицу 4, в которой будет отражены:

1) вес фактора от 0 (самый малозначительный фактор) до 1 (самый важный фактор), данная оценка будет определяться возможностью свершения фактора;

2) важность фактора от 1 до 5 (5 – сильное влияние, 4 – выше среднего, 3 – среднее, 2 – ниже среднего, 1 – слабое влияние), которая указывает на возможность фактора повлиять на текущую ситуацию фирмы или ее конкурентные преимущества;

3) сила (взвешенная оценка) получается путем перемножения предыдущих двух факторов и означает степень влияния фактора на стратегию компании без указания знака (положительного или отрицательного) этого влияния;

4) влияние фактора на стратегию компании – это количественный показатель знака и силы влияния фактора.

Таблица 4 – STEEP-анализ ООО «Сплат-косметика»

Фактор внешней среды	Знак влияния	Вес фактора ( $\sum=1$ )	Важность фактора	Сила	Влияние на стратегию компании
1	2	3	4	5	6
<i>Социальные, в баллах:</i>					
Повышение уровня личной гигиены россиян	+	0.24	5	1,20	+1,20

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Снижение доходов населения и одновременное увеличение расходов	-	0,10	4	0,40	-0,40
<i>Технологические, в баллах:</i>					
Принятие федеральной целевой программы	+	0,02	4	0,08	+0,08
Постоянное развитие технологий и разработок в области фармацевтики и косметологии	-	0,10	5	0,50	-0,50
Высокие требования к качеству продукции	+	0,13	5	0,65	+0,65
<i>Экономические, в баллах:</i>					
Рост инфляции	-	0,15	5	0,75	-0,75
Увеличение цен на импортные ресурсы	-	0,11	3	0,33	-0,33
Малое количество серьезных конкурентов	+	0,15	2	0,30	+0,30
<b>ИТОГО</b>					4,21      0,25

Каждому фактору на основании экспертных оценок был присвоен знак влияния на деятельность компании и важность. Положительный знак означает то, что фактор влияет благоприятно, отрицательный знак – фактор имеет негативное влияние. Важность оценивалась в баллах от 1(самая незначительная) до 5 (самая значительная). Вес фактора – это вероятность появления данного фактора (суммарно вес всех факторов равен единице). Сила определялась перемножением важности и веса фактора без учета знака влияния, а влияние фактора – учитывает также положительную или отрицательную роль проявления факторов.

Среди вышеназванных факторов выделим те, которые относятся к угрозам внешней среды:

- 1) Снижение доходов населения и одновременное увеличение расходов.
- 2) Постоянное развитие технологий и разработок в области фармацевтики и косметологии.
- 3) Рост инфляции.
- 4) Увеличение цен на импортные ресурсы.

К возможностям внешней среды можно отнести:

- 1) Повышение уровня личной гигиены россиян.

- 2) Принятие федеральной целевой программы.
- 3) Высокие требования к качеству продукции.
- 4) Малое количество серьезных конкурентов.

Наиболее благоприятным фактором внешней среды является повышение уровня личной гигиены россиян, что связано с гораздо большей осведомленностью о необходимости личной гигиены, а также со стабильным подорожанием стоматологических услуг. И, как следствие, россияне предпочитают платить сравнительно небольшие деньги за профилактику, нежели большие за лечение проблем с зубами и деснами.

Наиболее неблагоприятным фактором внешней среды является увеличение цен на импортные ресурсы. Проверенные поставщики гораздо лучше новых, если только старые поставщики не начинают продавать материалы по заоблачным ценам. Тогда перед предприятием встает сложный вопрос – рисковать или нет качеством своей продукции, оставлять ли прежних поставщиком и повышать цены либо менять поставщиков, но покупать «кота в мешке» в плаче качества сырья.

Анализ микросреды предприятия ООО «Сплат-косметика» начнем с построения матрицы БКГ – инструмента для стратегического анализа и планирования.

В основу данной матрицы положены следующие допущения:

- 1) лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства и самый высокий уровень рентабельности на рынке;
- 2) для того, чтобы эффективно функционировать в быстрорастущих сегментах, компания должна инвестировать в развитие товара на высоком уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара [23].

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций:

- 1) принятию решений о намеченных позициях на рынке;
- 2) распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

Для того, чтобы определить уровень конкуренции в отрасли гигиенической продукции, и наиболее опасных конкурентов, воспользуемся матрицей БКГ отраслевого позиционирования предприятия ООО «Сплат-косметика» в России (рисунок 5).

В матрице кругами разной площади указаны предприятия, отличающиеся занимаемой долей рынка и темпами роста спроса в соответствии с этапами их жизненного цикла.

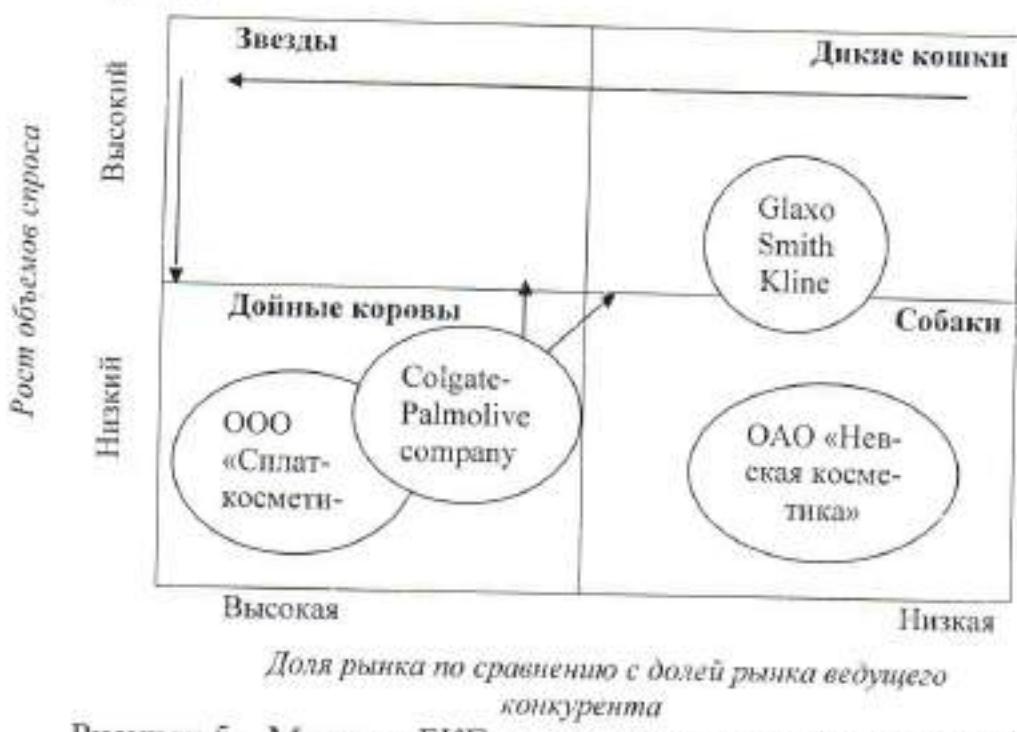


Рисунок 5 – Матрица БКГ отраслевого позиционирования ООО «Сплат-косметика»

Наиболее сильным конкурентом ООО «Сплат-косметика» является компания Colgate-Palmolive company и они обе они находятся в сегменте «Дойные коровы», что обуславливается низким ростом производства, но высокой удерживаемой долей рынка среди постоянных потребителей, с которыми сложились прочные связи.

Самым слабым конкурентом является предприятие ОАО «Невская косметика», которое находится в сегменте «Собаки».

Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру (рисунок 6), позволит полно оценить влияние конкуренции в отрасли.



Рисунок 6 – Модель «5 сил М. Портера»

Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, 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.

Основные элементы модели 5 конкурентных сил:

- 1) рыночная власть покупателей;
- 2) рыночная власть поставщиков;
- 3) угроза вторжения новых участников;
- 4) опасность появления товаров – заменителей;
- 5) уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них [7].

## **Рыночная власть потребителей**

1) Потребители – работающие люди от 25 до 45 лет, ценящие в первую очередь качество, экологичность и безопасность продукта.

2) Степень зависимости потребителей от предприятия.

Степень зависимости потребителей от предприятия на среднем уровне. Это связано с тем, что ООО «Сплат-косметика» предлагает своим потребителям конкретные средства от конкретных проблем, что очень часто на 100% устраивает покупателя. Но при желании покупатель может подобрать себе средство профессионального ухода другого бренда, пусть и немного отличное от Splat.

Цена на продукцию выше, чем у Colgate-Palmolive company и ОАО «Невская косметика», но ниже, чем у Glaxo Smith Kline.

3) Степень зависимости предприятия от потребителей.

Продукция ООО «Сплат-косметика» относится к ценовому сегменту выше среднего. При определенных обстоятельствах покупатель может перейти к продукции более низкого ценового сегмента – среднего, или более высокого – суперпремиум. Это значит, что зависимость предприятия от потребителей сильная.

**Вывод:** зависимость предприятия от потребителей сильная.

**Возможности:** возможность колебания цены на продукцию без потери покупателей; это связано с тем, что люди, приобретающие продукцию ценового сегмента выше среднего, более спокойно относятся к таким изменениям.

**Угрозы:** в случае отказа от продукции иностранных потребителей (в связи с последними политическими событиями и нападками на Россию), предприятие значительно потеряет в прибыли.

## **Рыночная власть поставщиков**

У предприятия несколько основных поставщиков сырья, которые находятся в Италии, Америке, Германии и России. Закупаемое сырье отличается высоким качеством и соответствует всем требованиям и стандартам качества.

С данными компаниями сотрудничают и другие фирмы-конкуренты. Однако торговые связи у ООО «Сплат-косметика» со своими поставщиками стабильные и

давние. На территории России существует ряд поставщиков сырья в меньшем объеме, но полный переход на их сырье будет невозможен из-за недостаточного качества их продукции.

Вывод: сила зависимости предприятия от поставщиков средняя.

Возможности: крупные поставщики предоставляют продукцию надлежащего качества, что прямо влияет на спрос на продукцию предприятия ООО «Сплат-косметика».

Угрозы: при повышении крупными поставщиками цен на продукцию, у предприятия будет возможность их замещения российскими производителями, но с более низким качеством приобретаемых ресурсов или ненадежностью торговых связей.

### Уровень конкуренции в отрасли

Предприятие ООО «Сплат-косметика» работает на рынке потребителей и имеет долю на нем в России 14%.

Способ ведения конкурентной борьбы: фирмы специализируют свое производство под запросы конкретных потребителей, стремясь при этом производить полную линейку продуктов.

Данная отрасль является олигополистической, в ней действуют несколько крупных компаний.

Основные конкуренты отображены в таблице 5: Colgate-Palmolive company (доля рынка 27%), Glaxo Smith Kline (доля рынка 9 %) и ОАО «Невская косметика» (доля рынка 9 %).

Таблица 5 – Основные конкуренты ООО «Сплат-косметика»

Конкурент	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Colgate-Palmolive company	Первая компания, начавшая выпускать зубную пасту в 1873 году. Четкое позиционирование продукции – «свежее дыхание». Универсальность – одна зубная паста может решать до трех проблем с зубами и деснами.	Универсальность – нет паст для определенных проблем, которые эта паста может эффективно решать.
ОАО «Невская косметика»	Сочетание натуральности и доступности по цене.	Незэффективность продукции – плохое очищение поверхности зубов.

Продолжение таблицы 5

1	2	3
Glaxo Smith Kline	Четкое позиционирование продукции – «чистота». В линейке компании помимо зубных паст для профилактического ухода за полостью рта присутствуют лечебные зубные пасты, которые не подходят для ежедневного применения, а призваны активно бороться с проблемами зубов и десен. Их применение должно происходить курсами.	Малая ориентированность на потребности и пожелания российских потребителей.

Американская Colgate-Palmolive Company (бренд – Colgate) является крупнейшим мировым производителем зубной пасты и №1 в России, Украине и Беларуси. Начала свою деятельность в 1873 году. Помимо зубных паст компания производит также зубные щетки, ополаскиватели для полости рта, ортодонтическую и интердентальную продукцию [18].

Британская Glaxo Smith Kline начала свою деятельность в далекой 1700 году, однако первая зубная паста попала в производство только в 1938 году. В основу деятельности Glaxo Smith Kline положен научный подход. Благодаря этому компания обладает уникальными возможностями для проведения научных исследований, результатами которых является производство и запуск на рынок эффективных лекарственных средств. Эти препараты помогают бороться с недугами в шести терапевтических направлениях: астма, вирусные и инфекционные заболевания, расстройства центральной нервной системы, диабет и заболевания желудочно-кишечного тракта. Glaxo Smith Kline лидирует в разработке вакцин и в поиске новых лекарственных средств для лечения онкологических заболеваний. Компания Glaxo Smith Kline производит целый спектр безрецептурных препаратов, продуктов по уходу за полостью рта, средств по контролю за курением и биологически активных напитков. Многие из наших торговых марок, такие как *Panadol*, *Zovirax*, *Coldrex*, *Aquafresh*, *Parodontax*, *Sensodyne*, *NiQuitin*, *Ribena*, *Lucozade*, а также дерматологические препараты *StiefelLaboratories*, входят в список лидеров рынка и знакомы потребителям во всем мире [19].

ОАО «Невская косметика» - российское предприятие, которое берет начало из 1839 года. Однако зубная паста появилась в производстве только в 1951 году.

Сейчас предприятие производит разнообразную линейку товаров: косметику для малышей, мыло, средства для стирки и ухода за тканями, средства для ухода за домом, средства для ухода за кожей, волосами и полостью рта [20].

Учитывая специфику производимой продукции конкурентов и истории их предприятий, ООО «Сплат-косметика» выигрывает, прежде всего, в том, что основным направлением производства являются зубные пасты, хотя зубные щетки, зубные нити, очищающие пенки для полости рта, ополаскиватели для полости рта, детская косметика и товары для дома, в линейке продуктов ООО «Сплат-косметика» тоже присутствуют.

На рисунке 7 представлен профиль конкурентов.

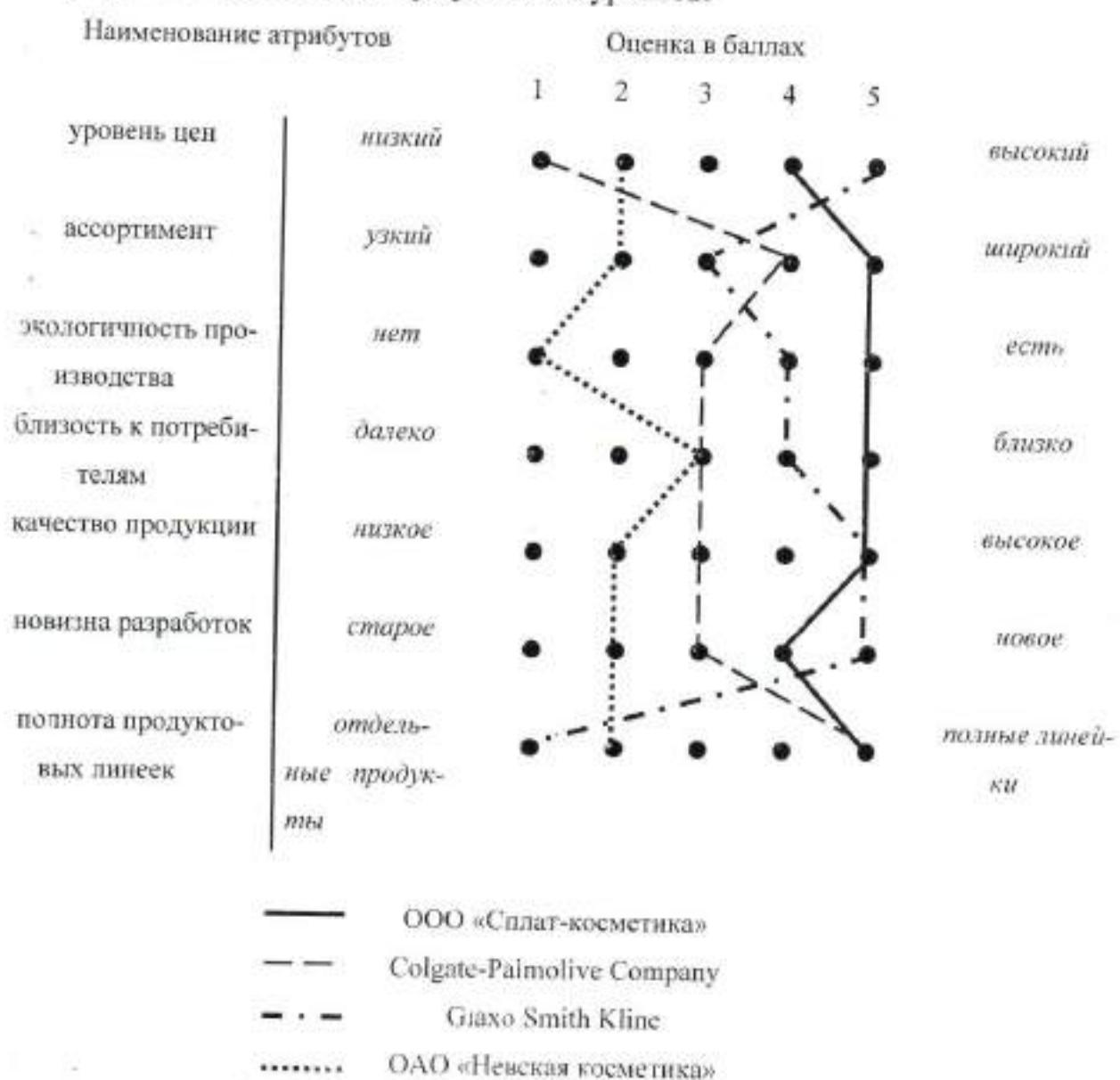


Рисунок 7 – Профиль конкурентов ООО «Сплат-косметика»

## **Угроза появления новых конкурентов (потенциальные участники)**

### **1) Барьеры входа/выхода на рынок:**

Барьеры входа на рынок гигиенической продукции являются достаточно высокими для всех, так как при начале деятельности необходим высокий стартовый капитал, собственные научно-исследовательские разработки или купленные запатентованные технологии производства и наработанные базы, как клиентов, так и поставщиков.

