

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Специальность 080507 Менеджмент организации  
Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

|   |
|---|
| <b>Тема работы</b>  |
| <b>Совершенствование системы управления в отделе продаж<br/>предприятия</b> |

УДК 658.8: 612.382.002(571.16)

Студент

| Группа | ФИО                          | Подпись | Дата |
|--------|------------------------------|---------|------|
| 3-3301 | Алферова Вера<br>Анатольевна |         |      |

Руководитель

| Должность | ФИО                               | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Древаль<br>Анатолий<br>Николаевич | к.т.н.                    |         |      |

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность                | ФИО                         | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------|------|
| Старший<br>преподаватель | Феденкова Анна<br>Сергеевна |                           |         |      |

Нормоконтроль

| Должность                | ФИО                              | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|--------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Старший<br>преподаватель | Громова<br>Татьяна<br>Викторовна |                           |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой | ФИО                              | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Менеджмента   | Чистякова<br>Наталья<br>Олеговна | к.э.н., доцент            |         |      |

Томск - 2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Специальность 080507 Менеджмент организации  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой  
**Чистякова Н.О.**  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы  
В форме:**

**Дипломной работы**

Студенту:

| Группа | ФИО                        |
|--------|----------------------------|
| 3-3301 | Алферовой Вере Анатольевне |

Тема работы:

**Совершенствование системы управления в отделе продаж  
предприятия**

|   |                        |
|---|------------------------|
| Утверждена приказом директора (дата, номер) | № 1588/с от 26.05.2016 |
|---|------------------------|

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

|  |  |
|--|--|
| <b>Исходные данные к работе</b><br><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>         | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Отчеты по производственной и преддипломной практике.</li><li>2. Данные, предоставленные АО «Научно-исследовательский институт полупроводниковых приборов»</li></ol>   |
| <b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b><br><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достигнутых мировых науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Теоретические аспекты управления.</li><li>2. Анализ деятельности АО «НИИПП».</li><li>3. Совершенствование системы управления в отделе продаж АО «НИИПП».</li><li>4. Социальная ответственность предприятия.</li></ol> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Перечень графического материала</b><br><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>        | Рисунок 1.1 – 5 сил М.Портера<br>Рисунок 1.2 – Матрица БКГ<br>Рисунок 2.1 – Матрица БКГ для АО «НИИПП»<br>Рисунок 3.1 – Существующая организационная структура отдела продаж<br>Рисунок 3.2 – Разработанная организационная структура отдела продаж<br>Рисунок 3.3 - Предполагаемая динамика роста выручки АО «НИИПП» |
| <b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b><br><i>(с указанием разделов)</i> |   |
| <b>Раздел</b>  | Консультант   |
| Социальная ответственность   | Феденкова Анна Сергеевна  |
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>    |   |

**Задание выдал руководитель:**

| Должность | ФИО                         | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент    | Древаль Анатолий Николаевич | к.т.н.                 |         |      |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО                       | Подпись | Дата |
|--------|---------------------------|---------|------|
| 3-3301 | Алферова Вера Анатольевна |         |      |

## Оглавление

|  |    |
|--|----|
| Реферат.....   | 6  |
| Введение .....   | 7  |
| 1 Теоретические аспекты управления .....   | 9  |
| 1.1 Управление персоналом предприятия: понятия, сущность, задачи .....               | 9  |
| 1.2 Элементы и методы управления персоналом .....                                    | 11 |
| 1.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия .....                              | 17 |
| 1.3.1 Анализ внешней среды.....  | 18 |
| 1.3.2 Анализ внутренней среды .....  | 21 |
| 1.3.3 Анализ конкурентной среды.....   | 23 |
| 1.4 Управление продажами как элемент стратегии развития предприятия ....             | 29 |
| 2 Анализ деятельности АО «НИИПП» .....   | 33 |
| 2.1 Общая характеристика предприятия .....   | 33 |
| 2.2 Анализ внутренней и внешней среды предприятия .....                              | 34 |
| 2.2.1 PEST – анализ предприятия .....  | 35 |
| 2.2.2 Анализ 5 сил М.Портера .....   | 44 |
| 2.2.3 SWOT-анализ предприятия.....   | 52 |
| 2.2.4 Матрица БКГ .....  | 62 |
| 3 Совершенствование системы управления в отделе продаж АО «НИИПП»..                  | 65 |
| 3.1 Миссия и цели предприятия .....  | 65 |
| 3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления в отделе<br>продаж.....      | 66 |
| 3.2.1 Усовершенствование организационной структуры отдела продаж<br>предприятия..... | 66 |
| 3.2.2 Разработка маркетингового плана .....  | 70 |
| 3.2.3 Мероприятия по развитию персонала отдела продаж.....                           | 77 |
| 3.3 GAP – анализ .....   | 80 |
| Социальная ответственность.....  | 85 |
| Заключение .....   | 99 |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Список использованной литературы..... | 101 |
|---------------------------------------|-----|

## **Реферат**

Тема дипломной работы: «Совершенствование системы управления в отделе продаж предприятия»

Объем дипломного проекта 115 страниц, он содержит 6 рисунков, 28 таблиц, 40 источников.

Ключевые слова: система управления, конкурентная среда, совершенствование системы управления.

Объектом исследования является предприятие АО «НИИПП».

Предмет исследования – совершенствование системы управления.

Дипломный проект состоит из введения, четырех глав, и заключения.

Во введении изложена цель работы, актуальность выбранной темы, а так же поставлен ряд задач, которые необходимо решить в ходе анализа данной темы.

Первая глава посвящена исследованию теоретических аспектов управления, в ней раскрываются понятие и сущность управления персоналом на предприятии, изучаются методы их осуществления. Рассматривается анализ конкурентной среды предприятия.

Во второй главе проводится анализ деятельности АО «НИИПП» методами стратегического анализа, оценивается конкурентная среда предприятия.

В третьей главе проводится анализ основных проблем системы управления, а также проанализированы основные направления и выработаны рекомендации по совершенствованию системы управления в отделе продаж АО «НИИПП».

В четвертой главе проводится анализ корпоративной социальной ответственности предприятия, определены цели и задачи программы КСО, рассчитана ожидаемая эффективность программы КСО.

Заключение содержит основные выводы и предложения, направленные на совершенствование системы управления в отделе продаж.

## **Введение**

Сегодня само отношение к управлению кадрами существенно изменилось. Производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, которые во многом определяют успех стратегии, направленной на эффективность предприятия. Широкое использование таких понятий, как управление персоналом, кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами, показывает, что проблемы персонала входят в общую систему организованного управления.

Управлению персоналом необходимо обучаться так же, как и финансам, логистике, экономике, маркетингу, управлению рисками, управлению изменениями и т.д. Руководители некомпетентные в этой области знания пускают на самотек процесс управления персоналом в организации. Но такое отношение может привести к непредсказуемым и печальным последствиям. Управление персоналом – это сложный и многогранный процесс, требующий знаний и навыков и занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа труда различных категорий персонала.