Барьеры выхода с рынка являются низкими, поэтому любая фирма в любой момент времени может прекратить свою деятельность, выполнив все обязательства по договорам с покупателями.

### **2) Вероятность появления нового конкурента низкая.**

Вывод: степень влияния появление новых конкурентов (потенциальных участников) на предприятие слабая.

## **Угроза появления товаров-субститутов**

Товары-субституты: зубной порошок.

Вероятность перехода потребителей на товары-субституты: массовый переход потребителей на зубной порошок маловероятен, так как зубные порошки являются пройденным этапом; зубная паста более просто, удобна и приятна в использовании.

Вывод: появление новых товаров-субститутов оказывает низкое влияние и предприятие сможет перейти на производство зубных порошков без финансовых и других потерь для себя.

Возможности: благодаря постоянному мониторингу требований потребителей и научно-исследовательских разработок в сфере деятельности предприятия, возможен быстрый и экономически выгодный способ перехода на новые виды продукции.

Угрозы: связаны с издержками на НИОКР и продвижение собственной новой продукции.

На рисунке 8 представлены результаты анализа предприятия ООО «Сплат-косметика» по модели «5 сил М. Портера».

**Угроза появления новых конкурентов (3):**

Слабое влияние; возможность появления новых конкурентов незначительна из-за занятости всех существующих ниш производства гигиенической продукции, при начале деятельности необходим высокий стартовый капитал, научные разработки или купленные запатентованные технологии производства и базы, как клиентов, так и поставщиков

**Рыночная власть потребителей (9):**

Сильное влияние; потребитель в любое время может перейти к продукции более низкого или более высокого ценового сегмента

**Средний уровень конкуренции:**

- 1) специализация производства под конкретные запросы потребителей;
- 2) конкуренты не оказывают сильного воздействия из-за дифференцированности выпускаемой продукции;
- 3) индивидуальные запатентованные конструкторские разработки

**Рыночная власть поставщиков (7):**

Значительное влияние; с существующими иностранными поставщиками налажены контакты, но поиск альтернативных поставщиков на территории России осложнен ввиду неполного соответствия продукции требуемому качеству

**Угроза субститутов (3):**

Слабое влияние; переход на товары-заменители не потребует больших финансовых вложений и кардинальных изменений в производстве

**Степень влияния (в баллах):**

- сильное(8-10) → - среднее(4-7) → - слабое(1-3)

Рисунок 8 – Модель «5 сил М. Портера» для СОО «Сплат-косметика»

На основе проведенного анализа по модели «5 сил М. Портера», а также профиля конкурентов, были выявлены следующие ключевые факторы успеха предприятия в отрасли:

- 1) опыт организации научно-исследовательских разработок;
- 2) способность быстрой разработки и внедрения технологических нововведений в производство;
- 3) низкие издержки производства;

- 4) отлаженные связи с потребителями производимой продукции, индивидуальный подход;
- 5) малые затраты на содержание распределительной сети;
- 6) поддержание уровня профессионализма команды Научного центра предприятия;
- 7) широкие возможности самоинвестирования предприятия.

Проведение анализа внешней среды помогает получить важные для дальнейшей деятельности результаты.

Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Отрасль производства гигиенической продукции является олигополистической отраслью со сложившимися устойчивыми связями между потребителями и поставщиками. Однако, потенциал роста и развития данной отрасли на уровне выше среднего.

Конкуренция среди существующих производителей гигиенической продукции выражена средним уровнем влияния, но возможности появления новых игроков на рынке в ближайшие 5 лет минимальны (горизонт планирования для ООО «Сплат-косметика»).

Положительное влияние на деятельность предприятия ООО «Сплат-косметика» оказывает, прежде всего:

- 1) опыт организации собственных научно-исследовательских разработок;
- 2) запатентованные технологии;
- 3) возможность быстро реагировать на нужды потребителей и наличие установившихся тесных контактов с ними.

Таким образом, составим сводную таблицу 6 влияния внешнего окружения на деятельность ООО «Сплат-косметика» с учетом данных, полученных при STEEP-анализе внешнего окружения предприятия (см. таблицу 4).

Таблица 6 – Обоснование значимости внешних факторов для ООО «Сплат-косметика»

Наименование внешних факторов макро- и микро- среды ООО «Сплат-косметика»	Оценка значимости с учетом направленности влияния фактора, баллы	Краткое обоснование оценки значимости факторов внешней среды по отношению к ООО «Сплат-косметика»	
		1	2
1 Технологические факторы:			
1.1 Высокие требования к качеству продукции	+7, сильное влияние	Nепрерывное проведение научно-исследовательских разработок позволяет ООО «Сплат-косметика» совершенствовать выпускаемую продукцию и удовлетворять все требования потребителей.	
1.2 Постоянное развитие технологий и разработок в области фармацевтики и косметологии	-6, среднее влияние	В плане инновационного развития для качественного функционирования нужны постоянные отчисления на НИОКР, чтобы быть современным востребованным предприятием на рынке.	
1.3 Принятие федеральной целевой программы	+2, слабое влияние	Благодаря совершенствованию программ обучения, предприятие может нанимать более подготовленные кадры.	
2 Экономические факторы:			
2.1 Рост инфляции	-8, сильное влияние	Рост ежегодной инфляции может негативно сказаться на платежеспособном спросе потребителей.	
2.2 Малое количество серьезных конкурентов в отрасли	+9, сильное влияние	Данный фактор влияет на сложность и интенсивность ведения конкурентной борьбы, на финансовые вложения в маркетинг.	
2.3 Увеличение цен на импортные ресурсы	-7, сильное влияние	Доля импортного сырья в общей сложности составляет около 70%, поэтому повышение цен значительно оказывается на затратах предприятия.	
3 Социальные факторы:			
3.1 Повышение уровня личной гигиены россиян	+8, сильное влияние	Вследствие этого возрастает общее потребление зубной пасты и средств для гигиены рта (нити, ополаскиватели), и в частности потребление специализированных и профессиональных зубных паст.	
3.2 Снижение доходов населения и одновременное увеличение расходов	-5, среднее влияние	Возникает риск перехода части потребителей к зубным пастам, которые принадлежат к более низкому ценовому сегменту.	

### Продолжение таблицы 6

1	2	3
4 Силы конкуренции		
4.1 Уровень конкуренции в отрасли	+5, среднее влияние	Конкуренты не оказывают сильного воздействия из-за дифференциированности выпускаемой продукции, а также наличия индивидуальных запатентованных научно-исследовательских разработок.
4.2 Угроза появления новых конкурентов	+3, слабое влияние	Минимальное влияние из-за стабильных и крепких связей с потребителями продукции.
4.3 Угроза товаров-заменителей	+2, слабое влияние	Переход на товары – заменители у потребителей не требует проведение капитальных исследовательских изысканий.
4.4 Рыночная власть поставщиков	-7, сильное влияние	Влияние значительное, так как существующие поставщики сырья в основном – иностранные. Поиск альтернативных поставщиков на территории России сложен ввиду неполного соответствия качества продукции.
4.5 Рыночная власть потребителей	-9, сильное влияние	Потребители имеют широкий выбор зубных паст во всех ценовых сегментах. В любой момент есть вероятность перехода на продукцию более низкого или более высокого ценового сегмента.

Определим степень значимости внешних факторов по отношению к проекту совершенствования системы планирования в ООО «Сплат-косметика» с помощью матрицы профиля среды EFAS-анализа (таблица 7). Для этого проранжируем факторы из таблицы 6 с высокой и средней значимостью, оценим направления их влияния и удельный вес.

Таблица 7 – Матрица EFAS-анализ профиля среды ООО «Сплат-косметика»

Наименование внешних факторов проекта	Удельный вес фактора, в долях единицы (B)	Оценка с учетом направленности влияния (C)	Степень значимости (A=B*C)
1	2	3	4
1. Высокие требования к качеству продукции	0,11	+7	+0,77
2. Постоянное развитие технологий и разработок в области фармацевтики и косметологии	0,04	-6	-0,24

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
3. Рост инфляции	0,11	-8	-0,88
4. Малое количество серьезных конкурентов в отрасли	0,20	+9	+1,80
5. Увеличение цен на импортные ресурсы	0,09	-7	-0,63
6. Повышение уровня личной гигиены россиян	0,14	+8	+1,04
7. Снижение доходов населения и одновременное увеличение расходов	0,02	-5	-0,10
8. Уровень конкуренции в отрасли	0,06	+5	+0,30
9. Рыночная власть поставщиков	0,9	-7	-0,63
10. Рыночная власть потребителей	0,14	-9	-1,26
<b>Итого:</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>0,17</b>

Удельный вес фактора в таблице определялся исходя из влияния на проект совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика». Таким образом, из таблицы видно, что предприятие функционирует в целом в благоприятной среде. Однако положительное влияние хоть и присутствует, но незначительно, что связано с сильной зависимостью предприятия от потребителей и от поставщиков. Данные факторы должны учитываться при планировании и реализации проекта совершенствования системы планирования в ООО «Сплат-косметика».

В результате анализа внешней среды были получены следующие выводы:

- 1) Полноценной конкурентной борьбы среди производителей гигиенической продукции в России не наблюдается из-за дифференциации выпускаемой продукции, а также наличия запатентованных научно-исследовательских разработок. Сильная зависимость от потребителей и от поставщиков.
- 2) Главными внешними угрозами являются:
  - рост инфляции.
  - увеличение цен на импортные ресурсы.
  - постоянное развитие технологий и разработок в области фармацевтики и косметологии.
  - снижение доходов населения и одновременное увеличение расходов.

Для управления проектом совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика» необходимо учитывать внешние угрозы и снизить влияние

слабых сторон предприятия за счет возможностей внешней среды. Таким образом, далее необходимо проанализировать внутреннюю среду ООО «Сплат-косметика».

### 2.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «Сплат-косметика»

Анализ внутренней среды будет проводиться с помощью следующих инструментов: модель «7 S» Мак-Кинси, цепочка ценностей М. Портера и SWOT-анализ.

Начнем с оценки организационных способностей ООО «Сплат-косметика». Для этого воспользуемся моделью «7 S» Мак-Кинси (рисунок 9).



Рисунок 9 – Модель «7 S» Мак-Кинси

Проанализируем каждую из подсистем модели «7 S» Мак-Кинси ООО «Сплат-косметика».

#### 1) Стратегии

Компания реализует стратегию интегрированного роста. Сущность данной стратегии в рамках развития предприятия ООО «Сплат-косметика» будет заключаться в том, что предприятие будет расширяться как изнутри, так и снаружи, увеличивая рынок сбыта. Для этого необходимо совершенствовать технологии производства, сокращать издержки. Для того, чтобы увеличить долю рынка, необходимо будет прибегнуть к переманиванию клиентов у других компаний, но

для этого необходимо будет проводить преобразования над выпускаемым продуктом. Данная стратегия принесет результаты также и при выходе на международные рынки.

Клиенториентированный подход компании позволит быстро адаптироваться к новым нуждам потребителей.

При выборе варианта стратегии по М. Портеру, необходимо учитывать конкурентную среду предприятия и вырабатывать план действий согласно цепочке. Учитывая узкий масштаб конкуренции и конкурентное преимущество, основанное на более низких затратах, – для предприятия ООО «Сплат-косметика» наиболее приемлемой стратегией является *стратегия широкой дифференциации*. Эта стратегия предполагает, что компания наделяет свой товар уникальными свойствами, которые важны для целевой аудитории, а значит, позволяют назначать более высокую цену за продукт. Отличие и уникальность в свойствах защищает товар от прямого конкурентного соперничества и от давления со стороны товаров-заменителей, а также создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене. Стратегия лидерства требует наличия уникальных свойств продукта, высокой квалификации трудовых ресурсов (маркетинга, исследователей, разработчиков), возможности создания репутации высокого качества товара, возможности защиты конкурентного преимущества товара (патенты) [24].

При определении стратегии с помощью построения матрицы И. Ансоффа стратегические варианты классифицируются по 2 параметрам: рынок и продукт.

Учитывая то, что предприятие функционирует на медленнорастущем рынке и при этом имеет сильную конкурентную позицию, для компании возможно проведение стратегии диверсификации.

Стратегия диверсификации подразумевает выход с новым товаром на новый рынок. Новым рынком в данном случае может стать международный рынок, а новым товаром – зубные порошки, соответствующие европейским стандартам качества и экологичности. Данный вариант будет уместен при пересмотре эффективности использования производственных площадей, их загрузке, а также правильном подходе к планированию деятельность предприятия.

Данное направление позволит перераспределить прибыль с основного производства и увеличить ее. Однако необходимо привлечение дополнительного финансирования для осуществления этой стратегии.

## **2) Навыки и компетенции**

Управленческий персонал организации ООО «Сплат-косметика» придерживается демократического стиля руководства, при котором часть полномочий делегируется от руководства к подчиненным, а решения принимаются на коллегиальной основе [8].

Управленческая команда остается почти неизменной с момента основания предприятия (1992 год). Для менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников предусмотрена система материальной мотивации и материальных поощрений труда. Тем не менее, несмотря на отсутствие нематериальной системы мотивации труда, на предприятии низкая текучесть кадров и естественное выбытие персонала (уход на пенсию). Рекрутирование нового персонала происходит из учебных заведений города, что позволяет «заточить» навыки и умения специалистов под конкретный стиль работы на предприятии ООО «Сплат-косметика». Работающие сотрудники обладают высокой квалификацией и производительностью труда. Заработная плата средняя по отрасли (от 18 до 70 тысяч рублей в зависимости от формы оплаты труда и произведенной продукции). На предприятии проводится обучение административного персонала и внедрение программных продуктов для упрощения процессов контроля загрузки, планирования производственных мощностей. Среди персонала наблюдается высокая лояльность по отношению к предприятию, это обусловлено тем, что для работников организованы безопасные и комфортные условия труда и официальная «чистая» заработка плата.

## **3) Система ценностей**

Согласно классификации организационной культуры по Р. Майлзу и П. Сноу на предприятии проявляется культура защитников.

Данный тип культуры характеризуется следующим:

- предприятие, занимая рыночную нишу, стремится найти частные преимущества путем специализации и снижения затрат;

- предприятие действует на стабильных зрелых рынках, защищая свое положение на рынке, улучшая его обслуживание или снижая затраты;
- предприятия с таким типом организационной культуры имеют тенденцию к централизации;
- предприятия обладают системой жесткого контроля;
- предприятия обладают иерархической структурой управления;
- предприятия не подвержены внезапным изменениям.

Касательно неформальных структур в организации, то они развиты не так значительно, как формальные отношения, однако прослеживаются из-за большого количества личных контактов в ходе выполнения рабочих операций. Сложившийся тип организационной культуры способствует принятию персоналом решений об изменениях «сверху вниз», то есть «навязанная» руководством стратегия может наткнуться на некоторое сопротивление, которое необходимо будет преодолевать через объяснение ценности и рациональности выбранного пути развития предприятия. Такое положение дел для отрасли, в которой функционирует ООО «Сплат-косметика» вполне приемлемо.

#### **4) Структуры**

Функции и полномочия персонала разделены согласно существующих должностных инструкций, координация действий происходит с помощью системы внутрифирменной коммуникации (электронная почта) и личных контактов. Практика снижения управленческих издержек не используется на данном предприятии. Между структурными подразделениями происходит четко отлаженное взаимодействие, что обусловлено небольшими размерами предприятия и возможностью сиюминутного решения возникающих трудностей путем консультации со специалистом другого подразделения. На предприятии введена и успешно функционирует система менеджмента качества, что позволяет минимизировать затраты времени на простые процедуры и увеличивать общую производительность труда персонала предприятия.

Организационная структура предприятия (рисунок 10) построена по линейно-функциональному принципу.



Рисунок 10 – Организационная структура ООО «Сплат-косметика»

Генеральный директор занимается разработкой стратегии предприятия, планированием его политики во всех сферах деятельности предприятия.

Директор Научного центра имеет в подчинении Научную лабораторию и технолога. В функции Научной лаборатории входит разработка, проверка и совершенствование продуктов. Технолог прописывает все технологические операции и процессы в организации.

Директор по снабжению занимается закупкой необходимых ресурсов, контролирует состояние запасов материалов и сырья, их качества и комплектности, занимается планированием запасов, организует работу складского хозяйства.

Директор по производству организует техническую подготовку производства, осуществляет планирование загруженности производственных мощностей, контролирует ход выполнения планов.

Заместитель директора по производству отвечает за контроль, координирования производственных процессов, а так же участвует в планировании.

Бухгалтерия занимается ведением достоверного бухгалтерского, налогового и управлеченческого учета финансово-хозяйственной деятельности, осуществлением наличных и безналичных платежей, налоговым планированием, мониторингом актуальных законодательных и нормативных документов.

Финансовый директор занимается управлением финансами, бюджетным и управленческим контролем, участвует в разработке стратегии компании.

Технический директор занимается контролем качества продукции, обеспечивает техническую эксплуатацию зданий и оборудования, контроль исправности электропроводки, электрооборудования, бесперебойность электроснабжения.

Директор по развитию занимается сбором и обработкой заказов, исследованием рынка и спроса, планированием на предприятии, а также изысканием способов повышения эффективности деятельности.

Благодаря четкой иерархии и разделению ответственности на предприятии наложена система внутреннего обмена информацией о производственных процессах, что помогает эффективно выполнять все функции.

### 5) Персонал

На предприятии работает 1000 человек, из них 8 – управляющий персонал, остальные – производственные рабочие, конструктора вспомогательный персонал.

Отношения руководства с персоналом ровные, авторитет руководителей не оспаривается. Предприятие испытывает трудности с набором инженерных и научных кадров, что связано с общими тенденциями падения интереса молодежи к получению технических и медицинских специальностей.

### 6) Системы

Наиболее важной для анализа системой ООО «Сплат-косметика» является система научных разработок.

Цикл научной деятельности предприятия ООО «Сплат-косметика» представлен на рисунке 11.



Рисунок 11 – Цикл научной деятельности ООО «Сплат-косметика»

Работа директора Научного центра с маркетологами происходит по мере появления новых маркетинговых исследований. Периодичность в этом процессе отсутствует.

Проектирование исследования занимает от 2 недель до 1 месяца в зависимости от сложности.