Управление персоналом включает в себя не только кадровый учет, но и развитие систем мотивации работников, и формирование корпоративной культуры, и повышения престижа предприятия, и создание условий для привлечения новых высококвалифицированных специалистов.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить его эффективность, а само понятие «Управление персоналом» рассматривает достаточно широко интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального их

использования.

Актуальность данной работы состоит в том, что на данный момент в России наблюдается рост и развитие производства, это ведет за собой повышение требований к персоналу фирм и предприятий, к организации правильной политики управления человеческими ресурсами, к большому спросу на менеджеров по управлению человеческими ресурсами, и маленькому, по сравнению со спросом, предложению на рынке труда, специалистов высокого уровня с учетом стратегии развития организации.

Таким образом, очевидна актуальность выбранной темы исследования, обоснованность и необходимость постановки соответствующих целей и задач работы.

Цель данной выпускной квалификационной работы - проанализировать систему управления в отделе продаж и разработать рекомендации по совершенствованию системы управления отдела продаж в АО «НИИПП».

Объект исследования – предприятие АО «НИИПП».

Предмет исследования – Совершенствование системы управления в отделе продаж АО «НИИПП».

Исходя из поставленной цели, были сформулированы задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты системы управления на предприятии;
- 2) провести анализ системы управления в отделе продаж предприятия;
- 3) представить анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- 4) выявить сильные и слабые стороны АО «НИИПП»;
- 5) предложить мероприятия по совершенствованию системы управления в отделе продаж;

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы научного исследования: сравнительный метод; изучение монографических публикаций и статей; аналитический метод.

## **1 Теоретические аспекты управления**

### **1.1 Управление персоналом предприятия: понятия, сущность, задачи**

Общую методологическую базу разных конфигураций управления формирует его единая концепция, которая содержит функциональные категории и понятия, методы и принципы, систему функций и задач управления, которая не зависит от специфики предприятия или одного из ее компонентов, к примеру, персонал.

Отметим, что в основе метода управления находится, в первую очередь, диалектический подход, который позволяет рассматривать управленческие проблемы в их стабильной взаимосвязи, перемещении и формировании. Что значит, что явления рассматриваются от старого к новому, при чем в центре исследования стоит человек, который осуществляет производственную деятельность. При этом каждый работник, является членом компании, постоянно взаимно связан с другими сотрудниками, которые объединены в группы, следовательно, управление обязано рассматриваться совокупно, с учетом поведенческих нюансов как доли единой системы управления.

Управление персоналом предприятия — это целевая направленная деятельность, которая подразумевает установление главных направлений деятельности с персоналом, и кроме того форм, средств и методов управления ими [2].

Управление персоналом считается важным компонентом управления любой организацией, так как сентенцию «кадры решают все» весьма сложно оспорить.

Главными целями управления персоналом компании считаются:

- увеличение конкурентной способности организации в условиях рынка;
- увеличение эффективности производительности и труда, а именно

достижение повышения прибыли;

– предоставление значительной социальной эффективности функционирования коллектива организации.

Определим, что удачное осуществление намеченных целей потребует решения таких задач, равно как:

1. обеспечение необходимости компании в рабочей силе необходимой квалификации и нужных объемах;

2. достижение аргументированного соответствия между организационно-техническими структурами производственного потенциала и структурами трудового потенциала;

3. полное и результативное применение возможностей работников и производственного коллектива предприятия;

4. обеспечение условия с целью высокой производительности труда, значительной степени его мотивированности, организованности, самодисциплины;

5. укрепление сотрудника в компании, развитие устойчивого коллектива как требование окупаемости средства, которые затрачены на рабочую силу компании;

6. увеличение результативности управления сотрудниками, нахождение цели управлений при уменьшении издержек на рабочую силу [2].

Подчеркнем, что принципы управления персоналом – это правила и основные положения, которыми обязаны руководствоваться руководители и специалисты в результате управления. Принципов управления персоналом много, однако все они без исключения в своей основе обладают следующими элементами:

1. плановый, научность, демократический централизм, единство распорядительства от первого лица;

2. подбор, отбор и расстановка кадров;

3. линейное, функциональное и целевое направления;

4. подконтроль исполнений заданий, который основан на доверии;
5. комбинация контроля с корпоративной культурой;
6. неотъемлемое согласие принимаемых заключений большинством работников.

Отметим, что управление персоналом включает обширный диапазон функции от найма до увольнения сотрудника, из числа которых возможно отметить:

1. подбор сотрудников компании;
2. оценка персонала при приёме, аттестации, отборе;
3. адаптация и профессиональная ориентация персонала;
4. мотивирование сотрудников;
5. организованность труда и соблюдения этикета деловых отношений;
6. обеспеченность безопасности сотрудников;
7. обучение персонала и повышение квалификации;
8. управление социальным развитием;
9. увольнение сотрудников.

Отметим, что данные функции никак не ограничивают в целом их многообразия. Они частично наслаиваются друг на друга. Но, определив их, получим представления о содержаниях управления сотрудниками, равно как своеобразного типа управленческой деятельности в компании.

Определим, что управление персоналом – направленная работа управляющего состава компании, специалистов и руководителей подразделения концепции управления персоналом, включающая наработку концепции и стратегии политики кадров, методов и принципов управления [3].

## **1.2 Элементы и методы управления персоналом**

Система управления персоналом включает следующие основные элементы:

- категорию профессионалов в аппарате управления. Отметим, что субъект управления — это менеджер или работник в аппарате управления,

который осуществляет исследование и реализацию заключений.

- совокупность технических средств системы управления;
- информативную основу с целью управления персоналом;
- совокупность способов и методов компании работы и управления персоналом;
- законную основу;
- комплекс проектов управления информативными действиями постановления вопросов управления персоналом.

Основная характеристика главных элементов системы управления персоналом представлена в таблице 1.1 [4].

Отметим, что элементами управления одновременно являются: объекты управления, его субъекты, методы и процедуры управления, структура.

Таким образом, объект управления — это элемент, на который направлено управление. В нашем случае это отдельные работники или коллективы.

Таблица 1.1 – Общая характеристика главных элементов системы управления персоналом

| Тип  | Состав  | Назначение  |
|--|---|---|
| Группа специалистов аппарата управления и обслуживающий персонал | Руководители, специалисты по подбору кадров и организации труда, плановики, экономисты по труду и заработной плате, эксперты, программисты и др.    | Реализация функций управления персоналом                      |
| Комплекс технических средств                                     | Средства вычислительной техники, вычислительные комплексы и сети, устройства сбора и передачи информации, оргтехника, средства связи                | Техническое обеспечение функций управления                    |
| Информационная база  | Классификаторы информации, система организации введения и хранения информации, порядок внесения изменений, базы данных и знаний                     | Информационное обеспечение функций управления                 |
| Методы и методики организации труда и управления персоналом      | Методы и методики решения кадровых вопросов (отбор, продвижение, набор, увольнение и т. п.). Методы и методики организации труда и заработной платы | Организационное и методическое обеспечение функций управления |

|               |   |   |
|---------------|---|---|
| Правовая база | Устав, учредительный договор, приказы, распоряжения, инструкции и др. документы, регламентирующие подчиненность, коллективные и индивидуальные договоры, кодекс законов о труде, решения совета директоров, нормативно-справочные документы, нормы, стандарты и т.д | Правовое и нормативное обеспечение функций управления |
|---------------|---|---|

### Продолжение таблицы 1.1

| Тип  | Состав  | Назначение   |
|--|---|--|
| Методы и программы управления информационными процессами и решение задач управления персоналом | Руководящие и методические материалы и документы, методики сборов и обработки материалов, методы управления и принятия управленческих решений и программные средства, используемые в процессе управления. | Методическое и программное обеспечение процесса управления |

Структура управления персоналом — совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи.

Методы управления — это способы воздействия на объект управления (в данном случае на персонал).

Процедуры управления — определенные, формально узаконенные приемы воздействия субъекта на объект управления, или наоборот.

Методы и процедуры управления призваны обеспечить реализацию управленческих решений.

Под методом управления как правило подразумевается комплекс способов и приемов действия субъектов административной деятельности на управляемый объект с целью достижения поставленной цели. Аналогично под методами управления нужно осознавать способы, которые воздействуют на коллектив и отдельных сотрудников для организации координации данной деятельности с целью достижения цели компании.

Методы управления взаимосвязаны с принципами управления. Принципы — это основополагающее начало методов управления [4]. Принципы их не выбирают, а им следуют. Методы же носят больше

альтернативный характер, можно выбрать их, или заменить один другим [5]. Отметим, что методы управления нужно отличить от способа деятельности управления на уровне компании, объединения, экономического района; от способа деятельности, которые применяются в работе разными категориями руководителями; и, от способа реализации тех или иных функции управлений. Все данные способы и приемы, которые также характеризуют определенными методами руководства, носят локальный, частный характер, так как имеют отношение к какому-то определенному органу, работнику или взаимосвязаны с определенной функцией.

За основу системы методов управления взяты объективные законы управления. Данные методы дают конкретику, преломляют их действие в системе управления.

Далее определим, что методы управления – это что то наиболее основополагающее по сравнению с методами руководства. Но все же четкой границы между одними и другими не существует, и ее не может быть, потому что разработка методов управления в значимой части происходит с помощью деятельности руководителей, а т.е. с помощью методов руководства.

Методы управления используются с помощью систем исполнений и обязательно получают ту или другую организационную, административную форму. Отметим, что организационная форма – это третий элемент характеристик методов управления. Характеристика организационной формы метода управления включает следующие элементы:

- тип воздействия;
- характеристика воздействия;
- метод выработки воздействия.

Как уже отмечалось, существуют методы управления и методы руководства, методы прямого и косвенного действия, формальные и неформальные методы. Применение методов прямого воздействия определяет конечные результаты воздействия. При помощи косвенного

воздействия возникают условия с целью достижения конкретных результатов. Взаимодействие метода формального и неформального воздействия характеризует черты стиля управления.

Отметим, что часто все методы управления классифицируются как общенаучные и специальные. Общенаучные методы имеют применение не только в науке управления, но и в других отраслях знаний. Они также представляют основную систему методов менеджмента, образуя его общенаучную методологию, которая базируется на системном, комплексном, историческом подходах к решению проблем.

Далее отметим, что вторая группа методов – это специфические методы, в их числе и методы управления персоналом. По содержанию, направленности и организационным формам методы управления персоналом делаются на [6]:

- организационно-распорядительные, на директивных указаниях высших управленческих структур;
- экономические, которые обусловлены и поддерживаются экономическими стимулами;
- социально-психологические, которые применяются с целью увеличения социальной активности индивидов, их групп.

Административные методы управления персоналом, по мнению Федоровой Н.В., опираются на власть, дисциплину и взыскания. Их главные особенности:

- ориентирование на такое поведение, как чувство долга, необходимость дисциплины труда, культура деятельности труда;
- соответствие правовым нормам и распоряжениям вышестоящих органов.

Отметим, что административные методы управления исполняются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производствами управления.

К методам организационного воздействия отнесем:

- организационное регламентирование, определяющее задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и их руководителей в форме положений;
- организационное нормирование, которое предусматривает создание качественно-технических, трудовых, организационно-управленческих и финансово-кредитных нормативов;
- организационно-методическое инструктирование, которое выражает в создании должностных инструкций, методических указаний.

Распорядительное действие проявляется с помощью приказов и распоряжений [7].

Отметим, что экономические методы управления персоналом – это элементы экономического механизма, при помощи чего создается прогрессивное развитие компании. К ним относятся: технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; технико-экономическое планирование; экономическое стимулирование и мотивация трудовой деятельности; страхование; налогообложение; установление экономических норм и нормативов.

Далее отметим, что социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на сотрудников, которые базируются на использовании системы социальных взаимоотношений в коллективе, социальных потребностей. К ним относятся: социально-психологический анализ; социально-психологическое планирование; разработка творческой атмосферы; участие работников в управлении и т.д.

Отметим, что каждый метод руководства персоналом имеет как свои сильные, так и слабые стороны. Совершенных, идеальных методов не существует. Следовательно, перед руководством компании выстраивается ряд задач:

- пытаться найти те методы, которые имеют, с точки зрения стоящей задачи, самый большой потенциал воздействия;

– умело сочетать те или иные методы руководства, чтобы их сочетание максимально мотивировало сотрудников выполнять данное задание;

– умело применять выработанные методы и их сочетание на практике.

### **1.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Исследование внешней и внутренней среды организации считается этапом предплановых изучений, при помощи которого постоянно анализируются факторы деловой и внешней окружающей среды и ресурсного потенциал компании для цели определения текущего состояния дела и установления условия для его следующего гарантированного развития в условиях рынка. На этапе анализа сформировывается нужная информационная база, которая разрешает больше действительным способ приводить процессы целевого полагания и избрания альтернатив. Исследование внешней и внутренней среды в данной компании устанавливается в разных формах и при чем постоянно. Оно позволяет служить основой с целью утверждения разных решений в компании. В данной работе речь пойдёт о методах исследования, которые используются целенаправленно и постоянно, для чтобы получить информацию, она и нужна будет как для стратегического планирования, так и для удачной реализации стратегии.

«Среда» или «окружение» компании – это сумма всех факторов, которые оказывают влияние на деятельность данной организации. Отметим, что различают внешнюю среду и внутреннюю среду компании [8].

Внешняя среда – это сфера, в которой организация проводит свою деятельность; сумма факторов влияния вне организации. На них руководство компании не может оказать влияние непосредственно.

Внутренняя среда – это часть общей среды, которая расположена в границах компании; сумма факторов влияния внутри компании. Они подконтрольны руководству компании.

### **1.3.1 Анализ внешней среды**

Внешняя среда компании состоит из нескольких компонентов - ближнего окружения и дальнего окружения (макроокружение). Ближнее окружение содержит клиентов, акционеров, поставщиков и конкурентов организации, дальнее окружение содержит – все оставшиеся заинтересованные группы (государство, общество и т.д.).

Определенным образом ведется анализ ближнего окружения. В нашей стране также важным фактором становится анализ действия органов государственной власти.