Поставки сырья и материалов не вызывают затруднений, срок поставки – 45 дней, при заказе закладывается еще некоторое количество времени на страховку от непредвиденных обстоятельств.

С поставщиками существуют налаженные связи и долгосрочные договоры на поставку

Введена система контроля запасов с фиксированным размером заказа.

Научно-исследовательская деятельность занимает непредсказуемое количество времени. В случае, если она затягивается на срок более 5 лет, ее закрывают. Такая ситуация возникла 1 раз за время существования предприятия. В большинстве случаев научно-исследовательские работы делятся от 18 месяцев до 2 лет.

Производственные мощности загружены на 80%, почти все оборудование обновленное, лишь 5% оборудования находится на стадии морального или физического устаревания. Оборудование находится в собственности, как и производственные помещения.

Процесс изготовления продукции тщательно контролируется, перед вводом в производство проводятся испытания готовых продуктов в лабораторных условиях.

Все собственные научно-исследовательские разработки запатентованы, на предприятии существует сертификат соответствия продукции ИСО.

Финансовая система.

«Рабочий» капитал предприятия формируется из прибыли предприятия. Он направляется на нужды основных подразделений, а также на НИОКР. При необходимости может быть перенаправлен на любые производственные нужды. У предприятия открытая учетная политика, отчисления в бюджет идут своевременно в полном размере.

## 7) Стиль

Основной стиль управления – демократический. Он является оптимальным при реализации проекта совершенствования системы планирования.

Отметим в модели «7S» Мак-Кинси для ООО «Сплат-косметика» наиболее проблемные подсистемы (рисунок 12).



Рисунок 12 – Модель 7 S» Мак-Кинси ООО «Сплат-косметика»

Наиболее проблемная подсистема – «Системы», а именно система планирования научно-исследовательской деятельности и финансовых показателей предприятия.

Следующим инструментом анализа внутренней среды предприятия является «цепочка ценностей» М. Портера. Порттер считает, что выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия невозможно, если рассматривать предприятие в целом, поскольку его конкурентные преимущества формируются в ходе много-

сторонней деятельности: в процессе проектирования, производства, маркетинга, при выполнении вспомогательных функций [9].

В «цепочке ценностей М. Портера» все деятельности предприятия делятся на две части:

- 1) первичную деятельность (материально-техническое снабжение, производство, маркетинг и сбыт);
- 2) вторичную деятельность (развитие технологий, управление персоналом, управленческая инфраструктура).

В таблице 8 представлен анализ составляющих «цепочки ценностей» М. Портера для предприятия ООО «Сплат-косметика».

Таблица 8 – Анализ «цепочки ценностей» М.Портера для предприятия ООО «Сплат-косметика»

Виды деятельности	Характеристика
1 Основные виды деятельности	
1.1 Входная логистика	Имеются собственные складские помещения. Сильный контроль за системой складирования, однако, планирование запасов и их распределение – слабое место.
1.2 Операции	Производственный цикл Научного центра неравномерный в течение календарного периода – имеются периоды повышенной нагрузочной активности и простоев. «Растянутый» запуск продукции в производство из-за множественных тестирований и доработок.
1.3 Выходная логистика	Осуществляется хранение произведенной продукции и доставка заказчику по договоренности практически без задержек (задержки в 1 случае из 10).
1.4 Маркетинг и продажи	Второстепенная роль маркетинга из-за принципов компании. Объем продаж постоянен.
1.5 Обслуживание	Бракованный товар подлежит замене.
2 Вспомогательные виды деятельности	
2.1 Снабжение	Без сбоев. Все поставщики – проверенные фирмы.
2.2 Управление и развитие человеческих ресурсов	Управленческий персонал имеет высокую квалификацию. Наблюдается нехватка научных кадров.
2.3 Технологическое развитие, исследование, разработки	Собственные постоянно обновляемые научно-исследовательские разработки. Предприятие осуществляет самоинвестирование в собственную научно-исследовательскую деятельность.
2.4 Инфраструктура фирмы: планирование, финансы, информация	Запущенная отчетность по списанию складских позиций.

Рассмотрим цепочку ценностей по М. Портнеру на примере предприятия ООО «Сплат-косметика» (рисунок 13).

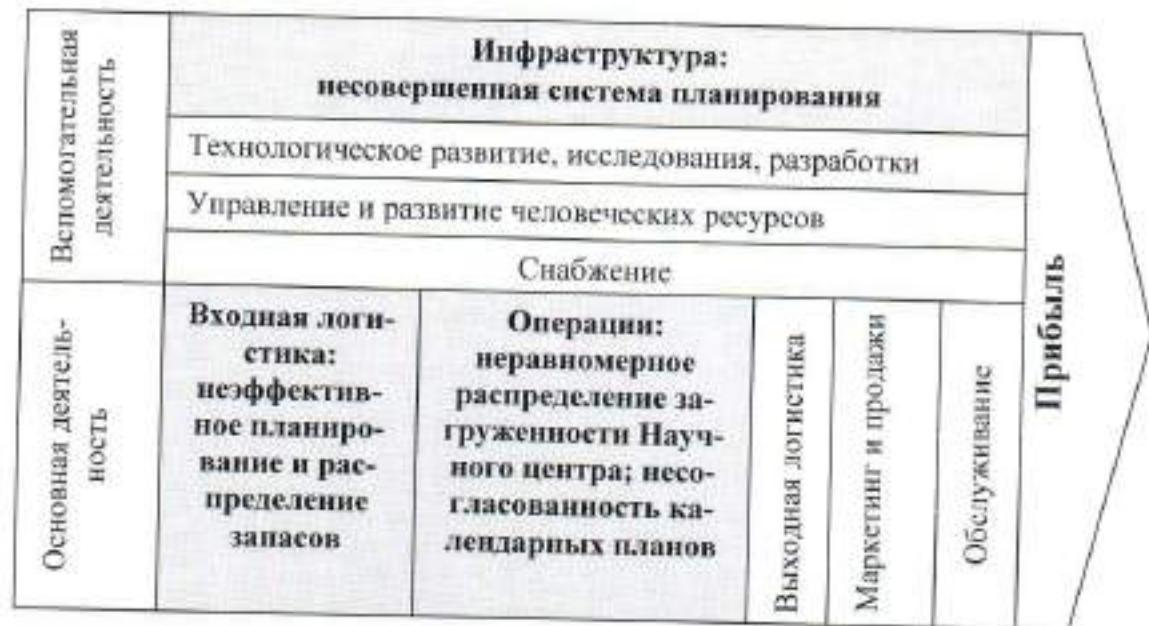


Рисунок 13 – Цепочка ценностей ООО «Сплат-косметика»

Для того, чтобы упорядочить результаты внешнего и внутреннего анализа, проведем SWOT – анализ (таблица 9).

Таблица 9 – SWOT-анализ ООО «Сплат-косметика»

<b>S</b>	<b>W</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Система менеджмента качества.</li> <li>Клиенториентированный подход.</li> <li>Высокая квалификация персонала.</li> <li>Качественная и быстрая коммуникация между подразделениями.</li> <li>Собственные научные разработки.</li> <li>Гибкость «рабочего» капитала и широкие возможности самоинвестирования.</li> <li>Большой инновационный потенциал предприятия.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Неполная загруженность производственных мощностей.</li> <li>Несовершенная система планирования научно-исследовательской деятельности.</li> <li>Узкая база поставщиков сырья и материалов.</li> </ol>
<b>O</b>	<b>T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Высокие требования к качеству продукции.</li> <li>Принятие федеральной целевой программы.</li> <li>Малое количество серьезных конкурентов в отрасли.</li> <li>Повышение уровня личной гигиены россиян.</li> <li>Возможность выхода на международные рынки (в благоприятно настроенные страны).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Постоянное развитие технологий и разработок в области фармацевтики и косметологии.</li> <li>Ежегодный рост инфляции.</li> <li>Увеличение цен на импортные ресурсы.</li> <li>Снижение доходов населения и одновременное увеличение расходов.</li> </ol>

#### **Сильные стороны предприятия и его возможности**

Высокое качество производимой продукции, клиентоориентированный подход, а также возможность самофинансирования позволит предприятию миними-

зировать риски при выходе на международный рынок. Увеличению инновационного потенциала предприятия будет способствовать принятая федеральная целевая программа. Собственные научно-исследовательские разработки (уже существующие и планируемые в дальнейшем) позволяют точнее удовлетворять возрастающую потребность россиян в средствах гигиены полости рта.

### **Слабые стороны предприятия и его возможности**

Неполная загруженность производственных мощностей приводит к тому, что оборудование устаревает, начинает неисправно работать. Эти факторы усложняют стремление компании соответствовать высочайшим критериям качества, особенно в случае расширения производства в связи с выходом на международные рынки. Несовершенная система планирования научно-исследовательской деятельности может негативно сказаться на использовании возможностей предприятия при движении на международные рынки, т.к. долгие исследования несут за собой большие затраты.

### **Сильные стороны предприятия и внешние угрозы**

Проведение собственных научно-исследовательских разработок компании вкупе с широкими возможностями самоинвестирования позволит предприятию быть в лидерах среди компаний, которыедвигают вперед развитие технологий и разработки в области фармацевтики и косметологии. Устойчивый клиентоориентированный подход, а также накопленный капитал компании позволят временно нивелировать падение прибыли из-за снижения платежеспособности потребителей. Компания принципиально не идет на повышение цены продукта и прибыль значительно упала (в связи с резким увеличением цены на импортные ресурсы).

### **Слабые стороны предприятия и внешние угрозы**

Несовершенная система планирования научно-исследовательской деятельности может привести к сбою в проведении разработок, что вполне сможет способствовать падению компании из лидеров в области развития технологий в фармацевтике и косметологии в аутсайдеры. Узкая база поставщиков сырья и материалов не дает возможности выбирать в ситуации резкого подорожания ресурсов. В связи с этим предприятие несет колоссальные убытки.

Таким образом, из проведенного анализа организации, составим **ключевые компетенции** предприятия ООО «Сплат-косметика»:

- 1) собственные научно-исследовательские разработки и патенты, позволяющие производить специализированную продукцию под нужды конкретных потребителей;
- 2) устойчивый клиентоориентированный подход способствует поддержанию связей с потребителями, усилению имиджа предприятия как надежного производителя;
- 3) система менеджмента качества, позволяющая на выходе получать продукцию с наилучшими характеристиками.

Для представления результатов анализа внутренней среды, используем SNW-анализ. Данный инструмент позволяет оценить слабые и сильные стороны предприятия, а также нейтральную позицию. Как правило, нейтральная позиция – это среднерыночная позиция по отношению к остальным конкурентам организации. Возможность учета нейтральной позиции дает возможность определить относительный выигрыш компании, когда при определенных условиях, нет необходимости быть сильнее прочих, а можно иметь среднерыночные показатели и один сильный фактор внутренней среды.

Проведем оценку деятельности ООО «Сплат-косметика» относительно трех позиций SNW-анализа (таблица 10), при этом будем учитывать, что при реализации видения в будущем, мы достигнем максимума возможной результативности деятельности. Настоящее положение дел будет оценено по шкале от 0 до 5, где:

- 0 – результативность отсутствует;
- 1 – результативность очень низкая (10-15%);
- 2 – результативность низкая (16-25%);
- 3 – результативность средняя (26-50%);
- 4 – результативность высокая (51-75%);
- 5 – результативность очень высокая (76-100%).

Отрицательность показателя означает, что управление осуществляется в ущерб деятельности ООО «Сплат-косметика».

Таблица 10 – SNW-анализ для ООО «Сплат-косметика»

Факторы	Оценки показателей результативности управления, баллы										
	S				N			W			
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
<i>1 Производство продукции</i>											
1.1 Уникальность используемой технологии	★										
1.2 Уровень использования мощностей	★										
<b>1.3 Система планирования</b>	★										
<i>2 Логистика и цепи поставок</i>											
2.1 Система управления запасами	★										
2.2 Распределение продукции	★										
2.3 Надежность поставщиков	★										
<i>3 Маркетинг, продажи и сервис</i>											
3.1 Клиентоориентированность	★										
3.2 Товаропроводящая система	★										
3.3 Широта ассортимента	★										
<i>4 Конструкторские разработки</i>											
4.1 Объем инвестиций	★										
4.2 Уникальность разработок	★										
4.3 Лидерство разработок	★										
Состояние ООО «Сплат-косметика» на данный момент времени											
Желаемое состояние ООО «Сплат-косметика»											
←→ Стратегические разрывы (несоответствия)											

### Производство продукции

Фактор «Уникальность используемой технологии» оценивается на 5 баллов ввиду наличия собственной Научной лаборатории, ведущей разработки выпускаемой продукции на постоянной основе. «Уровень использования мощностей» оценивается как нерезультативный фактор, потому что данный показатель примерно приравнивается к аналогичным показателям среди конкурентов. Фактор

«Система планирования» оценивается как фактор с отрицательной результативностью из-за неэффективной системы планирования предприятия.

### **Логистика и цепи поставок**

Как уже отмечалось выше на складе плохо организована система управления запасами. Это является проявлением проблемы неэффективной системы планирования и оценивается на минус 4 балла. Распределение продукции, наоборот, осуществляется фактически без задержек и сбоев без уважительных причин и оценивается как фактор со средней результативностью. Надежность поставщиков – фактор среднерыночного значения из-за определенной специфики необходимых материалов для всех производителей продукции для ухода за полостью рта на рынке.

Прочие системы не имеют факторов с отрицательной результативностью и постепенно приближаются к идеальному видению предприятия ООО «Сплат-косметика».

Слабые места с наибольшими стратегическими разрывами связаны с неэффективной системой планирования ООО «Сплат-косметика». В целом, сильные стороны превалируют над слабыми, и вместе с нейтральными позициями показывают неплохую картину функционирования предприятия.

## **2.4 Классификация и ранжирование проблем совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика»**

Проведем классификацию и ранжирование проблем ООО «Сплат-косметика» с использованием матрицы Глайстера (таблица 11).

Таблица 11 – Матрица Глайстера для предприятия ООО «Сплат-косметика»

<i>Уровни управления и проявления проблем</i>	<i>Суть проблемы</i>	<i>Признак проявления проблемы</i>	<i>Рекомендации</i>
1	2	3	4
<b>Организация ООО «Сплат- косметика»</b>	Отсутствие отлаженной системы планирования	Неэффективное распреде- ление ресурсов лаборатории и персонала	<b>Создание системы планирования</b>

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Подразделения организации Научный центр	Отсутствие четких планов разработок и норм запасов	Высокие издержки научно-исследовательской деятельности, связанные с неэффективным планированием времени	Составление календарных планов
Индивидуальный уровень Сотрудники	Отсутствие четких заданий на исследовательскую деятельность	Нестабильная производительность Научного центра, появление в работе центра неэффективных разработок	Разработка норм выработки и результативности; Соблюдение установленных норм выработки и результативности

Предприятию требуется внедрение эффективной системы планирования, которая позволяла бы минимизировать издержки и эффективно использовать имеющееся время.

После классификации основных проблем ООО «Сплат-косметика» по месту их проявления, необходимо их ранжировать.

Для этого построим матрицу Эйзенхауэра и определим 4 типа проблем (срочные и важные, срочные и менее важные, менее срочные и важные, менее срочные и менее важные) (рисунок 14).

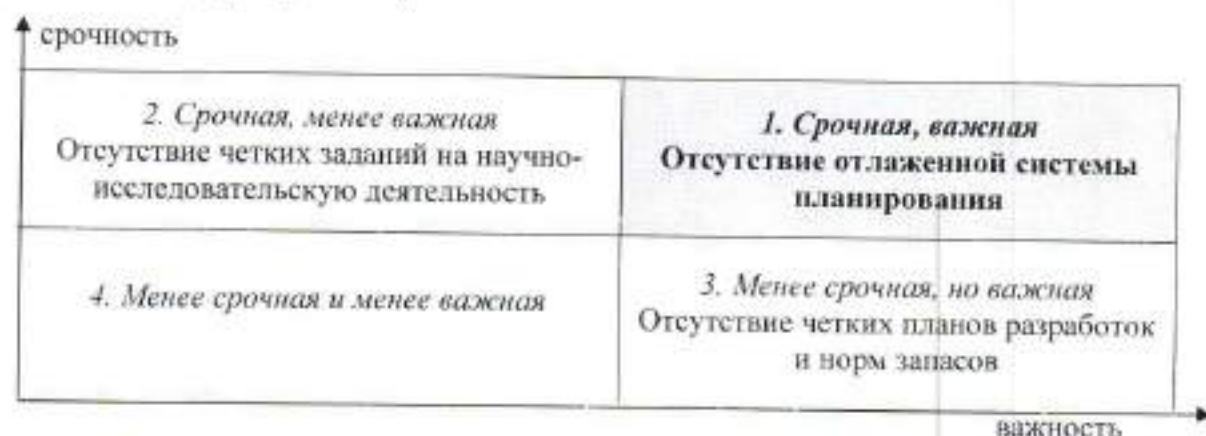


Рисунок 14 – Проблемное поле ООО «Сплат-косметика»

Наиболее важной и срочной является проблема отсутствия отлаженной системы планирования на предприятии, поскольку решение данной проблемы поможет решить остальные проблемы ООО «Сплат-косметика», либо ослабить их негативное влияние.

## Выводы по главе 2

Во второй главе был проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия ООО «Сплат-косметика», оценены его способности и возможности, степень глобализации предприятия и выбрана международная стратегия. Для предприятия необходимо разработать проект по созданию эффективной системы планирования, которая бы учитывала все научно-исследовательские разработки и позволяла бы минимизировать риск простаивания Научного центра, создавая равномерную рабочую нагрузку в течение года.

## ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА»

### 3.1 Планирование системы целей совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика»

Процесс стратегического планирования подводит организацию к ответу на вопрос: «что делать в будущем?». Оценивая воздействия на организацию со стороны внешних сил и конкурентов, внутреннего потенциала, необходимо изыскивать движущие силы развития при учете специфики отрасли, рынка или конкретной компании. Данная аналитическая работа и процесс целеполагания при стратегическом планировании в итоге завершается принятием оптимальных стратегических решений. Согласно содержательной модели стратегическое планирование находится на начальных этапах стратегического анализа и разработки стратегий. Достижение стратегических результатов уже относится к стратегическому управлению (менеджменту) и в содержательной модели это конечный этап.

Первый шаг стратегического планирования – целеполагание. Целеполагание включает в себя построение пирамиды целеполагания и построение дерева целей.

С точки зрения комплексности цели бывают простыми и их реализация возможна в один шаг целедостижения. Также несколько простых целей могут быть шагами для достижения более крупной цели – сложной цели.

По степени важности выделяют цели стратегические и тактические. Первый вид – это цели, направленные на решение масштабных проблем в рамках развития предприятия. При постановке стратегических целей менеджер закладывает изменение – переход из сегодняшнего состояния в желаемое будущее. Тактические цели определяют более конкретный порядок действий, который в процессе исполнения можно скорректировать в зависимости от определенности внешней среды, развития внутреннего потенциала или других факторов.

По сроку исполнения цели делятся на краткосрочные, реализуемые, как правило, в срок до одного года, среднесрочные – срок их исполнения от года до пяти

лет и долгосрочные цели, исполнение которых может затянуться на срок более пяти лет.

Все эти виды целей находят свое отображение в инструментах стратегического планирования. А чтобы данный процесс был проведен качественно, необходимо, чтобы все цели дополняли друг друга. Таким образом будет обеспечено пошаговое движение по направлению стратегического развития и совершенствования всех видов деятельности компании.

Пирамида целеполагания (рисунок 15) – инструмент системного подхода для отображения видения, миссии и общеорганизационных целей организации, а также плана изменений и мероприятий по осуществлению стратегий. По сути, данный инструмент позволяет определить последовательность действий при стратегическом развитии организации во взаимозависимости всех составляющих элементов и их временном последовательном разложении.

Для того, чтобы цель была достигнута, необходимо ее правильно формулировать. Существует принцип SMART, согласно которому любая цель будет обладать 5 свойствами, необходимыми для ее реализации: конкретность, измеримость, достижимость, реальность, определенность во времени.



Рисунок 15 – Пирамида целеполагания предприятия ООО «Сплэт-косметика»

Построим пирамиду целеполагания для ООО «Сплат-косметика» (рисунок 16) с учетом видения, миссии и общеорганизационных целей предприятия.

#### **Видение ООО «Сплат-косметика»**

Добиться к 2020 году доли российского рынка в 20%, доли международного рынка в 5% путем постоянного совершенствования технологий и развития профессиональных навыков сотрудников предприятия

#### **Миссия ООО «Сплат-косметика»**

Разработка продукции, соответствующей по качеству и потребительским свойствам лучшим мировым аналогам, а по цене – платежеспособному спросу российских потребителей

#### **Цели ООО «Сплат-косметика»**

- 1) увеличить объем продаж зубных паст на 3% к 2017 году
- 2) увеличить чистую прибыль на 5 млн. рублей к 2017 году
- 3) увеличивать фонд оплаты труда ежегодно на 5% с 2017 года
- 4) разработка новых методов контроля качества выпускаемой продукции и совершенствование старых технологий, а также переход на ТQM с 2017 года

#### **Стратегии реализации ООО «Сплат-косметика»**

Продуктовое лидерство

#### **Задачи оперативного плана ООО «Сплат-косметика»**

- 1) прогнозирование и планирование: составление плана мероприятий для достижения целей
- 2) организация: определение ресурсов, требуемых для реализации, организация отбора персонала, налаживание связей с посредниками
- 3) мотивация: материальные и нематериальные методы стимулирования
- 4) координация: слаженность работы персонала
- 5) контроль: проверка результатов по достижению целей

Рисунок 16 – Пирамида целеполагания ООО «Сплат-косметика»

Таким образом, проект совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика» имеет целью увеличение прибыльности и рентабельности предприятия, а также совершенствования процессов научно-исследовательской деятельности.

Построим дерево целей для проекта совершенствования системы планирования на предприятии ООО «Сплат-косметика» (рисунок 17).

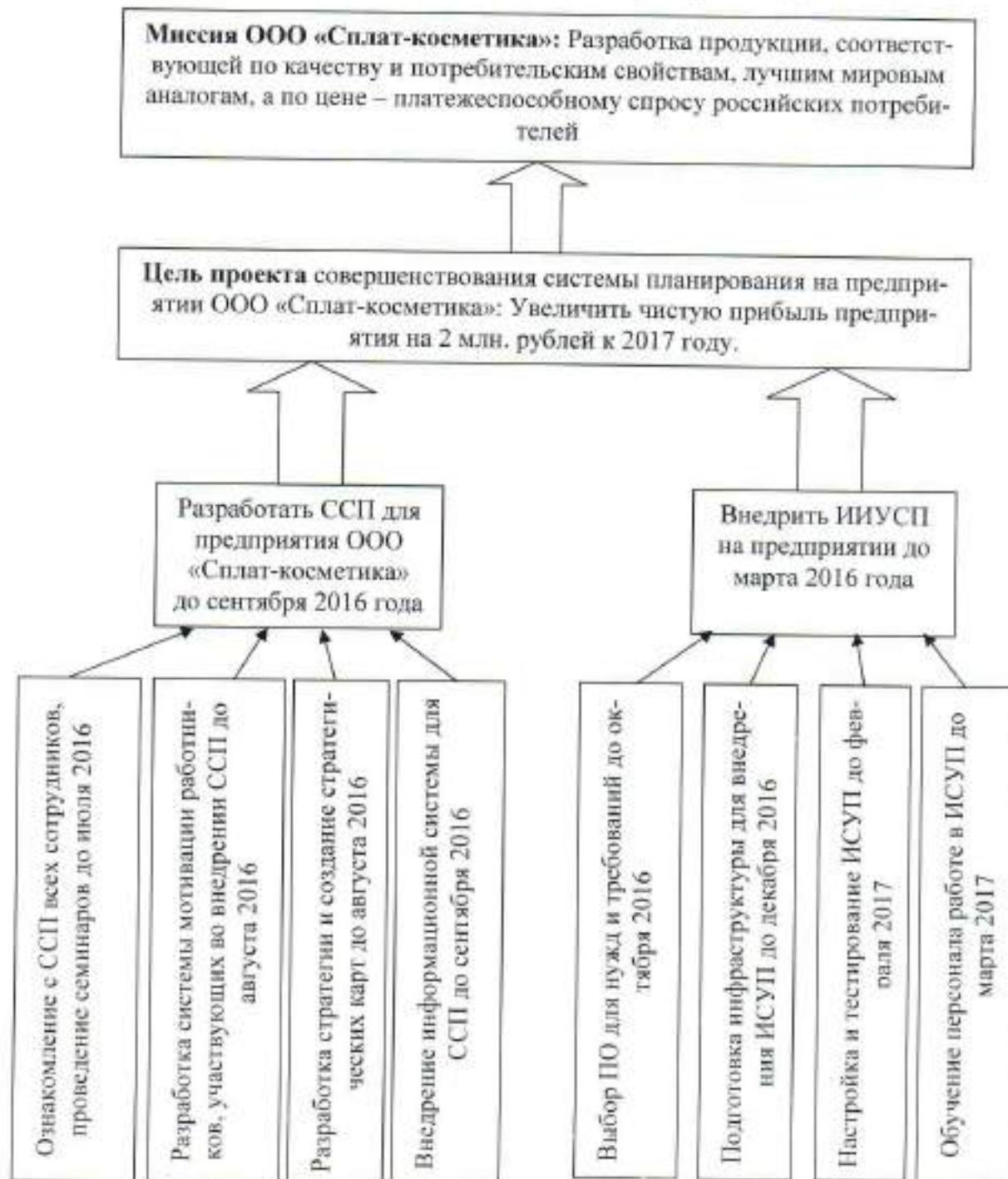


Рисунок 17 – Дерево целей реализации проекта ООО «Сплат-косметика»

Реализация проекта совершенствования системы планирования на ООО «Сплат-косметика» состоит из двух мероприятий: разработки ССП и внедрения ИИУСП (интегрированная информационная система управления предприятием). Реализация проекта начнется с июля 2016 года, а закончится в марте 2017 при условии отсутствия непредвиденных непреодолимых обстоятельств. Однако, в плане мероприятий учитывается также и возможность появления временных просторов, который могут быть обусловлены, например, праздничными днями.

Далее необходимо определить стратегию развития ООО «Сплат-косметика» при реализации проекта совершенствования системы планирования с учетом комплекса методов планирования и международного опыта.

### 3.2 Планирование стратегий развития предприятия ООО «Сплат-косметика» в проекте совершенствования системы планирования

Стратегия позволяет сократить путь достижения поставленных целей и выбрать оптимальную дорогу из множества возможных. Эта дорога состоит из решений и действий. Стратегия – это своеобразный советник, который подсказывает правильные (оптимальные) решения. Ее советы помогают экономить время, силы и ресурсы (материальные и нематериальные) и повышают шансы на благополучный исход начинаний [25].

При реализации проекта совершенствования систем функционирования предприятия, центральное место, безусловно, остается за планированием стратегий развития. Невозможно двигаться в неопределенном направлении и получать долгосрочный положительный эффект от выполнения той или иной деятельности. Планирование стратегий – это деятельность, направленная на качественную реализацию имеющихся возможностей в рамках будущих изменений. Разрабатывая проект, менеджер стремится предвидеть и спрогнозировать поведение целого ряда заинтересованных сторон из внешней среды. Тут стратегия помогает комплексно учесть множество факторов и не совершить дорогостоящих (материальных и нематериальных) ошибок.

И. Ансофф определяет стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности и выделяет несколько отличительных особенностей стратегии [26]:

- 1) процесс выработки стратегии завершается установлением общих направлений действий по достижению роста и укреплению позиций фирмы;
- 2) для разработки стратегических проектов стратегия определяется методом поиска для того, чтобы сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях и отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;
- 3) при выходе организации на уровень желаемого развития, стратегию необходимо пересматривать;
- 4) выбор альтернатив стратегии зависит от уровня неопределенности внешней среды;
- 5) необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременную корректировку стратегии;
- 6) при разработке проекта следует различать ориентиры, представляющие собой цель, к которой стремится компания, и стратегию – средство для достижения цели;
- 7) между стратегией и ориентирами существует иерархическая связь, согласно которой стратегия занимает верхние уровни управления, а ориентиры – нижние.

На предприятии ООО «Сплат-косметика» существуют стратегические несоответствия между вызовами среды и желаемым видением предприятия с одной стороны, а с другой – между миссией и ценностями организации и внутренними возможностями. Разработка стратегии в данном случае будет представлять собой набор долговременных действий для сокращения выявленных противоречий.

Стратегия охватывает все подразделения организации по вертикали и горизонтали, образуя четырехуровневую стратегическую пирамиду:

- 1) Корпоративная стратегия (стратегия для компании в целом).
- 2) Деловая стратегия (стратегия для каждого отдельного вида деятельности компании).

- 3) Функциональная стратегия (стратегия для каждого функционального направления).
- 4) Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц).

Так как ООО «Сплат-косметика» занимается только производством и реализацией гигиенической продукции, то данная организация не является диверсифицированной. Следовательно, у ООО «Сплат-косметика» только три уровня стратегии: деловая, функциональная и операционная стратегия. Рассмотрим каждый из уровней стратегии для ООО «Сплат-косметика»:

### **1) Деловая стратегия**

Разрабатывается в целом для предприятия.

Основные направления:

- повысить прибыльность предприятия;
- повысить рентабельность собственного капитала;
- разработка новых методов контроля качества выпускаемой продукции;
- организация системы планирования научно-исследовательской деятельности предприятия.

### **2) Функциональная стратегия**

Реализуется на уровне коммерческого отдела.

Основные направления:

- увеличить объем продаж зубной пасты;
- увеличить чистую прибыль предприятия;
- увеличивать фонд оплаты труда работников.

### **3) Операционная стратегия**

Реализуется на уровне директора Научного центра и технолога.

Основные направления:

- совершенствование технологий с целью повышения качества выпускаемой продукции.

Проект совершенствования системы планирования научно-исследовательской деятельности предприятия относится к деловому уровню стратегии (рисунок 18).



Рисунок 18 – Стратегическая пирамида ООО «Сплат-косметика»

Необходимо рассмотреть классификации стратегий, предложенные М. Портером и И.Ансоффом и выбрать подходящие для деятельности ООО «Сплат-косметика» и для внедрения проекта совершенствования системы планирования.

Для того, чтобы определить конкретную стратегию развития предприятия, необходимо оценить альтернативные варианты развития.

Среди эталонных стратегий (стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и стратегия сокращения), наиболее подходящей является **стратегия интегрированного роста**.

Сущность данной стратегии в рамках развития предприятия ООО «Сплат-косметика» будет заключаться в том, что предприятие будет расширяться как изнутри, так и снаружи, увеличивая рынок сбыта. Для этого необходимо совершенствовать технологии производства, сокращать издержки. Для того, чтобы увеличить долю рынка, необходимо будет прибегнуть к переманиванию клиентов у других компаний, но для этого необходимо будет проводить преобразования над выпускаемым продуктом. Данная стратегия принесет результаты также и при выходе на международные рынки. Клиенториентированный подход компании позволит быстро адаптироваться к новым нуждам потребителей.

При выборе варианта стратегии по М. Портеру, необходимо учитывать конкурентную среду предприятия и вырабатывать план действий согласно ценностной

цепочке. Учитывая узкий масштаб конкуренции и конкурентное преимущество, основанное на более низких затратах, – для предприятия ООО «Сплат-косметика» наиболее приемлемой стратегией является **стратегия широкой дифференциации** (рисунок 19). Эта стратегия предполагает, что компания наделяет свой товар уникальными свойствами, которые важны для целевой аудитории, а значит, позволяют назначать более высокую цену за продукт. Отличие и уникальность в свойствах защищает товар от прямого конкурентного соперничества и от давления со стороны товаров-заменителей, а также создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене. Стратегия лидерства в продукте требует наличия уникальных свойств продукта, высокой квалификации трудовых ресурсов (маркетинга, исследователей, разработчиков), возможности создания репутации высокого качества товара, возможности защиты созданного конкурентного преимущества товара (патенты).

<b>Масштаб конкуренции</b>	<b>Широкий</b>	Лидерство по затратам	<b>Широкая дифференциация:</b> - создание уникального продукта, - улучшение качества имеющихся продуктов, - обеспечение большей доступности продуктов для потребителя, - совершенствование системы планирования научно-исследовательской деятельности
	<b>Узкий</b>	Фокусирование на низких затратах:	Фокусированная дифференциация
<b>Более низкие затраты</b>		<b>Дифференциация</b>	
<b>Конкурентное преимущество</b>			

Рисунок 19 – Общие стратегии по М. Портеру ООО «Сплат-косметика»

При определении стратегии с помощью построения матрицы И. Ансоффа стратегические варианты классифицируются по 2 параметрам: рынок и продукт (рисунок 20). Учитывая тенденции медленного роста (2% за 2014 год) рынка производителей гигиенической продукции, что обусловлено инертностью данной от-

расли и малым количеством участников, то как вариант дальнейшего развития предприятия, рассмотрим стратегию диверсификации.

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Проникновение на рынок	Развитие рынка
Новый товар	Развитие товара	<b>Диверсификация</b> 1) Развитие новых технологий европейского качества. 2) Создание эффективной системы планирования. 3) Выход на международные рынки.

Рисунок 20 – Отраслевая матрица И. Ансоффа для ООО «Сплат-косметика»

Стратегия диверсификации подразумевает выход с новым товаром на новый рынок. Новым рынком в данном случае может стать международный рынок, а новым товаром – зубные порошки, соответствующие европейским стандартам качества и экологичности. Данный вариант будет уместен при пересмотре эффективности использования производственных площадей, их загрузке, а также правильном подходе к планированию деятельность предприятия.

Воспользуемся также матрицей БКГ, для определения стратегии на основании темпов роста объема спроса и относительной долей рынка предприятия.

Матрица БКГ представляет собой разделение производимой товарной номенклатуры предприятия по четырем сегментам:

- 1) звезды – товары, приносящие значительную прибыль и занимающие высокую долю рынка;
- 2) дойные коровы – товары, которые приносят больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста;
- 3) дикие кошки – группа перспективных товаров, требующих больших финансовых вложений;
- 4) собаки – товары неперспективного направления.

В приложении А представлен полный перечень производимой продукции ООО «Сплат-косметика», на основании которого составим матрицу БКГ предприятия (рисунок 21).

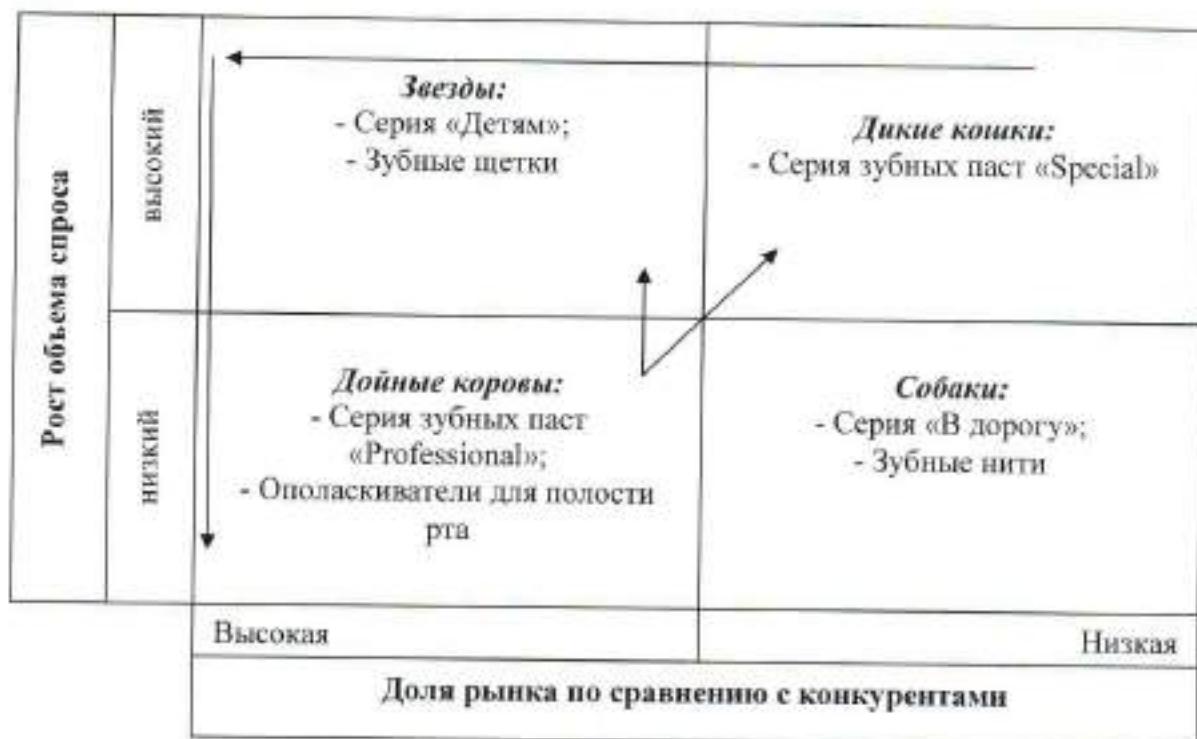


Рисунок 21 – Матрица БКГ «Рост – Доля рынка» для ООО «Сплат-косметика»

Согласно матрице БКГ продукция ООО «Сплат-косметика» находится во всех четырех квадрантах. При этом наибольшую долю рынка занимают серия зубных паст «Professional» и ополаскиватели для полости рта. Данные сегменты приносят больше всего прибыли и не требуют повышенных неокупаемых затрат.