Рассмотрение окружение компании держит направление на анализ состояния тех образующих внешней среды, с которым организация находится в близком взаимном действии. При этом надо подметить, что компания может оказать главное влияние на сущность и характер этого взаимного действия и таким образом стремительно поучаствовать в организации дополнительной возможности и в предупреждении угроз ее последующем сосуществовании [9].

#### *Покупатели*

Исследование покупателей первоочередно имеет своей задачей составление списка тех, кто покупает продукты, которые продает компания. Исследование покупателя дает вероятность компании лучше узнать то, какой продукт больше будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может полагаться компания, каким образом можно повысить круг покупателей, и что ожидается в будущем и многое другое. Согласно соответствующим данным перечень покупателей может быть собран:

- отношение покупателя к продукту;
- географическое местоположение;
- демографическая ситуация;
- социально-психологические характеристики.

Исследуя покупателя, компания также делает определение для себя, как сильны его позиции в отношении к ней в результате торгов. Так, к примеру, покупатель содержит узкую вероятность выбора продавца нужной ему продукции, то его мощь сторговаться весьма ниже. Если наоборот, то продавец обязан стараться заменить этого потребителя, какой имеет меньше свободы в выборе торговца. Торговое влияние покупателей располагается в связи, тоже от того, важно ли для них качество продукции, которую покупают.

Существует несколько условий какие характеризуют торговую силу покупателей, которые обязано должны быть описаны и рассмотрены в процессе исследования. В число таких факторов входит:

- соответствие уровня связи потребителя от продавца со степенью связи продавца от покупателя;
- объем закупок, который осуществляет покупатель;
- сумма для покупателя перехода к другому продавцу;
- восприимчивость потребителя к стоимости, что находится в зависимости от общей стоимости исполняемых им покупок;
- присутствие замещающих товаров;
- степень информированности потребителя.

При измерении показателя нужно обратить взгляд на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как совсем не нужно, что все три функции исполняло бы одно лицо.

### *Поставщики*

Исследование поставщиков ориентировано на определение аспектов в деятельности объектов, которые обеспечивают организацию разными материалами, полуфабрикатами, с которых также зависит результат работы

компания, качество продукта и себестоимость. Поставщики товаров и комплектующих изделий, если они имеют большую конкурентную силу, могут поставить компанию в очень высокую зависимость от себя. По этой причине когда выбираешь поставщика немаловажно многостороннее и глубокое изучение их деятельность, для того чтобы уметь выстроить такие отношения с ними, которые гарантируют компании больше силы во взаимном действии с поставщиками. Конкурентная сила поставщика находится в зависимости от следующих факторов:

- уровень специализации поставщика;
- размер суммы для поставщика перехода на других клиентов; д
- направленность поставщика в работе с конкурентными клиентами;
- уровень специализированности потребителя в присвоении конкретных ресурсов;
- значимость для поставщика объема продаж.

### *Конкуренты*

Изучение конкурентов, тех с кем компания вынуждена бороться за покупателя и возможности, которые оно пытается достать из внешней среды, что бы сделать свое существование, захватывает особенное важное место в стратегическом планировании. Это учение держит направленность на то, что бы определить слабые и сильные стороны конкурента и с помощью этого выстроить свою стратегию конкурентной борьбы [11].

Конкурентная среда строится не только внутренними отраслевыми конкурентами, которые изготавливают подобную продукцию и реализовывающим ее на одном и том же рынке. Объекты конкурентной среды это компании, которые могут входить на рынки, а также те, которые делают продукт замещения. Кроме того на конкурентную среду компании проявляют ощутимое влияние потребители данного продукта и поставщики, которые, имеют силу к торгу, могут весьма ослабить позицию компании.

Очень большой конкурентной силой располагают производители продукцией замещения. Отличительная черта изменения рынка в случае с проявлением замещающего продукта состоит в том, что, если ими убит рынок старого продукта, то он в основном уже не поддается восстановлению. Следовательно, для того, что бы уметь с достоинством повстречать требования со сторон компаний, которые делают продукт замещения, компания обязана иметь необходимый потенциал с целью перехода к формированию продукта нового типа.

### *Рынок рабочей силы*

Исследование рынка рабочей силы ориентирован на то, что бы определить его возможности в обеспеченности компании кадрами, которые нужны с целью решения задач. Компания обязана исследовать специальности и квалификации, нужного уровня образования, нужного возраста, пола и т. п. Весьма главным направлением исследования рынка рабочей силы составляет анализ политики профсоюзов, они влияют на данный рынок, потому что в ряде случаев они имеют все основания уменьшить доступ к нужной для компании рабочей силе.

### **1.3.2 Анализ внутренней среды**

Изучение внутренней среды происходит обычно для сравнения состояния компании с состоянием ближних конкурентов.

Так, для этого возможно применять метод исследования факторов внутренней среды компании.

Требования к компании и со стороны внешней среды могут представлены быть с помощью перечня факторов внутренней среды, которые являются частичкой внешней. Имеется большое количество рекомендованных комплектов факторов, по которым нужно проводить анализ внутренней среды компании, однако при этом множество

исследователей склоняются к тому, что нужно рассматривать разные срезы компании, к примеру, следующие [13]:

- кадровый;
- маркетинговый;
- организационный;
- финансовый.

Кадровый срез внутренней среды определяет такие процессы, как:

- взаимное действие менеджеров и рабочих;
- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т. п.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы внутри компании;
- организационные структуры;
- перераспределение прав, обязанностей и ответственности;
- иерархия подчинения и т. п.

В производственный срез входят:

- создание продукции; определим и рассмотрим далее наши выводы
- снабжение и ведение складского учета;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление НИР и т. п.

Маркетинговый срез внутренней среды компании включает стороны, которые связаны с продажей продукции:

- продуктовая стратегия, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения товара на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения и т. п.

Финансовый срез охватывает процессы, которые связаны с обеспеченностью результативного использования и движения денежных средств в компании:

- сохранение нужного уровня ликвидности и предоставление прибыльности компании;

- формирование инвестиционных возможностей и т. д.

Исследование внутренней среды компании в практике проходит разными способами, к примеру, методом рассмотрения отчетных документов компании или анкетный опрос главных сотрудников [13].

Также, в процессе исследования внутренней среды компании рассмотрен также такой срез, как организационная культура.

Организационная культура может содействовать тому, что компания представляется сильной, выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но допустимо, что организационная культура ослабляет компанию, не дает ей возможности успешно совершенствоваться в том случае, если компания имеет высокий технологический или финансовый потенциал. Особенная вероятность организационной культуры состоит в том, что она назначает не только отношения между людьми в компании, а и проявляет сильное влияние на то, как компания составляет свое взаимодействие с внешним окружением, как принадлежит к своим клиентам и какие методы выбирает для проведения конкурентной борьбы.

### **1.3.3 Анализ конкурентной среды**

#### *Модель пяти сил М. Портера*

Исследование положения компании нужно начинать с изучения структуры отрасли, в которой работает данная компания. Здесь нужно заявлять, что главной единицей является отрасль, которая предполагает из себя группу конкурентов, которые делают товары и продукцию, и соревнуются между собой. Для большей глубины понимания природы конкуренции можно применять модель пяти сил М. Портера. Далее представим наиболее широкий анализ макросреды компании [16].