Но в группе перспективных товаров находится всего одна разработка и на данный сегмент необходимо обратить особое внимание, чтобы не терять позиций на рынке. Ведь именно товары из сегмента «дикие кошки» способны стать «звездами» и «дойными коровами» в будущем при финансовых вложениях.

Квадрант «собаки» насыщен. Эти товары практически не приносят прибыль предприятию. Однако пока не представляется возможности прекратить производство зубных нитей и серии «В дорогу», чтобы не потерять лояльность клиентов, использующих эти продукты.

В целом, у предприятия довольно выгодное положение по охвату рынка и объему спроса. Для сохранения существующего положения дел необходимо большее количество новаторских разработок, способных становиться «звездами» или «дойными коровами».

Степень глобализации предприятия ООО «Сплат-косметика» можно определить при помощи инструмента модель Ипа. Модель подразумевает оценку предприятия по четырем факторам глобализации [5]:

- 1) маркетинговые (рыночные);
- 2) затратные;
- 3) государственные;
- 4) конкурентные.

Глобальная стратегия компании, стремящейся выйти на международный рынок, по Ипу, позволяет учесть глобальный и локальный характер факторов отрасли.

Проанализируем факторы глобализации по модели Ипа применительно к ООО «Сплат-косметика».

### **1) Маркетинговые (рыночные) факторы глобализации**

Потребители зубных паст в различных странах хотят не одного и того же. Многочисленные маркетинговые исследования (в том числе проведенные компанией Colgate-Palmolive Company) говорят о том, что менталитет покупателей в России, европейских и американских странах сильно отличается. Например, специально для России разрабатываются зубные пасты с отварами лечебных трав, для стран Европы более популярны мягкие вкусы. К тому же следует учитывать и минеральный состав питьевой воды и специфической пищи тех регионов, куда планируется осуществлять поставку продукции. В некоторых регионах существует избыток тех или иных веществ (фтор, цинк, кальций и т.п.), присутствующих в зубной пасте, что может негативно сказаться на состоянии зубов потребителя.

ООО «Сплат-косметика» относится к рынку с национальными глобальными потребителями.

Элементы маркетингового микса предприятия ООО «Сплат-косметика» могут использоваться во всех странах без изменений, меняется лишь национальный язык.

На данный момент Россия находится на 5-м месте в мире по производству зубной пасты в мире.

Маркетинговый фактор носит глобальный характер, влияние среднее, так как адаптация продукта под потребителя необходима, но затрат на ребрендинг можно благополучно избежать.

## **2) Затратные факторы глобализации**

На предприятии ООО «Сплат-косметика» происходит постоянное обновление технологий, что отражается на соответствии выпущенной продукции мировым стандартам качества. У компании довольно крутая кривая обучаемости, поэтому обслуживание глобальных рынков принесет большие выгоды.

Транспортные расходы составляют высокую долю продажной стоимости, и это неизбежно ведет к тому, что при расширении на международные рынки компании будет более выгодно иметь заводы не только на территории России. Это позволит выстроить более удобные логистические связи.

Затратные факторы носят локальный характер, влияние высокое, так как при необходимости расширения на международные рынки компании нужно капитально продумать затраты на логистику.

## **3) Государственные факторы глобализации**

Рецептура и технологические стандарты, по которым производится продукция предприятия ООО «Сплат-косметика» полностью соответствуют общепринятым мировым стандартам. Этот фактор полностью способствует глобализации компаний.

Отношения некоторых стран к России, и в том числе к российским производителям, носит негативный характер. Это сказывается при попытках проникнуть на их рынок. Но есть множество стран, которые приветствуют глобализацию российских компаний и которые экономически подходят для этого, поэтому большого влияния этот фактор не имеет.

Государственные факторы глобализации носят глобальный характер, влияние слабое.

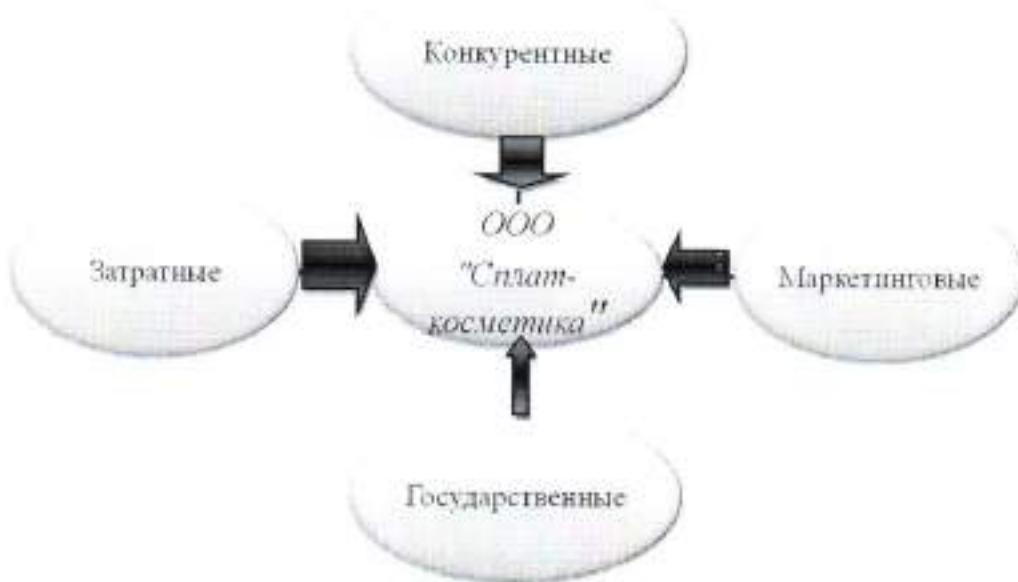
## **4) Конкурентные факторы глобализации**

В отрасли производства гигиенической продукции для ухода за полостью рта представлено много стран, что говорит о высокой глобализации самой отрасли. К

тому же большинство конкурентов ООО «Сплат-косметика» являются глобализованными компаниями, а это значит, что предприятие ООО «Сплат-косметика» тоже вынужденно глобализоваться для дальнейшего успешного конкурирования с ними.

Конкурентный фактор глобализации носит глобальный характер, влияние сильное, так как основные конкуренты глобализованные компании. Необходимо будет разработать и спланировать конкурентные стратегии поведения при выходе на международный рынок. Следовательно, интернационализация целесообразна и возможна.

На рисунке 22 схематично отображена степень влияния факторов глобализации на предприятие ООО «Сплат-косметика».



Степень влияния:



Рисунок 22 – Модель глобализации Ипа для ООО «Сплат-косметика»

Матрица международных стратегий М.Портера позволяет выявить соотношения степени глобализации и степени сегментации (рисунок 23). При выборе подходящей стратегии для глобализации компании по Портеру, необходимо учитывать ряд факторов различного характера: собственные производственные мощно-

сти компании, государственная политика, международное законодательство, глобальная конкуренция, лояльность потребителей, потенциальные потребители, сила бренда и прочие.

*Степень сегментирования*

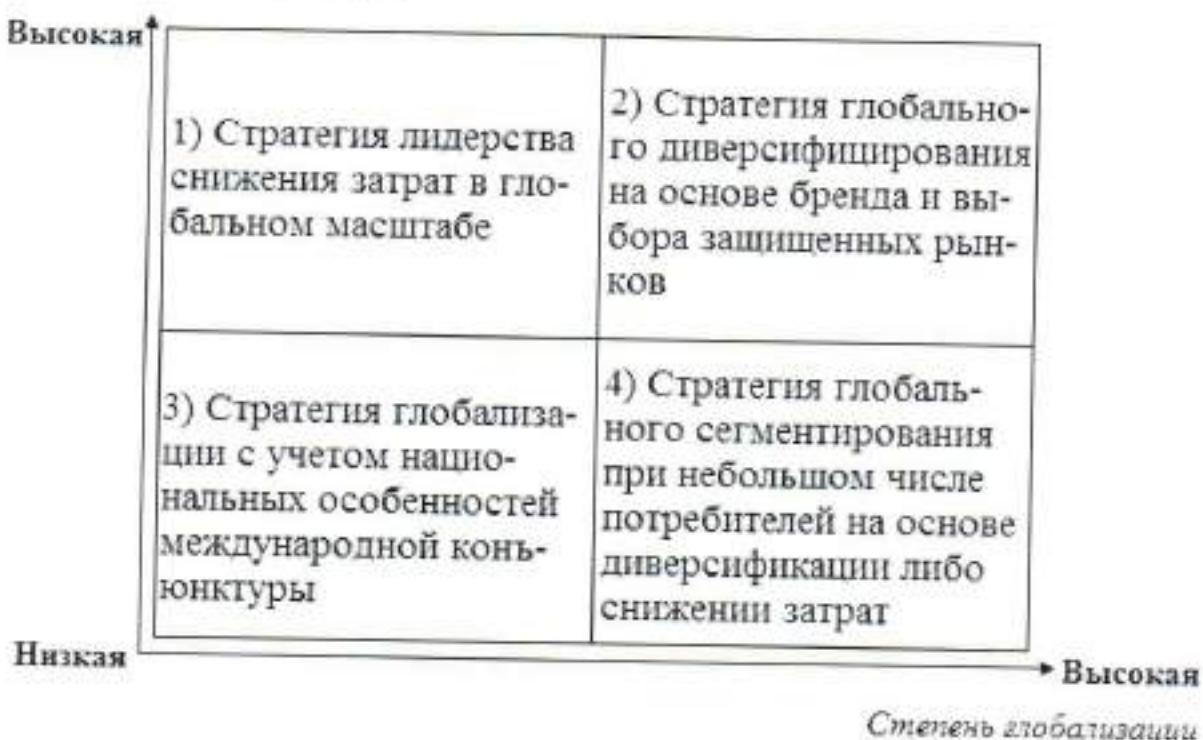


Рисунок 23 – Матрица международных стратегий М. Портера

Для выхода на международный рынок компании ООО «Сплат-косметика» предпочтительна будет стратегия из квадранта 4 – стратегия глобального сегментирования при небольшом числе потребителей на основе снижения затрат.

Выбор данной стратегии обусловлен тем, что у предприятия низкая степень сегментирования из-за более узкого числа потребителей продукции по уходу за полостью рта, нежели у других компаний, однако факторы глобализации, как показал анализ по модели Ипа, преимущественно имеют высокую (среднюю и высокую) степень влияния.

Стратегию необходимо будет реализовывать в направлении снижения затрат, так как диверсификация производства будет носить весьма затратный характер. Таким образом, матрица международных стратегий Майкла Портера для ООО «Сплат-косметика» представлена на рисунке 24.

*Степень сегментирования*

Высокая

<p>1) Стратегия лидерства снижения затрат в глобальном масштабе</p>	<p>2) Стратегия глобального диверсификации на основе бренда и выбора защищенных рынков – обслуживание существующих национальных рынков; – создание новых продуктов с концентрированием внимания потребителей на российском качестве – освоение международных рынков</p>
<p>3) Стратегия глобализации с учетом национальных особенностей международной конъюнктуры</p>	<p>4) Стратегия глобального сегментирования при небольшом числе потребителей на основе снижения затрат</p>

Низкая

Высокая

*Степень глобализации*

Рисунок 24 – Матрица международных стратегий М. Портера

ООО «Сплат-косметика»

Для оценки выбранных вариантов стратегий воспользуемся методикой Джонсона и Скоулса.

Методика Джонсона и Скоулса предлагает три универсальных оценочных критерия: соответствие, осуществимость и приемлемость.

1) Стратегия концентрированного роста соответствует стратегическим целям предприятия по развитию технологий производства; осуществима и будет работать с точки зрения затрат ресурсов (как финансовых, так и человеческих); приемлема с точки зрения развития рынка потребителей средств по уходу за полостью рта.

2) Стратегия фокусирования на низких затратах потребует вложений на первоначальных этапах для совершенствования системы планирования, минимизации

затрат ресурсов, созданию более совершенных технологических линий и, как следствие – увеличение прибыльности предприятия; осуществимость стратегии возможно и максимально приближена к сложившейся ситуации внутри предприятия; приемлемость со стороны потребителей продукции однозначно положительного характера (снижение затрат неизбежно приведет к снижению цены), со стороны конкурентов – отрицательного характера, может привести к ужесточению конкурентной борьбы. Данная стратегия приоритетна для развития компаний.

3) Стратегия диверсификации. Соответствие стратегическим целям присутствует. Учитывая ограниченность рынка, на котором функционирует предприятие, может помочь осуществить перевод на новый уровень и дать новый виток развития компании; осуществить данную стратегию будет сложно, так как необходимо проводить тщательный анализ новых рынков сбыта, потребностей сегмента и проводить изыскания нового товара; приемлемость данной стратегии с точки зрения рынка будет положительной, так как благодаря накопленному инновационному потенциалу предприятия может быть предложен новый продукт.

4) Стратегия «продолжать доить» - означает то, что предприятию необходимо продолжать свою деятельность в том же ключе, что и до этого. Таким образом, соответствие, осуществимость и приемлемость остаются на прежних показателях, ничего существенно не меняется, а просто прокладывается на более длительный период времени (горизонт планирования 5 лет).

5) Стратегия глобального сегментирования потребует больших финансовых вложений и исследования нового рынка. Эта стратегия требует много времени на реализацию и получение первых результатов. Существует очень большой риск «промаха» при медленных темпах. Опора на небольшое число потребителей является очень рискованной, особенно в непростое с экономической точки зрения время.

Наиболее приемлемой стратегией для развития компаний и движения вперед, является стратегия глобального диверсифицирования.

### 3.3 Обоснование структуры ООО «Сплат-косметика» для реализации проекта совершенствования системы планирования

Организационная структура отражает взаимосвязи между подразделениями организации. Правильно построенная организационная структура позволяет координировать деятельность отдельных звеньев в любом направлении, а также осуществлять обратную связь.

Существует несколько видов организационных структур:

- 1) линейно-функциональная;
- 2) матричная;
- 3) проектная;
- 4) сетевая.

Каждая из них обладает своими преимуществами и недостатками.

При выборе организационной структуры управления проектом, необходимо учитывать уровни взаимодействия:

- 1) организации с внешней средой;
- 2) подразделений организации;
- 3) организации с людьми.

Для реализации проекта совершенствования системы планирования на ООО «Сплат-косметика» необходимо оценить предлагаемые организационные структуры (таблица 12) и сделать выбор. Следует учитывать то, что для предприятия более привычна существующая линейно-функциональная организационная структура.

Таблица 12 – Анализ достоинств и недостатков организационных структур

Вид организационной структуры	Достоинства		Недостатки
	1	2	
Линейно - функциональная	1) четкая вертикальная иерархия и разделение полномочий; 2) единоличное управление; 3) развитая деловая специализация; 4) отсутствие дублирования работ в функциональных областях		1) информационная перегрузка руководителя; 2) отсутствие гибкости структуры; 3) долгая обратная связь и наличие «шумов» при передаче информации 4) слабая инновационная реакция

Продолжение таблицы 12

1	2	3
Матричная	1) вовлечение в проект всех необходимых специалистов; 2) интеграция различных видов деятельности в рамках реализации проекта; 3) быстрый и качественный результат; 4) уменьшение времени реакции и увеличение гибкости структуры	1) двойное неопределенное по приоритету подчинение; 2) отсутствие четких границ полномочий и ответственности между подразделениями; 3) увеличение объема рабочих задач участников проекта; 4) рост затрат ресурсов на поддержание функционирования новообразованной структуры
Проектная	1) комплексный подход к реализации проекта; 2) концентрация усилий на решении одной задачи; 3) большая гибкость структуры; 4) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы	1) при наличии нескольких проектов происходит оттягивание ресурсов; 2) гиперответственность руководителя за сам проект и его место в общей деятельности компании; 3) отрыв специалистов от основной рабочей деятельности; 4) частичное дублирование функций
Сетевая	1) высокая адаптивность в рамках выделенных полномочий; 2) наличие «поддержки» со стороны центрального управления; 3) автономия в возможности реакции на условия внешней среды; 4) единое управление по основным функциям	1) централизованное руководство; 2) невозможность влиять на общую политику развития предприятия; 3) необходимость структурной перестройки при данном подходе; 4) полное отсутствие иерархии

Предприятие ООО «Сплит-косметика» является крупных производственным предприятием с хорошо налаженной координацией между своими подразделениями.

Линейно-функциональная структура на таком предприятии позволяет осуществлять эффективную деятельность и при этом относительно быстро получать обратную связь по результатам.

При реализации проекта совершенствования системы планирования нет необходимости создавать отдельную структуру по его внедрению и запуску. Достаточно будет выбрать ответственного руководителя среднего звена (начальник Начального центра) в качестве консультанта высшего руководства и передать задание на разработку. Это также позволит сократить издержки предприятия на реализацию проекта.