Рисунок 1.1 демонстрирует действие пяти сил, которые определяют суть конкурентной борьбы в той или иной отрасли. Для рынка, уровень прибыли компании формируется тем, как результативно компания противостоит конкурентным силам:

- 1) пробивающимся в отрасль новым конкурентам, которые делают подобные товары;
- 2) угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- 3) организациям - конкурентам, которые уже зафиксировались на отраслевом рынке;
- 4) воздействие продавцов (поставщиков);
- 5) воздействие покупателей (клиентов).

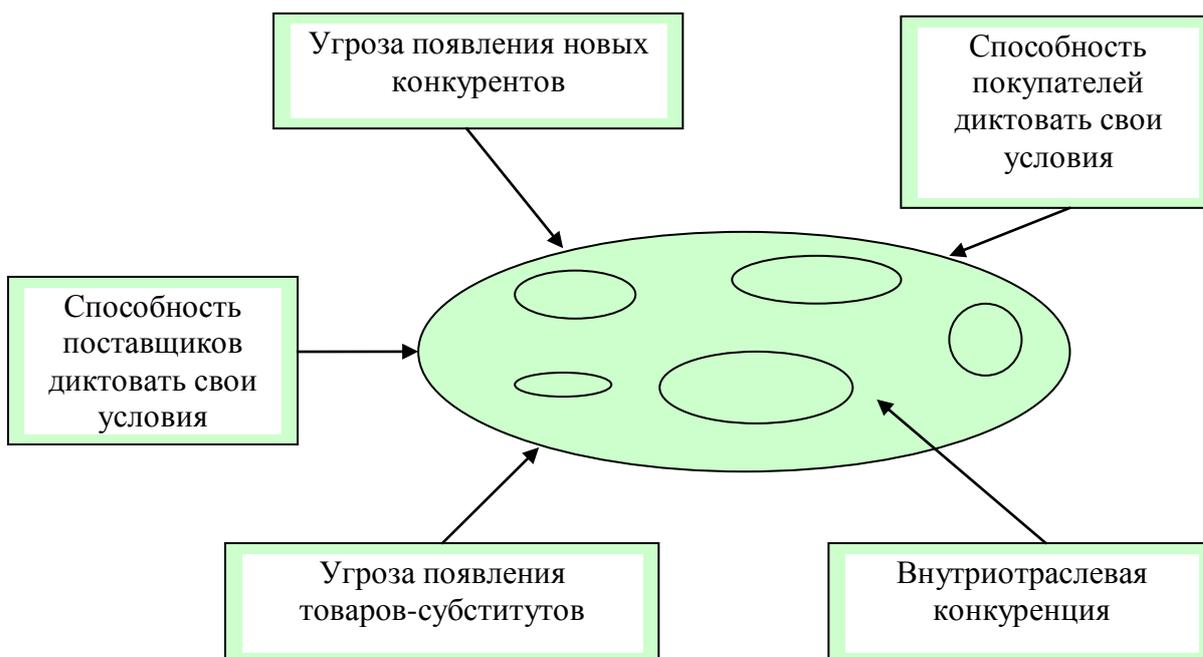


Рисунок 1.1 – Пять сил М. Портера

Основой данной модели является утверждение о том, что прибыльность отрасли определяется не внешним видом производимой продукции, не уровнем используемой технологии, а таким фактором, как структура отрасли [14].

*Конкурентная борьба*

Это более отличительная модель конкурентного соперничества: состязания между компаниями, которые делают подобную продукцию и продают ее на одном рынке сбыта. Конкурентное соперничество делается более жестким при наличии конкретных обстоятельств:

1. Рост числа предприятий-конкурентов при медленном сравнении их размеров и потенциала.

2. Медленный рост спроса на данный товар.

3. В отрасли формируется обстановка, при которой компании конкуренты обязаны резко понизить цены или воспользоваться другими приемами маркетинговой политики для того, чтобы поднять объемы продаж.

4. В отрасли происходит ситуация, когда товары, которые изготавливаются, являются схожими, и окончательный выбор покупателя определяет условие низкой цены.

5. Состояние, когда выход из отрасли стоит компании дороже, чем развитие деятельности и следующее участие в конкурентной борьбе.

6. Чем наиболее многообразны компании-конкуренты в системах стратегии, которая применяется, чем больше ресурсов привлечено в конкурентную борьбу, чем больше в ней принимают участие различных государств, тем наиболее жесткой и совсем непредсказуемой она делается.

Сильные компании, которые действуют в других отраслях, обретают бесприбыльные компании данной отрасли и делают активные действия, которые направлены в преобразование снова полученных фирм в главных конкурентов на рынке сбыта.

#### *Угроза появления новых конкурентов*

В случае если проникание в ту или другую отрасль не предполагает особенной работы, а степень дохода достаточно завышен, количество фирм в ней будет расти. Но, в случае если при этом рост потребительского спроса не будет увеличиваться пропорционально росту предложений по отрасли, то цены, а следовательно, и прибыль будут снижаться. Отметим, приход в

отрасль новых компаний объясняет верхнюю границу прибыльности данной отрасли.

#### *Угроза появления товаров-субститутов*

В нашем исследовании под субститутом определяется товар, который отвечает тем же потребностям, что и товар, который производится в данной отрасли. В случае по каким либо характеристикам субститут делается наиболее заманчивым для потребителей, в таком случае то он предпочтет этот товар подобным с многофункциональной точки зрения товарам других компаний. В случае, если на рынке появился субститут, который представляет опасность, конкурирующие компании, воздержатся от увеличения цен на свои товары/услуги, и будут стараться усовершенствовать их [18].

Упомянув о субстиутах, надо действительно понять, каким потребностям удовлетворяет товар, который вращается на данном рынке. Так, к примеру, состояние человека в обществе может тоже определяться маркой автомобиля, которым он овладевает, одеждой, которую он носит, как он проводит отпуск. Определим, что зная, откуда может происходить угроза появления субститутов, фирме нужен постоянное наблюдение ситуации на рынке. Так как в кое-каких случаях возникновение субститута может плохо отразиться на объеме продаж и уровне прибыли компании, если даже у нее получилось повысить качество своей продукции или уменьшить цены с помощью уменьшения издержек [19].

#### *Способность покупателей диктовать свои условия*

Большие клиенты своими действиями могут проявлять воздействие на степень прибыли компаний-продавцов. Потребители могут устанавливать этим компаниям свои условия, и те, склонны понизить цены для того, чтобы оформить сделку с данным клиентом. Покупатели способны тоже применять свое лучшее состояние и предоставлять компаниям- продавцам такие условия как, к примеру, рост качества продукции, обеспечение кредита и др. Покупатели очень властны в таких ситуациях:

- когда на рынке имеется только немного покупателей, и они покупают продукцию в огромном количестве;
- если объем закупок продукции клиентом измерим в процентном соотношении с общими объемами продаж на рынке;
- когда на рынке имеется огромное количество мелких продавцов;
- если товары, которые представлены являются достаточно стандартными; тогда расширяется выбор клиента, и дает ему возможность легко и без потерь переключиться с одного продавца на другого;
- если данный товар не является для покупателя главным приобретением;
- покупателю наиболее выгодно покупать товар у нескольких компаний, чем у одной.