### **3.4 Разработка усовершенствованной системы планирования ООО «Сплат-косметика»**

Проект совершенствования системы планирования на предприятии ООО «Сплат-косметика» будет осуществляться с применением всех рассмотренных методов планирования, что позволит осуществить комплексный подход по всем направлениям совершенствования данного вида деятельности организации.

Данная совокупность методов организации системы планирования будет включать всестороннюю оценку деятельности предприятия и выработку норм и нормативов по основным показателям, а также создание ССП для предприятия в целом (уровень деловой стратегии).

Также будет осуществлено внедрение ИИУСП (интегрированной информационно-управляющей системы предприятия). В основе ИИУСП лежит принцип создания единого хранилища данных (репозитория), содержащего всю деловую информацию, накопленную организацией в процессе ведения деятельности, в частности финансовую информацию, данные, связанные с научно-исследовательской деятельностью, управлением персоналом, и любые другие данные. Наличие репозитория избавляет от необходимости передавать данные от приложения к приложению. Кроме того, любая часть информации, которой располагает данная организация, становится одновременно доступной для всех работников, обладающих соответствующими полномочиями.

К основным функциям ИИУСП можно отнести:

- 1) ведение научных и технологических спецификаций, определяющих состав производимых изделий, а также материальные ресурсы и операции, необходимые для их изготовления;
- 2) формирование планов продаж и производства;
- 3) планирование потребностей в материалах и сырье, сроков и объемов поставок для выполнения плана производства продукции;
- 4) управление запасами и закупками: ведение договоров, реализация централизованных закупок, обеспечение учета и оптимизации складских запасов;

- 5) планирование производственных мощностей от укрупнённого планирования до использования отдельных станков и оборудования;
- 6) оперативное управление финансами, включая составление финансового плана и осуществление контроля его исполнения, финансовый и управленический учёт;
- 7) управления проектами, включая планирование этапов и ресурсов [21].

Необходимо произвести выбор ИИУСП наиболее подходящих для целей автоматизации бизнес-процессов предприятия (данный выбор будет осуществляться на третьем этапе внедрения проекта). На предприятии установлено программное обеспечение Project Online для Microsoft Office 365. Однако, необходимо более комплексное решение в виде ERP-системы.

Система класса ERP (Enterprise Resource Planning - управление ресурсами предприятия) – это корпоративная информационная система для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-процессов и решения бизнес задач в масштабе предприятия [22].

Положительные стороны внедрения ERP системы на предприятии:

- 1) сокращение уровня страховых запасов;
- 2) своевременность пополнения материально-технических ресурсов;
- 3) повышение оборачиваемости оборотных средств;
- 4) сокращение неликвидных запасов и числа неплановых закупок;
- 5) повышение объемов производства и повышение эффективности
- 6) эффективный контроль расхода материалов;
- 7) повышение эффективности ценообразования;
- 8) снижение трудозатрат на формирование бухгалтерской отчетности.

Внедрение ERP-системы повлечет за собой серьезные преобразования во всей системе управления предприятием.

Для того, чтобы решиться на такой серьезный и ответственный шаг, менеджеру необходимо быть уверенным в неприемлемости текущего положения дел предприятия и ожидать существенных преимуществ от внедрения, таких как удержание и повышение уровня конкурентоспособности.

- 5) планирование производственных мощностей от укрупнённого планирования до использования отдельных станков и оборудования;
- 6) оперативное управление финансами, включая составление финансового плана и осуществление контроля его исполнения, финансовый и управленческий учёт;
- 7) управления проектами, включая планирование этапов и ресурсов [21].

Необходимо произвести выбор ИИУСП наиболее подходящих для целей автоматизации бизнес-процессов предприятия (данный выбор будет осуществляться на третьем этапе внедрения проекта). На предприятии установлено программное обеспечение Project Online для Microsoft Office 365. Однако, необходимо более комплексное решение в виде ERP-системы.

Система класса ERP (Enterprise Resource Planning - управление ресурсами предприятия) – это корпоративная информационная система для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-процессов и решения бизнес задач в масштабе предприятия [22].

Положительные стороны внедрения ERP системы на предприятии:

- 1) сокращение уровня страховых запасов;
- 2) своевременность пополнения материально-технических ресурсов;
- 3) повышение оборачиваемости оборотных средств;
- 4) сокращение неликвидных запасов и числа неплановых закупок;
- 5) повышение объемов производства и повышение эффективности;
- 6) эффективный контроль расхода материалов;
- 7) повышение эффективности ценообразования;
- 8) снижение трудозатрат на формирование бухгалтерской отчетности.

Внедрение ERP-системы повлечет за собой серьезные преобразования во всей системе управления предприятием.

Для того, чтобы решиться на такой серьезный и ответственный шаг, менеджеру необходимо быть уверенным в неприемлемости текущего положения дел предприятия и ожидать существенных преимуществ от внедрения, таких как удержание и повышение уровня конкурентоспособности.

Существует множество производителей ПО, подходящего в той или иной степени для внедрения на ООО «Сплит-косметика». В таблице 13 приведен сравнительный анализ возможных вариантов ERP систем.

Таблица 13— Сравнительный анализ ПО

Критерий	Project Pro для Microsoft Office 365	PPM Studio for PMBOK	LIQUIDPLANNER	
	1	2	3	4
Функциональные модули и инструменты	Базовые функции; планирование проекта: свертка базового плана, планирование бюджета, сравнение версий проекта, крайние сроки, фильтры, формулы и графические индикаторы, группировка и сортировка данных, отчеты, планировщик работы группы; управление задачами: активные и неактивные задачи, автозаполнение, автоматическое планирование, критический путь между проектами, инспектор задач, анализ и выделение последовательности задач, суммарные задачи в исходящем порядке, обновление хода выполнения, пользовательское планирование и планирование вручную; управление ресурсами: затратные ресурсы, управление нерабочим временем, выравнивание загрузки ресурсов, представление листа ресурсов и использования ресурсов, пуль ресурсов и подстановка, ресурсы группы, трудовые, ролевые и материальные ресурсы; взаимодействие со Skype для бизнеса и Share-Point.	Управление интеграцией проекта; таймменеджмент; управление стоимостью: планирование ресурсов, составление сметы, бюджетирование и контроль; управление качеством; управление людскими ресурсами; управление коммуникациями; управление рисками; управление закупками	Календарь, критический путь, взаимозависимые задачи проекта, контрольные точки, иерархия проекта, управление возникающими проблемами, оперативный план, отчет об исполнении бюджета, клиентский отчет, индивидуальный отчет, исполнительный отчет, отчет о расходах, отчет о ресурсах, отчет о выполнении задач, временной отчет, пользовательский отчет	

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
Цена	25 долларов в месяц за одного пользователя	30 долларов в месяц за одного пользователя	50 долларов в месяц за одного пользователя
Масштаб предприятия	Крупный и средний	Крупный и средний	Предпочтительно крупный
Совместимость с уже использующимся ПО	Полная	Частичная	Отсутствует
Простота использования программы для рядового персонала	Проста	Сложна	Сложна

Предпочтительной для внедрения на предприятия ООО «Сплат-косметика» будет система Project Pro для Microsoft Office 365, так как она включает в себя все необходимое для работы в сфере планирования научно-исследовательской деятельности, проста в управлении, полностью адаптируется к существующей системе, а также доступна по цене.

Среди прочих модулей наибольший интерес представляют инструменты пользовательское планирование, выравнивание загрузки ресурсов, обновление хода выполнения и др.

В рамках проекта совершенствования системы планирования на предприятии ООО «Сплат-косметика», они позволят улучшить:

- 1) межлабораторное планирование;
- 2) график исследований;
- 3) методы внутрилабораторного управления;
- 4) диспетчирование деятельности Научного центра;
- 5) расписание рабочих центров;
- 6) учет операций;
- 7) выработка сотрудников;
- 8) выпуск продукции;
- 9) систему планирования: сценарии планирования, планирование продаж и закупок, планирование потребностей материалов по планам производства.

## Выводы по главе 3

Проект совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика» имеет целью увеличение прибыльности и рентабельности предприятия, а также совершенствования процессов научно-исследовательской деятельности.

Он относится к деловому уровню стратегии. Реализация проекта совершенствования системы планирования на ООО «Сплат-косметика» состоит из двух мероприятий: разработки ССП и внедрения ИИУСП (интегрированная информационная система управления предприятием).

Среди эталонных стратегий (стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и стратегия сокращения), наиболее подходящей является **стратегия интегрированного роста**.

Учитывая узкий масштаб конкуренции и конкурентное преимущество, основанное на более низких затратах, – для предприятия ООО «Сплат-косметика» наиболее приемлемой стратегией является **стратегия широкой дифференциации**.

## ГЛАВА 4 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА»

### 4.1 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика»

Внедрение проекта совершенствования системы планирования непременно изменит сложившийся деловой порядок на предприятии ООО «Сплат-косметика», повлечет за собой хоть и незначительные, но, все же, изменения в структуре управления и организационной культуре.

Среди сотрудников возникнут силы сопротивления изменениям. Такое поведение может быть обусловлено целым рядом причин от банального нежелания перемен, до возможной угрозы несоответствия сотрудника занимаемой должности в рамках грядущих изменений. И не всегда сопротивление руководствуется действительно объективными причинами, но его влияние способно крайне негативно сказаться на внедрении проекта и значительно затянуть реализацию стратегии либо вовсе свести усилия руководства на нет.

Для успешного проведения стратегического изменения необходимо преодолеть все сдерживающие силы и сделать противников сторонниками.

Куртом Левином был предложен анализ поля сил, который учитывает положение организации и баланс между сдерживающими и движущими силами, а также описывает потенциал организации при стратегическом изменении.

Цель этого анализа – это выявление сильных и слабых сторон организации.

Анализ поля сил – это практический инструмент, используемый для понимания того, почему изменения в организации происходят или не происходят. А также для определения конкретных сил, воздействуя на которые можно ускорить или сделать возможными изменения в организации.

Анализ поля сил помогает разработать конкретные стратегии проведения изменений в организации.

Проведем анализ поля сил ООО «Сплат-косметика» (рисунок 25).

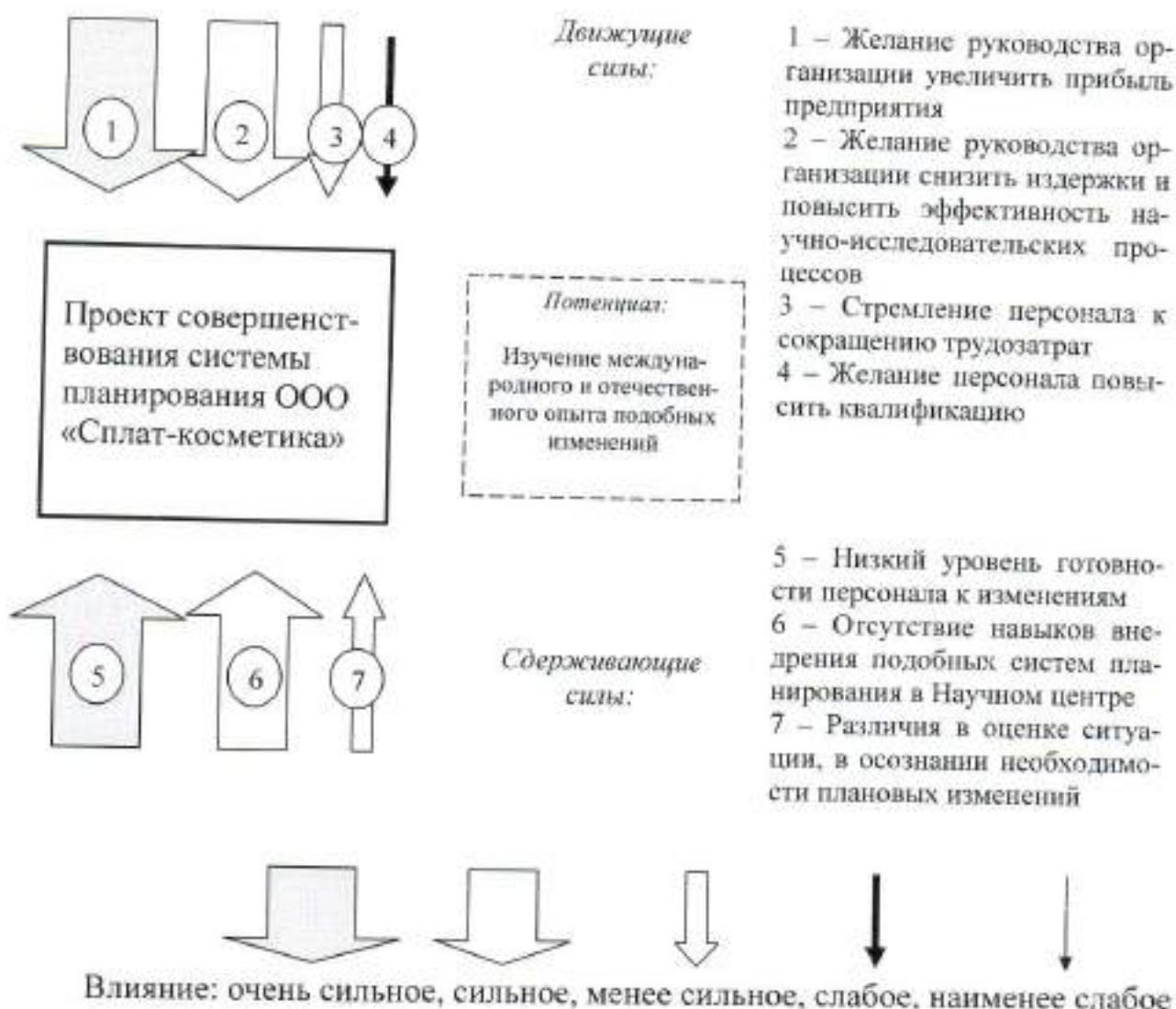


Рисунок 25 – Анализ поля сил ООО «Сплат-косметика»

Наиболее мощной движущей силой является желание руководства организации увеличить прибыль предприятия. Что связано с естественным желанием роста предприятия и удовлетворения нужд инвесторов, а также возможностями привлечения дополнительных инвестиций в деятельность предприятия.

Наиболее сильной сдерживающей силой является низкий уровень готовности к изменениям у персонала организации. Это обусловлено тем, что на данный момент ситуация в мире, в стране, да и в самой компании уже достаточно нестабильна, поэтому у людей возникает естественное сопротивление дополнительным изменениям. В настоящее время движущих сил больше, чем сдерживающих. Из

этого следует, что можно провести изменение. Также для укрепления движущих сил можно использовать потенциал организации.

После выявления сдерживающих сил, влияющих на процесс реализации проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика», необходимо перейти к разработке системы управления проектом.

#### 4.2 Разработка подсистемы управления факторами формирования ССП проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика»

При разработке и внедрении проекта совершенствования любого вида деятельности предприятия, им необходимо управлять. Это позволяет контролировать сам процесс достижения целей выработанной стратегии, быть в курсе происходящих изменений и иметь возможность анализировать прогресс мероприятий, предпринимая меры для его корректировки по необходимости.

Сбалансированная система показателей (ССП) – инструмент стратегического менеджмента, позволяющих рассматривать процесс реализации стратегии на четырех уровнях: финансы, клиенты, внутренние процессы и персонал.

При составлении ССП необходимо разработать цели. Их мы представим в виде целей для конкретных ее составляющих.

##### **Финансовая составляющая**

Повысить прибыльность предприятия. Повысить рентабельность собственного капитала.

##### **Клиентская составляющая**

Увеличить долю рынка в целевом сегменте. Сформировать ценностное предложение «тесная связь с клиентами»; обучить обращаться с новыми продуктами; увеличить скорость отклика на нужды потребителя и гибкость к ним.

##### **Составляющая внутренних процессов**

Усовершенствовать механизм обратной связи с клиентами. Создать эффективную информационную систему. Усовершенствовать технологию исследовательской деятельности.

## **Составляющая персонал**

Обеспечить возможность мгновенного получения информации для принятия управленческих решений. Повысить квалификацию административного персонала. Увеличить приток специалистов в области научных разработок.

Составим стратегическую карту для предприятия ООО «Сплат-косметика» с учетом взаимозависимости и взаимовлияния 4x составляющих ССП (рисунок 26).

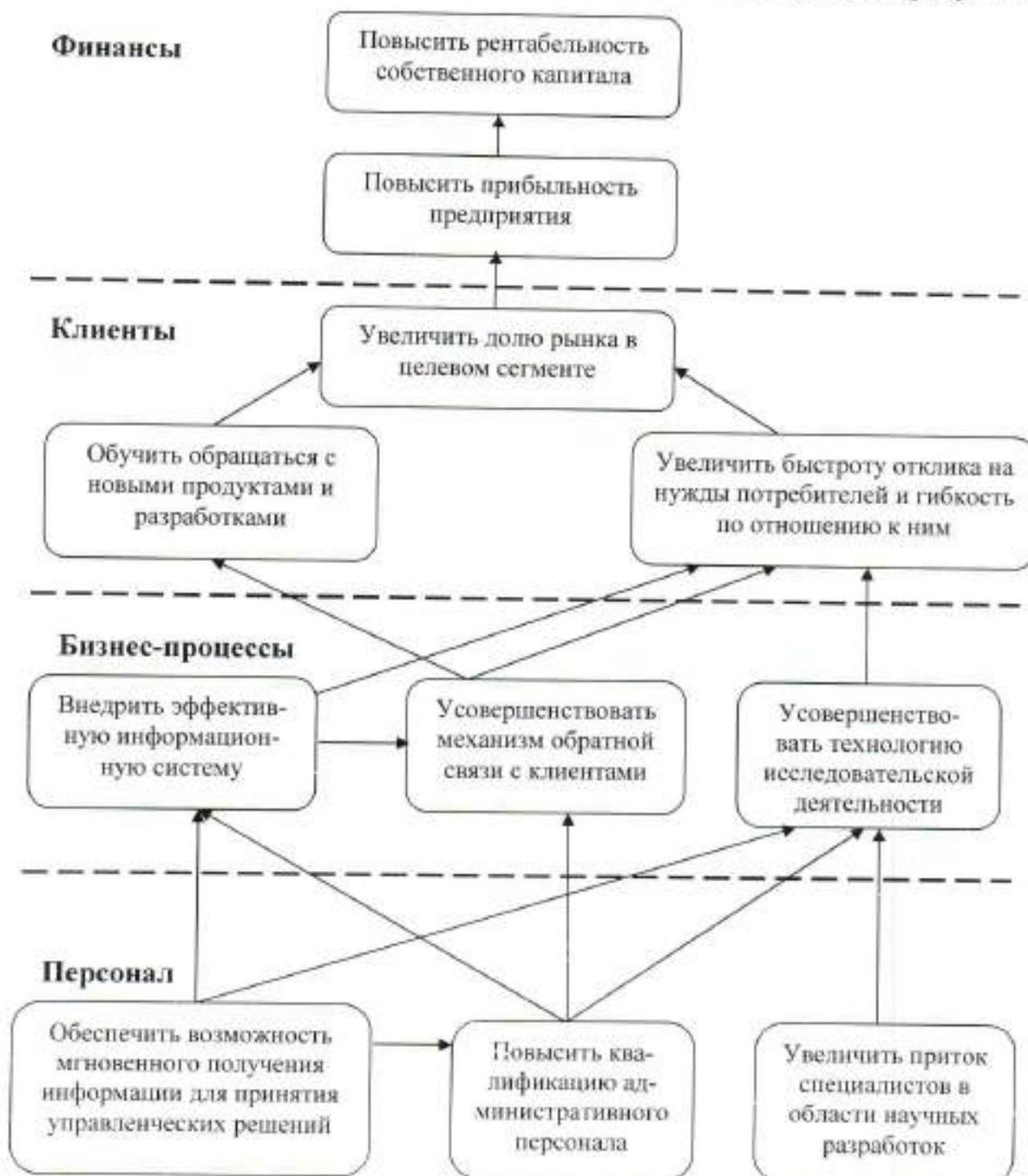


Рисунок 26 – Стратегическая карта ООО «Сплат-косметика»

На стратегической карте отражены взаимосвязи между конкретными целями каждой из 4х составляющих ССП.

Для достижения финансовых целей необходимо увеличить долю рынка в целевом сегменте. Учитывая особенности рынка, на котором функционирует предприятие, данная цель может быть достигнута лишь путем совершенствования собственных разработок и технологий (цели бизнес-процессов), а для учета интересов клиентов, необходимо вовремя собирать информацию об эффективности и практической значимости данных новых разработок, и, конечно же, обучать потребителей способам использования новых продуктов (цели клиентской составляющей). Но чтобы все это внедрить необходимо провести работу и с персоналом. Прежде всего, – это повышение квалификации административного персонала и создание условий для своевременного получения информации для принятия ими стратегически и тактически важных для предприятия решений, а также создание возможностей для притока качественных научных кадров (цели составляющей персонал).

Для оценки степени достижения поставленных целей, составим информационный словарь, в котором разработаем показатели эффективности и установим их целевые значения (таблица 14).

Таблица 14 – Информационный словарь показателей

Название показателя	Ед. измерения	Алгоритм расчета	Подразделение, отв. за измерение показателя
1	2	3	4
1) Чистая прибыль	Руб.	Прибыль – налог на прибыль	бухгалтерия
2) Рентабельность собственного капитала (СК)	%	Чистая прибыль / Собственный капитал *100%	бухгалтерия
3) Маржинальный доход	Руб.	Чистая выручка – переменные затраты	бухгалтерия
4) Доля рынка	%	Объем продаж предприятия / Общий объем продаж на рынке	Зам. директора по работе с заказчиками
5) Количество рассмотренных обращений потребителей	%	Кол-во рассмотренных обращений/кол-во обратившихся клиентов*100%	Зам. директора по работе с заказчиками
6) Количество рекламаций	%	Кол-во рекламаций/кол-во всех обращений*100%	Зам. директора по работе с заказчиками
7) Индекс удовлетворенности клиентов	%	Средняя оценка по опросной шкале удовлетворенности деятельностью фирмы	Зам. директора по работе с заказчиками

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4
8) Количество статей, видео или других обучающих мероприятий в месяц	Шт.	Количество статей, видео или других обучающих мероприятий, направленных на конечного потребителя	бухгалтерия
9) Улучшение производительности Научного центра	%	%ое изменение трудоемкости на один продукт	Научный центр
10) Время подготовки продукта для внедрения на производства	Час.	Время, затраченное на работы по подготовке продукта к внедрению на производство	Научный центр
11) Объем электронного документооборота	Шт.	Количество приказов/служебных записок/заданий на производство/заказов и т.п. оформленное через общую информационную систему	Секретарь
12) Средняя скорость принятия управленческих решений	Мин.	Количество времени для обработки информации и принятия оперативных решений	Научный центр
13) Прямые контакты с клиентами	Шт.	Количество непосредственных контактов маркетингового отдела с клиентами	Маркетинговый отдел
14) Количество положительно решенных обращений клиентов	%	Положительно решенные обращения/общее число обращений	Производственный отдел, зам. директора по работе с заказчиками
15) Ежегодные затраты на обучение на человека	Руб.	Сумма затрат на повышение квалификации в расчете на одного сотрудника	бухгалтерия
16) Количество принятых молодых специалистов	Чел.	Количество принятых молодых специалистов за год	бухгалтерия
17) Количество компьютеров на человека	Шт./чел.	Количество компьютеров/среднесписочная численность рабочих	Бухгалтерия, склад

Составим счетную карту показателей, совмещенную с картой инициатив (таблица 15).

Таблица 15 – Счетная карта и таблица инициатив

Перспективы	Цели	Показатели	Значения			Инициативы
			2015 г.	2016 г.	2017 г.	
1	2	3	4	5	6	7
Финансы	Повысить рентабельность собственного капитала	1) Рентабельность собственного капитала	12%	14%	16%	Планомерное уменьшение малоэффективных активов

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7
Финансы	Повысить прибыльность предприятия	2) Чистая прибыль	18 млн руб.	23 млн руб.	28 млн руб.	Создание системы бюджетирования, планирования
		3) Маржинальный доход	44 млн руб.	46 млн руб.	49 млн руб	Управление затратами
Клиенты	Увеличить долю рынка в целевом сегменте	4) Доля рынка	24%	26%	27%	Разработка и реализация эффективной ассортиментной политики
	Увеличить быстроту отклика на нужды потребителей	5) Количество обращений потребителей	90%	95%	100%	Разработка ценностного предложения «тесная связь с клиентом»; повышение лояльности клиентов; повышение заинтересованности клиентов в новой продукции
		6) Количество рекламаций	12%	10%	8%	
		7) Индекс удовлетворенности клиентов	79%	81%	83%	
Бизнес-процессы	Обучить обращаться с новыми продуктами и разработками	8) Количество статей, видео или других обучающих мероприятий в месяц	5 шт.	7 шт.	10 шт.	
	Усовершенствовать технологию исследовательской деятельности	9) Улучшение производительности Научного центра	3%	5%	7%	Автоматизация однотипных операций
		10) Время подготовки продукта для внедрения на производства	1,2 ч	1 ч	0,5 ч	
	Создать эффективную информационную систему	11) Объем электронного документооборота	90%	95%	100%	Приобретение ПО для внедрения информационной системы
		12) Средняя скорость принятия управленческих решений	7-8 мин.	5-6 мин.	3-4 мин.	
Бизнес-процессы	Усовершенствовать механизм обратной связи с клиентами	13) Прямые контакты с клиентами в месяц	1-2 шт.	3-5 шт.	6-7 шт.	Совершенствование системы работы с клиентами; планирование производства
		14) Количество положительно решенных обращений клиентов	55%	60%	65%	

Окончание таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7
Персонал	Повысить квалификацию административного персонала	15) Ежегодные затраты на обучение на человека	15 тыс руб.	30 тыс руб.	40 тыс руб.	Создание графика обучения сотрудников; разработка внутрифирменных тренингов по развитию корпоративной культуры
	Обеспечить приток специалистов в области научных разработок	16) Количество принятых молодых специалистов	2 чел.	4 чел.	5 чел.	Разработка ряда мероприятий по привлечению молодых специалистов
	Обеспечить возможность мгновенного получения информации для принятия управленческих решений	17) Количество компьютеров на человека	0,5 шт.	0,7 шт.	0,8 шт.	Составление графика по компьютеризации рабочих мест административного персонала и конструкторов; проведение обучения работе на ПК

Далее необходимо проконтролировать исполнение стратегических планов реализации проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика». Для этого необходимо разработать систему контроля и оценить экономическую эффективность от реализации проекта.

#### 4.3 Оценка экономической эффективности реализации плана проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика»

Реализация проекта совершенствования планирования на предприятии будет решена через внедрение на предприятии ИИУСП.

Информационная система управления проектами внедряется посредством выполнения 9 основных блоков работ:

- 1) Определение функциональных требований к ИИУСП, которыми являются:
  - автоматизация управления проектами и бизнес-процессов исходя из использующейся в компании методологии управления проектами;
  - информационное обеспечение деятельности Проектного комитета и Проектного офиса (включая требования к формату отчетности);

– функционал рабочего места Руководителя проекта и Администратора проекта;

- количество одновременно работающих в ИИУСП пользователей;
- организация документооборота для процессов управления проектами;
- интеграция в существующую информационную систему компании.

2) Определение критериев выбора программного обеспечения, которое будет использоваться как инструмент автоматизации управления проектами и на основе которого будет построена информационная система.

3) Выбор программного обеспечения.

4) Подготовка технической инфраструктуры

5) Приобретение необходимого количества лицензий на программное обеспечение, относящееся к ИИУСП, его инсталляция и запуск.

6) Настройка ИИУСП согласно утвержденным функциональным требованиям, включая определение ролей и разграничение прав доступа пользователей ИИУСП, организацию документооборота УП, интеграцию с ИС компании.

7) Разработка регламентов и руководств пользователей по ведению проекта в ИИУСП, включая разработку, согласование и утверждение порядка ведения электронного архива и Базы знаний проектов компании.

8) Тестирование работоспособности ИИУСП с использованием регламентов и руководств пользователя.

9) Передача ИИУСП в эксплуатацию по результатам тестирования и обучение пользователей, которые должны будут работать с ИИУСП.

Построим график Ганта (приложение Б) проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика», определив при этом мероприятия и их длительность (таблица 16).

Таблица 16 – Карта ключевых событий для реализации проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика»

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
1	2	3	4
I. Определение функциональных требований к ИИУСП	30 дней	1.09.16	30.09.16

- функционал рабочего места Руководителя проекта и Администратора проекта;
- количество одновременно работающих в ИИУСП пользователей;
- организация документооборота для процессов управления проектами;
- интеграция в существующую информационную систему компании.

2) Определение критериев выбора программного обеспечения, которое будет использоваться как инструмент автоматизации управления проектами и на основе которого будет построена информационная система.

3) Выбор программного обеспечения.

4) Подготовка технической инфраструктуры.

5) Приобретение необходимого количества лицензий на программное обеспечение, относящееся к ИИУСП, его инсталляция и запуск.

6) Настройка ИИУСП согласно утвержденным функциональным требованиям, включая определение ролей и разграничение прав доступа пользователей ИИУСП, организацию документооборота УП, интеграцию с ИС компании.

7) Разработка регламентов и руководств пользователей по ведению проекта в ИИУСП, включая разработку, согласование и утверждение порядка ведения электронного архива и Базы знаний проектов компании.

8) Тестирование работоспособности ИИУСП с использованием регламентов и руководств пользователя.

9) Передача ИИУСП в эксплуатацию по результатам тестирования и обучение пользователей, которые должны будут работать с ИИУСП.

Построим график Ганта (приложение Б) проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика», определив при этом мероприятия и их длительность (таблица 16).

Таблица 16 – Карта ключевых событий для реализации проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика»

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
1	2	3	4
1. Определение функциональных требований к ИИУСП	30 дней	1.09.16	30.09.16

## Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
2. Определение критериев выбора ПО	3 дня	01.10.16	03.10.16
3. Выбор ПО	1 день	04.10.16	04.10.16
4. Обучение сотрудников	29 дней	05.10.16	2.11.16
5. Приобретение необходимого количества лицензий на программное обеспечение, относящееся к ИИУСП	14 дней	3.11.16	16.11.16
6. Настройка ИИУСП	21 день	17.11.16	7.12.16
7. Разработка регламентов и руководств пользователей	14 дней	8.12.16	21.12.16
8. Тестирование работоспособности ИИУСП	25 дней	22.12.16	15.01.17
9. Передача ИИУСП в эксплуатацию	3 дня	16.01.17	18.01.17

Таким образом, общая продолжительность проекта внедрения ИИУСП ООО «Сплат-косметика» - 69 дней. Срок реализации проекта – 9 месяцев.

После определения временных параметров проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика» необходимо оценить его эффективность.

Эффективность проекта будет оцениваться по четырем основным методам: срока окупаемости, расчетного коэффициента отдачи, чистой текущей стоимости и внутреннего коэффициента отдачи.

Для оценки инвестиционного проекта, необходимо определить общие единовременные (таблица 17) и текущие затраты предприятия по его внедрению.

Таблица 17 – Единовременные затраты инвестиционного проекта ООО «Сплат-косметика»

Затраты	Величина затрат, рублей
Покупка Project Pro для Microsoft Office 365	600 000
Установка и первичная настройка	100 000
Обучение персонала	100 000
<b>Итого:</b>	<b>800 000</b>

Также необходимо будет каждые 3 месяца устанавливать обновления программы, что приведет к росту текущих ежеквартальных затрат на обслуживание на 2400 рублей (плюс к уже существующим затратам на обслуживание системы).

Согласно целям разработанной стратегии, с внедрением ПО ожидается увеличение прибыли предприятия в 2017 году на 2 млн. рублей за счет сокращения затрат по следующим пунктам:

- 1) сокращения уровня страховых и неликвидных запасов;
- 2) повышение оборачиваемости оборотных средств;
- 3) повышение эффективности контроля за расходом материалов;
- 4) снижение трудозатрат сотрудников.

Старт функционирования ПО будет осуществлен в январе, так что фактически прирост прибыли возникнет за следующие 11 месяцев производственной деятельности, то есть в среднем за каждый месяц ожидается сокращение затрат на 182 тысячи рублей.

Все затраты и поступления по инвестиционному проекту предприятия ООО «Сплат-косметика» отображены в таблице 18.

Таблица 18 – Сводная таблица затрат инвестиционного проекта ООО «Сплат-косметика»

Период	Единовременные затраты, руб.	Текущие затраты, руб.	Поступления, руб.
сентябрь	50 000	0	0
октябрь	100 000	2 400	0
ноябрь	600 000	0	0
декабрь	130 000	0	0
январь	0	2 400	0
февраль	0	0	182 000
март	0	0	182 000
апрель	0	2 400	182 000
май	0	0	182 000
июнь	0	0	182 000
<b>Итого:</b>	<b>880 000</b>	<b>7 200</b>	<b>910 000</b>

Денежные потоки по проекту отображены в таблице 19.

Таблица 19 – Денежные потоки инвестиционного проекта ООО «Сплат-косметика»

Выплаты и поступления, тыс. руб.	Дата									
	сент	окт	ноя	дек	янв	фев	мар	апр	май	июн
Поступления	0	0	0	0	0	182	182	182	182	182
Единовременные затраты	50	100	600	130	0	0	0	0	0	0
Текущие затраты	0	2,4	0	0	2,4	0	0	2,4	0	0
Доход (1-3)	0	-2,4	0	0	-2,4	182	182	179,6	182	182
Сальдо (4-2)	-50	-102,4	-600	-130	-2,4	182	182	179,6	182	182

На рисунке 27 представлена диаграмма денежных потоков.

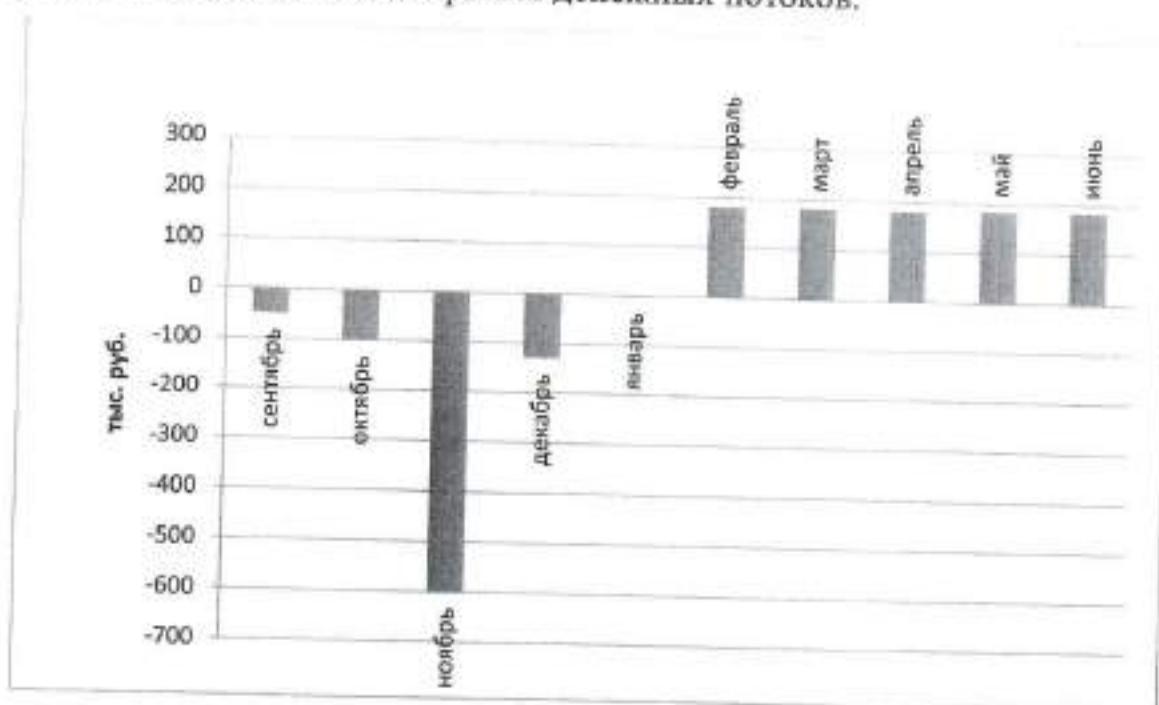


Рисунок 27 – Денежные потоки от инвестиционного проекта  
ООО «Сплат-косметика»

Определим процент, под который внутренний инвестор (прибыль предприятия ООО «Сплат-косметика») инвестируют деньги в проект – ставку дисконтирования. Для этого воспользуемся формулой:

$$\text{Фактическая безрисковая ставка} + \text{Инфляционная составляющая} + \text{Премия за риск} \quad (1)$$

Безрисковая составляющая будет определена как ставка по краткосрочным ГКО (потому что длительность проекта менее 1 года), равная 10,65% [27].