*Способность поставщиков диктовать свои условия*

Подобно покупателям поставщики, которые пользуются спросом на продукцию имеет право устанавливать высокие цены, воздействуя на объем своей прибыли. К таким компаниям-поставщикам можно отнести продавцы сырья, комплектующих, квалифицированной рабочей силы и т.д. Продавцы имеют выгоду в ситуациях [18]:

- когда поставки этого товара, так или иначе, важны для покупателя;
- на рынке предоставлены немного больших компаний-поставщиков, которые занимают высокие позиции, и степень конкуренции между ними невысокая;
- предоставляемая продукция уникальна - в таких условиях покупателю трудно или дорого переключиться с одного продавца на другого.

В термин поставщик можно также включить организации, которые предоставляют на рынки услуги по управленческому консультированию, квалифицированную рабочую силу, финансовые средства и т.д.. Определим,

что приведенные ресурсы мало имеются в избытке, и компании, которые стремятся понизить свои затраты, обычно выбирают не пользоваться сторонними услугами, а увеличивают финансовую деятельность при помощи собственной прибыли и создают свой штат менеджеров, которые проводят обучение работников [22].

#### *Метод SWOT-анализа*

Важным методом стратегического исследования внешней и внутренней среды компании и составление на данной основе стратегий является SWOT-метод. Для того, чтобы успешно выжить в долгосрочной перспективе, компания должна составлять прогнозы то, какие трудности могут ожидать на ее пути в будущем, и то, какие новые способности помогут открыться для него. Поэтому стратегическое планирование, анализируя внешнюю среду, сосредотачивает внимание на установлении того, какие угрозы и какие возможности прячет в себе внешняя среда. Применяемый для анализа среды метод SWOT (англ. strength - сила, weakness - слабость, opportunities - возможности, threats - угрозы) является весьма широко признанным подходом, который позволяет осуществить коллективное исследование внешней и внутренней среды.

Методология SWOT обозначает для начала определение сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, и после этого формирование цепочки связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для постановки стратегии предприятия.

Исследование среды - это весьма важный для выработки стратегии компании и очень сложный процесс, который потребует досконального выслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и определение связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами компании, а так же возможностями и угрозами, которые находятся во внешней среде. Понятно, что, не зная среды, компания не сможет существовать. Но оно не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля,

весел или паруса. Предприятие изучает среду, для того, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям.

#### **1.4 Управление продажами как элемент стратегии развития предприятия**

Очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться совершенно разными способами. Например, можно наращивать прибыль методом снижения издержек. Но можно и добиться этого путем увеличения полезности для потребителя производимого продукта. Разные организации, исходя из возможностей и их силы, принимают различные решения по поводу того, как они будут решать такую задачу.

Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии предприятия. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему предприятие будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что необходимо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как предприятие будет идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых предприятие будет решать стоящие перед ней задачи [26].

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства или собственников. В настоящее время известны множество подходов к определению стратегий предприятия, которые призваны облегчить выбор конкретных стратегий предприятия.

Например, в стратегическом планировании используются модели, разработанные М. Портером и И. Ансоффом [24].

##### *Модель Портера*

Автором метода стратегического выбора, основанного на концепции соперничества, является профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл

Портер. Он разделял три стратегии, которым организация может следовать: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование.

Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Этот тип стратегий связан с тем, что предприятие добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Предприятия, которые реализуют такой тип стратегии, должны иметь снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, хорошую организацию производства, а также хорошую систему распределения продукции.

Второй подход в выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. В этом случае предприятие должно осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данного предприятия, даже если цена и достаточно высокая. Предприятия, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, иметь прекрасных дизайнеров, а также очень развитую систему маркетинга.

Третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий иметь прекрасных дизайнеров, на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма в точности выясняет потребности определенного сегмента рынка у определенного типа продукции. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Также возможно и совмещение этих двух подходов. Однако, что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что компания должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка [24].

*Матрица БКГ (Бостонская консалтинговая группа)*

Исторически первой и распространенной моделью стратегического анализа и позиционирования является матрица БКГ, которая предназначена для многопрофильного предприятия с большим числом подразделений [27].

Матрица БКГ, представленная на рисунке 1.2 - сравнение доли рынка предприятия с темпами роста всей деятельности предприятия.



Рисунок 1.2 – Матрица БКГ

«Звезда» (рост) – вид продукции предприятия, завоевавший большую долю рынка в растущем секторе экономики. Стратегия - рост значительный.

«Дойная корова» (ограниченный рост) - вид продукции предприятия, завоевавший большую долю рынка в зрелых отраслях. Стратегия - рост ограниченный.

«Собака» – вид продукции с низкой долей рынка в отраслях, переживающих стагнацию. Избыточных денег мало. Стратегия - отсечение лишнего.

«Трудные дети» – вид продукции предприятия, завоевавший небольшую долю рынка в быстрорастущих отраслях. Стратегия - проникновение на рынок.

Вывод: на крупном предприятии должно быть правильное сочетание производств, испытывающих потребность в капитале для своего роста и производств, имеющих избыток денег [27].

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и долгосрочности учета при выборе стратегии основных факторов, которые определяют возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению предприятием своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям предприятия, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

## **2 Анализ деятельности АО «НИИПП»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

В январе 1964 г. приказом № 2 Президиума Госкомитета по электронной технике СССР в городе Томске был открыт научно-исследовательский институт полупроводниковых приборов.

Предпосылками создания НИИПП именно в Томске явились существовавшая школа специалистов по материаловедению на кафедрах Томского государственного университета и в лабораториях Сибирского физико-технического института, новые оригинальные результаты научно-исследовательских работ по выращиванию и изучению свойств полупроводниковых материалов типа АЗВ5, полученные под руководством профессора ТГУ В.А. Преснова, наличие в городе высокопрофессиональных кадров и возможности подготовки новых молодых специалистов-физиков полупроводниковой электроники. Директором института и его научным руководителем был назначен Виктор Алексеевич Преснов. Именно с его непосредственным участием связано зарождение и развитие на предприятии всех научных и приборных направлений. Перед НИИПП были поставлены задачи разработки технологии выращивания арсенида галлия, изучения его свойств и создания новых классов приборов на его основе.

В НИИПП были разработаны процессы получения эпитаксиальных структур широкой номенклатуры для СВЧ изделий (диодов Ганна, смесительных, умножительных, детекторных, импульсных диодов и др.), оптоэлектронных диодов ИК диапазона, интегральных схем. Большинство изделий, которые выпускались и выпускаются сегодня на заводе НИИПП, обеспечивались эпитаксиальными структурами, созданными в отделе материаловедения.

Прекрасно понимая, что комплексное развитие нового направления в отечественной электронике возможно только при наличии замкнутого цикла: исследование – разработка – выпуск разработанных изделий, - Виктор Алексеевич сумел убедить в этом Министерство электронной промышленности. И уже в 1967 году при НИИПП был создан опытный, а позднее серийный завод по выпуску полупроводниковых приборов, разрабатываемых в подразделениях института.

Свою деятельность ОАО «НИИПП» ведет по следующим основным направлениям:

1. Полупроводниковые компоненты, полупроводниковые СВЧ модули и полупроводниковые комплексированные СВЧ устройства.
2. Полупроводниковые светодиоды ИК и видимого диапазонов.
3. Полупроводниковая светотехника, полупроводниковые светосигнальные лампы для навигационных и заградительных огней.
4. Фотоэлектрическая энергетика: солнечные модули и наборы с их применением.
5. Медицинская техника (автономные электростимуляторы желудочно-кишечного тракта, приборы фотоманнитотерапии., аппараты психоэмоциональной коррекции.

По объему выпускаемой продукции на первом месте будут полупроводниковые компоненты, далее — оптоэлектроника, СВЧ полупроводниковая электроника, медицинская электроника, полупроводниковая светотехника, промышленная электроника, солнечная энергетика.

## **2.2 Анализ внутренней и внешней среды предприятия**

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении [3].

Внешняя среда - сфера, в которой организации осуществляет свою жизнедеятельность; совокупность «факторов влияния» вне организации. На них руководство предприятия не может влиять непосредственно.

Внутренняя среда - часть общей среды, которая находится в рамках организации; совокупность «факторов влияния» внутри организации. Они непосредственно подконтрольны руководству предприятия.

Анализ среды является важнейшим процессом стратегического управления. На основе данных это анализа определяются цели и стратегии организации, и, в меньшей степени, ее миссия.

Для того чтобы получить оценку внешней и внутренней среды НИИПП составим:

1. PEST - анализ;
2. Анализ методом 5 сил М.Портера;
3. SWOT - анализ;
4. Матрица БКГ.

### **2.2.1 PEST – анализ предприятия**

PEST – тест, наверное аппарат, проектный для раскрытия политических, финансовых, соц, научно-технических качеств наружной среды, которые имеют все шансы воздействовать на стратегию компании. Иными словами PEST – тест макроокружения компании [6]. *Процесс составления PEST - анализа*

Давая оценку политическим, экономическим, социально-культурным и технологическим факторам, необходимо учитывать не только их фактическое состояние, но и прогнозировать возможные изменения каждого фактора на несколько лет вперед. Именно поэтому так важно, чтобы в проведении PEST анализа принимали участие эксперты отрасли или персонал предприятия, который уже давно взаимодействует с рынком.

Весь процесс проведения PEST анализа можно условно разбить на следующие этапы:

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль организации
2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора
3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора
4. Составление сводной таблицы PEST анализа

Пошаговое заполнение таблиц PEST анализа:

*Шаг 1-ый: распознаем причины для разбора. Главным шажком составим список причин, которые имеют все шансы воздействовать на реализации и выручка компании в долгосрочной возможности (3-5 лет). Раскладываем данные причины на 4 категории: политические, финансовые, общественно-культурные и научно-технические. определим и осмотрим определим и осмотрим*

*Шаг 2-ой: распознаем ступень воздействия причин. Опосля такого, как все причины, способные проявить воздействие на реализации и выручка организации избраны, нужно поставить мощь воздействия всякого фактора. Держава воздействия фактора оценивается сообразно шкале от 1 по 3, в каком месте:////////////////////////////////////*

*– 1 – воздействие фактора не достаточно, хоть какое модифицирование фактора фактически никак не воздействует на активность компании////////////////////////////////////*

*– 2 – лишь важное модифицирование фактора воздействуют на реализации и выручка компании о определим и осмотрим определим и осмотрим, осмотрим*

– 3 – воздействие фактора приподнято, всевозможные шатания вызывают важные конфигурации в продажах и выгоды компании////////////////////////////////////

*Шаг 3-ий:* проводим оценку вероятности конфигурации фактора. Возможность шатаний оценивается сообразно 5-ти бальной шкале, в каком месте 1 значит наименьшую возможность конфигурации фактора наружной среды, а 5 — наибольшую возможность. Оценку лучше жить никак не отдельно, а посреди кружка людей, имеющих установленный эксперимент работы в ветви и экспертизу в всяком из направлений работы. //////////////////////////////////////После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним.

*Шаг четвертый:* оценка реальной значимости факторов. Следующим шагом уже можно рассчитать реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность предприятия.

Чем выше реальная значимость фактора (в табл. это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

*Шаг пятый:* составление сводной таблицы PEST - анализа. Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в следующей таблице:

Таблица PEST - анализа — промежуточный вариант. Для того, чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на предприятие и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и

максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность предприятия [6].

Таблицы по PEST - анализу предприятия НИИПП приведены ниже.

Таблица 2.1 – Расчетная таблица PEST - анализа

| Описание фактора   | Влияние фактора | Экспертная оценка |   |   |   |   | Средняя оценка | Оценка с поправкой на вес |
|--|-----------------|-------------------|---|---|---|---|----------------|---------------------------|
|  |                 | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |                |                           |
| <i>Политические факторы</i>  |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| 1. Стремление к протекционизму отрасли, государственное влияние отрасли      | 2               | 3                 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3,8            | 0,21                      |
| 2. Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли | 3               | 4                 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,8            | 0,23                      |
| 3. Налоговая политика (тарифы и льготы)                                      | 2               | 5                 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3,0            | 0,16                      |
| <i>Экономические факторы</i>   |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| 1. Уровень инфляции и процентные ставки                                      | 3               | 4                 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,6            | 0,38                      |
| 2. Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда                        | 2               | 5                 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,8            | 0,21                      |
| 3. Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны                    | 2               | 3                 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3,4            | 0,19                      |
| <i>Социально-культурные факторы</i>  |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| 1. Темпы роста населения   | 3               | 4                 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3,4            | 0,28                      |
| 2. Уровень миграции и иммиграционные настроения                              | 2               | 5                 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3,8            | 0,21                      |
| 3. Размер и структура семьи  | 2               | 2                 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3,2            | 0,17                      |
| <i>Технологические факторы</i>   |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| 1. Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств          | 3               | 3                 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2,4            | 0,20                      |
| 2. Уровень инноваций и технологического развития отрасли                     | 1               | 2                 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2,4            | 0,07                      |
| <i>Общий итог</i>  |                 |                   |   |   |   |   | 38,4           |                           |

Таблица 2.2 – Факторы PEST - анализа в порядке убывания значимости

| <i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ</i>   |      | <i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ</i>   |      |
|---|------|--|------|
| Фактор  | Вес  | Фактор   | Вес  |
| 2.Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли | 0,23 | 1.Уровень инфляции и процентные ставки                             | 0,38 |
| 1. Стремление к протекционизму отрасли, государственное влияние отрасли     | 0,21 | 2.Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда               | 0,21 |
| 3.Налоговая политика (тарифы и льготы)                                      | 0,16 | 3.Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны           | 0,19 |
| <i>СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ</i>   |      | <i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ</i>   |      |
| Фактор  | Вес  | Фактор   | Вес  |
| 1.Темпы роста населения   | 0,28 | 1.Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств | 0,20 |
| 2.Уровень миграции и иммиграционные настроения                              | 0,21 | 2.Уровень инноваций и технологического развития отрасли            | 0,07 |
| 3.Размер и структура семьи  | 0,17 |  |      |