По официальным прогнозам инфляция на период реализации проекта составит 7,4% [28].

Премия за риск определяется экспертным путем с учетом оптимистичного прогноза (и удобства расчетов) в размере 11,95%.

Определим ставку дисконтирования по формуле (1):

$$10,65\% + 7,4\% + 11,95\% = 30\%$$

Полученная ставка дисконтирования годовая, месячная ставка дисконтирования равна 2,5% (30% / 12 мес.).

Высчитаем коэффициент дисконтирования по формуле:

$$\frac{1}{(1+d)^i}, \quad (2)$$

где  $d$  – ставка дисконтирования;

$i$  – номер периода.

В таблице 19 отражены расчеты коэффициента дисконтирования по периодам проекта.

Таблица 19 – Коэффициенты дисконтирования по периодам проекта

Период	Расчет	Коэффициент
0	$1/((1+0,025)^0) =$	1
1	$1/((1+0,025)^1) =$	0,98
2	$1/((1+0,025)^2) =$	0,95
3	$1/((1+0,025)^3) =$	0,93
4	$1/((1+0,025)^4) =$	0,91
5	$1/((1+0,025)^5) =$	0,88
6	$1/((1+0,025)^6) =$	0,86
7	$1/((1+0,025)^7) =$	0,84
8	$1/((1+0,025)^8) =$	0,82

Далее определим значения показателей ЧДД (чистый дисконтированный доход) и ЧТС (чистая текущая стоимость), используя данные из таблиц 14 и 15.

В таблице 20 отражены значения дисконтированных выплат и поступлений по инвестиционному проекту. ЧДД определялся как произведение сальдо денежных потоков на коэффициент дисконтирования. ЧТС – сумма накопленных ЧДД.

Таблица 20 – ЧДД и ЧТС инвестиционного проекта ООО «Сплат-косметика»

Период	Сальдо, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования	ЧДД, тыс. руб.	ЧТС, тыс. руб.
1	2	3	4	5
0	-50	1	-50	-50
1	-102,4	0,98	-100,35	-150,35
2	-600	0,95	-570	-720,35
3	-2,4	0,93	-2,23	-722,58
4	182	0,91	165,62	-556,96
5	182	0,88	160,16	-396,80

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5
6	179,6	0,86	154,46	-242,34
7	182	0,84	152,88	-89,46
8	182	0,82	149,24	59,78
		Итого:	59,78	

ЧТС принимает положительные значения, значит проект эффективен.

По данным таблицы построим графики ЧДД и ЧТС (рисунок 28).



Рисунок 28 – Графики ЧДД и ЧТС проекта ООО «Сплат-косметика»

Срок окупаемости проекта составляет 8 месяцев.

Рассчитаем показатель внутренней нормы доходности проекта (ВНД). Этот показатель покажет реальный процент, под который инвестируются деньги. Его значение совпадает со ставкой дисконта, при которой ЧТС обращается в ноль.

Данные расчеты требуют итераций, поэтому определим значение по средством встроенной функции ВСД в MSExcel. Значение ВНД для проекта ООО «Сплат-косметика» получилось равным 48%.

Определим индекс доходности проекта (ИД). ИД является отношением суммы элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности.

$$\frac{\sum_{t=1}^T \text{Инвест.доход} * \text{Коэф.дисконт.}}{\sum_{t=0}^T \text{Затраты} * \text{Коэф.дисконт.}} \quad (3)$$

Данные для расчета ИД для проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика» отражены в таблице 21.

Таблица 21 – Данные для расчета ИД проекта ООО «Сплат-косметика»

	сент	окт	ноя	дек	янв	фев	мар	апр	май	Итого
Затраты, тыс. руб.	50	102,4	600	2,4	0	0	0	0	0	754,8
Доход, тыс. руб.	0	0	0	0	182	182	179,6	182	182	907,6
Коэффициент дисконтирования	1	0,98	0,95	0,93	0,91	0,88	0,86	0,84	0,82	
Дисконтированные затраты, тыс. руб.	50	100,4	570	2,2	0	0	0	0	0	722,6
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	0	0	0	165,6	160,2	154,5	152,9	149,2	782,4

Воспользовавшись формулой (3) рассчитаем ИД проекта:  $782,4/722,6 = 1,08$ .

Данный показатель показывает уровень дохода на единицу затрат.

Определим также среднемесячную рентабельность проекта (Р) по формуле:

$$P = \frac{ID - 1}{\Pi} * 100\%, \quad (4)$$

где П – количество периодов реализации проекта

$$P = \frac{1,08 - 1}{9} * 100\% = 0,89\%. \text{ Данный показатель подтверждает эффективность}$$

проекта совершенствования системы планирования ООО «Сплат-косметика».

Полученные результаты расчета эффективности отражены в таблице 22.

Таблица 22 – Сводная таблица показателей эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Расчетное значение	Нормативное значение
Чистый дисконтируемый доход, тыс. руб.	ЧДД	59,78	>0
Внутренняя норма доходности, %	ВНД	48	>d=30
Индекс доходности, руб.	ИД	1,08	>1
Рентабельность проекта, %	Р	0,89	>0
Срок окупаемости, мес.	Ток	8	<Tr=9

Проект эффективен по всем просчитанным показателям и обеспечивает чистый дисконтируемый доход более 50тысяч рублей и окупается за 8 месяцев, а далее работает только на прирост бюджета организации. Рентабельность проекта составляет 0,89%.

## Выводы по главе 4

Общая продолжительность проекта внедрения ИИУСП ООО «Сплат-косметика» - 69 дней. Срок реализации проекта – 9 месяцев.

Чистая текущая стоимость проекта принимает положительные значения, значит, проект эффективен.

Срок окупаемости составляет 8 месяцев.

Показатель внутренней нормы доходности проекта показывает реальный процент, под который инвестируются деньги. Его значение совпадает со ставкой дисконта, при которой ЧТС обращается в ноль. Для проекта совершенствования системы планирования научно-исследовательской деятельности предприятия ООО «Сплат-косметика» его значение оказалось равным 48%.

Индекс доходности проекта равен 1,08. Данный показатель показывает уровень дохода на единицу затрат.

Проект эффективен по всем просчитанным показателям и обеспечивает чистый дисконтируемый доход более 50 тысяч рублей и окупается за 8 месяцев, а далее работает только на прирост бюджета организации. Рентабельность проекта составляет 0,89%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятие ООО «Сплат-косметика» функционирует на олигополистическом рынке, где очень важно не просто удержать существующих потребителей, а наладить с ними тесный контакт и повысить лояльность.

В ходе проведенного анализа внешней и внутренне среды, было выявлено следующее:

- 1) Внешняя среда влияет скорее положительно на деятельность компании; основные угрозы кроются в интенсивности развития технологий и возможности отставания предприятия.
- 2) Предприятие обладает достаточным инновационным потенциалом и сильными связями с потребителями.
- 3) Интенсивность конкуренции в отрасли средняя, опасность появления новых конкурентов невелика.

Наиболее приемлемой стратегией для развития компании и движения вперед, является стратегия концентрированного роста, которая соответствует стратегическим целям предприятия по развитию.

Для выбранной стратегии была разработана система сбалансированных показателей. И в итоге было предложено внедрение ИИУСП на предприятии. Данный проект оказался эффективным, что было подтверждено основными показателями:

- ЧДД = 59,78 тыс. рублей >0;
- ВНД = 48% > Ставки дисконтирования (30%);
- Рентабельность проекта = 0,89%;
- Срок окупаемости = 8 месяцев.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Файоль, А., Эмерсон, Г. и др. Управление – это наука и искусство / Издательство «Республика». – М.: 1992. – 310 с.
- 2 Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Изд-во Прогресс. – М.:1985. – 325с.
- 3 Большая энциклопедия нефти и газа - <http://ngpedia.ru/>
- 4 Баранов, А.А. Основы экономических знаний Изд. Политической литературы, М.: 1972 – 336 с.
- 5 Кожевникова, Е. ведущий экономист ОАО «Оренбургтранснефть» Нормативные методы в управлении и планировании ж.«Справочник экономиста» №8 2011 / Стратегический менеджмент, с.6
- 6 Официальный сайт компании <http://www.bgelectric.com>
- 7 Официальный сайт компании <http://www.iphamburg.com>
- 8 Официальный сайт компании <http://www.nextec.pl>
- 9 Официальный сайт компании <http://www.kallfass.de>
- 10 Официальный сайт компании <http://www.splat.ru/>
- 11 Сайт компании <http://ru.splatglobal.com/aboutUs>
- 12 Планирование инновационных процессов <http://www.km.ru/>
- 13 Интервью Евгения Демина <http://www.the-village.ru/>
- 14 Пятнадцатый всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» Москва, 15–16 апреля 2014 г. - Материалы Симпозиума Е.А. Игнатова, М.А. Пономарева «Опыт стратегического планирования зарубежных предприятий»
- 15 Информационный новостной портал о бытовой химии <http://www.ruhim.ru/>
- 16 Сайт мероприятий программы, государственным заказчиком которых определено Министерство образования и науки Российской Федерации <http://fcpfarma.ru/>
- 17 Бюро статистики <https://www.statbureau.org/>
- 18 Официальный сайт компании <http://www.colgate.ru/>

- 19 Официальный сайт компании <http://www.glaaxosmithkline.ru/>
- 20 Официальный сайт компании <http://www.nevcos.ru/>
- 21 Официальный сайт компании Microsoft <http://www.microsoft.com/>
- 22 Официальный сайт компании Норбит <http://www.norbit.ru>
- 23 Классификатор ОКВЭД <http://okvad.ru>
- 24 Официальный сайт <http://powerbranding.ru/>
- 25 Принципы стратегии <http://strateg.org>
- 26 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.:1989. – 358 с.
- 27 Центральный банк РФ <http://www.cbr.ru/>
- 28 Агентство прогнозирования экономики <http://www.apecon.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Продуктовая линейка ООО «Сплат-косметика»

**Professional** – серия зубных паст для эффективного профессионального ухода за полостью рта в домашних условиях

- 1) Зубная паста «Сенситив» – снижение чувствительности зубов и восстановление эмали. Эффективная укрепляющая зубная паста восполняет потерю минералов и снижает повышенную чувствительность зубов.
- 2) Зубная паста «Лавандасепт» – мощная защита от бактерий и эффективная профилактика заболеваний десен. Биоактивная зубная паста создана специально для мощной защиты от бактерий и эффективной профилактики здоровья десен.
- 3) Зубная паста «Биокальций» – восстановление эмали и безопасной отбеливание.
- 4) Зубная паста «Ультракомплекс» – комплексный уход и отбеливание чувствительных зубов.
- 5) Зубная паста «Отбеливание плюс» – безопасное отбеливание и защита эмали.
- 6) Зубная паста «Актив» – здоровье десен и комплексный уход за полостью рта.
- 7) Зубная паста «Лечебные травы» – комплексная защита и профилактика заболеваний десен.
- 8) Зубная паста «Ароматерапия» – полноценная защита и уход в ночной период.
- 9) Зубная паста «Зеленый чай» – защита от кариеса и профилактика заболеваний десен.
- 10) Зубная паста «Ликвум-гель» – защита от зубного камня и комплексный уход.
- 11) Зубная паста «Арктикум» – защита от кариеса и сохранение свежести дыхания.

**Special** – серия зубных паст с уникальными компонентами.

- 1) Зубная паста «Blackwood» – мощное отбеливание и нормализация рН-баланса полости рта.
- 2) Зубная паста «Shock» – отбеливающая зубная паста с крапивой эффективно улучшает микроциркуляцию крови в мягких тканях полости рта, обладает кровоостанавливающим эффектом и бережно заботится о здоровье десен.
- 3) Зубная паста «Extreme white» – эффективное отбеливание на 2 тона в домашних условиях.
- 4) Зубная паста «Gold» – эффективный комплексный уход.
- 5) Зубная паста «Siberry» – комплексный уход за полостью рта.
- 6) Зубная паста «Love» – противовоспалительное и антибактериальное действие, подавляет рост кариесогенных микроорганизмов и предупреждает образование кариеса.
- 7) Зубная паста «Dream» – для ухода за чувствительными зубами.
- 8) Зубная паста «Sea minerals» - отбеливающая зубная паста.
- 9) Зубная паста «Organic» – укрепляющая зубная паста.
- 10) Зубная паста «Magnolia» – низкоабразивная осветляющая зубная паста для ежедневного использования.
- 11) Зубная паста «Ginger» – разогревающая зубная паста.
- 12) Зубная паста «Chili» – инновационная зубная паста содержит экстракт остого чили-перца, который заботится о здоровье тканей полости рта, улучшает кровообращение и трофику тканей десен, увеличивая их упругость и плотность.
- 13) Зубная паста «Zero balance» – гипоаллергенная зубная паста для защиты от кариеса и сохранения чистоты дыхания.
- 14) Зубная паста «Armydent» – эффективное отбеливание и мощная защита от кариеса.

**Очищающие пенки** – уникальный формат экспресс ухода за полостью рта.

- 1) Очищающая пенка для зубов и десен 2 в 1, мята.
- 2) Очищающая пенка для зубов и десен 2 в 1, малина.
- 3) Очищающая пенка для зубов и десен 2 в 1, алоэ и чайное дерево.

- 4) Очищающая пенка для зубов и десен 2 в 1, ваниль.
- 5) Очищающая пенка для зубов и десен 2 в 1, максимум.
- 6) Очищающая пенка для зубов и десен 2 в 1, лаванда.
- 7) Очищающая пенка для зубов и десен 2 в 1, бергамот.
- 8) Очищающая пенка для зубов и десен 2 в 1, имбирь.

**Зубные щетки** – каждая щетка имеет особенную щетину, созданную специально для направленного решения задач по уходу за полостью рта.

- 1) Зубная щетка WHITENING Hard – прорезиненная щетина на 40% эффективнее очищает зубы, чем обычная нейлоновая.
- 2) Зубная щетка WHITENING Medium – прорезиненная щетина на 40% эффективнее очищает зубы, чем обычная нейлоновая.
- 3) Зубная щетка SENSITIVE Medium – для безопасной антибактериальной обработки самых чувствительных зубов и самых восприимчивых десен.
- 4) Зубная щетка SENSITIVE Soft – для безопасной антибактериальной обработки самых чувствительных зубов и самых восприимчивых десен.
- 5) Зубная щетка COMPLETE Medium – каждая щетинка зубных щеток сужается к концу, что обеспечивает идеальное очищение.
- 6) Зубная щетка COMPLETE Soft – каждая щетинка зубных щеток сужается к концу, что обеспечивает идеальное очищение.
- 7) Ионная зубная щетка – для высокотехнологичного очищения зубного налета и заботы о здоровье десен.

**Ополаскиватели для полости рта** – серия профилактических средств, дополняющих уход за зубами.

- 1) Ополаскиватель БИОКАЛЬЦИЙ – для восстановления эмали и безопасного отбеливания.
- 2) Ополаскиватель ОТБЕЛИВАНИЕ ПЛЮС – для безопасного отбеливания и защиты эмали.
- 3) Ополаскиватель АКТИВ – для комплексного ухода за полостью рта и защиты десен.
- 4) Ополаскиватель УЛЬТРАКОМПЛЕКС – комплексный уход и отбеливание.

5) Ополаскиватель ЛЕЧЕБНЫЕ ТРАВЫ – комплексный уход и противовоспалительное действие на десны.

**Зубные нити** – представлены в нескольких вариантах: ультратонкая с ионами серебра и мягкие вощенные.

- 1) Объемная зубная нить с бергамотом и лаймом.
- 2) Объемная зубная нить с кардамоном.
- 3) Объемная зубная нить с клубникой.
- 4) Супертонкая зубная нить с волокнами серебра.
- 5) Плоская зубная нить с экстрактом Чили-Перца.

#### **Товары для детей**

##### **Зубные пасты для детей от 0 до 4 лет**

Нежная зубная паста специально создана для заботы об уязвимой детской эмали.

- 1) Зубная паста для детей от 0 до 4 лет. ВАНИЛЬ.
- 2) Зубная паста для детей от 0 до 4 лет. ЯБЛОКО,
- 3) Зубная паста для детей от 0 до 4 лет. БАНАН.

##### **Зубные пасты для детей от 3 до 8 лет**

Биоактивная зубная паста для детей от 3 до 8 лет с уникальным комплексом молочных ферментов, которые участвуют в формировании местного иммунитета и обеспечивают защиту от бактерий подобно материнскому молоку. Зубная паста СЕВЕР.

- 1) Зубная паста ЮГ.
- 3) Зубная паста ЗАПАД.
- 4) Зубная паста ВОСТОК.

##### **Зубные щетки для детей от 2 до 8 лет**

Антибактериальные зубные щетки с ионами серебра.

#### **Зубные пасты для детей всех возрастов**

Зубные пасты JUICY глубоко восстанавливают и укрепляют твердые ткани зубов, эффективно защищают от кариеса и мягкого налета.

### **Очищающие пенки**

- 1) Очищающая пенка Кальций и молочные ферменты.
- 2) Очищающая пенка Фтор и молочные ферменты.

### **Компактные зубные пасты**

- 1) Зубная паста БИОКАЛЬЦИЙ компакт.
- 2) Зубная паста ОТБЕЛИВАНИЕ ПЛЮС компакт.
- 3) Зубная паста УЛЬТРАКОМПЛЕКС компакт.
- 4) Зубная паста АКТИВ компакт.
- 5) Зубная паста ЛЕЧЕБНЫЕ ТРАВЫ компакт.

### **Дорожные наборы**

- 1) Дорожный набор БИОКАЛЬЦИЙ.
- 2) Дорожный набор ОТБЕЛИВАНИЕ ПЛЮС.
- 3) Дорожный набор УЛЬТРАКОМПЛЕКС.