Таблица 2.3 – Анализ факторов

| <i>Факторы</i>  | <i>Изменение в отрасли</i>  | <i>Изменение в компании</i>   | <i>Действия</i>   |
|---|---|---|---|
| <i>Политические</i>   |   |   |   |
| Стремление к протекционизму отрасли, государственное влияние отрасли      | Если рассматривать протекционизм как защиту внутреннего рынка от иностранной конкуренции то данное явление благоприятно скажется на изменении отрасли, тем самым дав возможность развитию внутреннего рынка. Наличие государственных компаний в отрасли скажется на увеличении конкуренции, население больше доверяет государственным организациям в плане финансового состояния. | Стремление к протекционизму отрасли поспособствует укреплению данного предприятия, на внутреннем рынке избавив его от иностранных конкурентов. Государственные организации составят огромную роль в конкурентной борьбе за потребителя. | Укрепление предприятия на внутреннем рынке страны, наработка устойчивой базы клиентов, а также политика направленная на привлечение потребителя, расширение возможностей предприятия. |
| Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли | Ежегодно вносятся поправки и изменения в законодательстве, которые оказывают непосредственное влияние на потребителя. При этом происходит ужесточение одних аспектов и облегчение других наименее значимых факторов.  | Незнание нововведений приведет к значительной потере потребителей, из-за незнания необходимой информации.   | Постоянное обновление знаний законодательства своей отрасли, изучение поправок и непосредственное выполнение всех установленных норм и правил.  |
| Налоговая политика (тарифы и льготы)                                      | Внедрение налоговых льгот, а также снижение тарифов оплаты госпошлин ведет к приросту покупателей, к заключению сделок, и вследствие этого - увеличение организаций конкурентов.  | Потеря части своих потребителей из-за роста предприятий, пользующихся льготами.   | Постараться войти в список льготных предприятий.  |

Продолжение таблица 2.3

| <i>Факторы</i>   | <i>Изменение в отрасли</i>   | <i>Изменение в компании</i>   | <i>Действия</i>   |
|--|--|---|---|
| <i>Экономические</i>                                   |  |   |   |
| Уровень инфляции и процентные ставки                   | Рост данных показателей скажется неблагоприятно на прибыли предприятий при долгосрочном кредитовании, так как при долгосрочном кредитовании часть денег будет обесцениваться.                                | Повышение уровня инфляции требует от предприятия внимательного распределения денежных средств, чтобы не оказаться в долгосрочном периоде погашения.   | Внимательно отслеживать процессы инфляции, и просчитывать возможности предприятия, закладывать в цены суммы с учетом инфляции. Постоянно отслеживать изменение цен конкурентов, чтобы вовремя отреагировать на изменения, и не потерять своих потребителей. |
| Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда     | При росте безработицы, падении уровня оплаты труда у населения не будет денежных средств приобретать продукцию предприятия, и как следствие, потеря прибыли организации, снижение объемов заключения сделок. | На предприятии будет происходить снижение спроса на продукцию при безработице. Снижение уровня оплаты труда так же приведет к спаду интересов покупателей из – за своей неплатежеспособности. | При наблюдении данных факторов необходимо разработать программы с учетом возможных скидок или выгодных предложений.   |
| Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны | Ужесточение и увеличение кредитных ставок и налогов приведет к падению спроса на продукцию, также к снижению количества предприятий данной отрасли на рынке.   | Неблагоприятные изменения приведут к потере прибыли организации, снижению спроса.   | Снижение расходов предприятия, за счет внедрения новых механизмов работы. Отслеживание изменений в кредитно – денежной политике, а также составление планов с расчетом планируемых изменений.   |

Продолжение таблица 2.3

| <i>Факторы</i>                               | <i>Изменение в отрасли</i>  | <i>Изменение в компании</i>   | <i>Действия</i>   |
|--|---|---|---|
| <i>Социально-культурные</i>                  |   |   |   |
| Темпы роста населения                        | Приведет к увеличению спроса на продукцию предприятия. Увеличение количества предприятий конкурентов.   | Повышение прибыли на предприятии, востребованность в продукции предприятия. Доходы предприятия возрастут, если сохранить лидерство на рынке.  | При темпах роста населения главное удержать лидерство на рынке, организовывать рекламные акции и специальные предложения.   |
| Уровень миграции и иммиграционные настроения | Повышение данных факторов приведет либо к росту населения, и, следовательно, увеличению прибыли предприятия из – за повышения спроса на продукцию. Либо при понижении замедлит спрос, и, следовательно, уменьшение доходов или их замирание на низшем уровне. | Благоприятное воздействие при притоке населения, спрос на продукцию предприятия возрастет, и, следовательно, прибыль увеличится. При обратных процессах будет недостаток потенциальных потребителей, следовательно, потеря части прибыли. | Стараться своевременно реагировать на изменение численности населения, своевременно проводить рекламные акции для привлечения новых клиентов, а так же не потерять уже имеющиеся клиентскую базу. |
| Размер и структура семьи                     | При увеличении состава семей возрастает потребность в приобретении продукции предприятия, что благоприятно скажется на доходах предприятия, заключение новых договоров. Возрастет количество предприятий конкурентов на рынке.                                | Возрастание прибыли за счет увеличения спроса на продукцию предприятия.   | Организовать программы для привлечения потребителей, заинтересовать скидками, акциями. Закрепиться на рынке как лидер.  |

Продолжение таблица 2.3

| <i>Факторы</i>   | <i>Изменение в отрасли</i>   | <i>Изменение в компании</i>  | <i>Действия</i>  |
|--|--|--|--|
| <i>Технологические</i>   |  |  |  |
| Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств | Переход предприятия на электронный режим, и, как следствие, увеличение доходов за счет сокращения штата работников.  | Снижение численности работников, получение дохода от возникших возможностей.                       | Внедрение новых технологий, совершенствование системы работы через интернет. Повышение квалификации работников, совершенствование механизмов работы. |
| Уровень инноваций и технологического развития отрасли            | Инновации всегда благоприятно сказываются на доходах, предприятия, перешедшие на новый режим, более совершенный, получают значительную часть доходов, мелкие предприятия могут потерпеть крах из – за отсутствия технологий. | Перестройка старого технологического процесса на новый уровень, с целью получения больших доходов. | Соответствовать новым инновациям, применять их в своей деятельности, не терять имидж предприятия.  |

## 2.2.2 Анализ 5 сил М.Портера

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. 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 предприятия в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара [7].

*Пять сил Портера:*

1. Угроза вторжения новых конкурентов;
- Влияние покупателей;
3. Влияние поставщиков;
4. Появление товаров – заменителей;
5. Внутриотраслевая конкуренция.

Анализ предприятия НИИПП по модели 5 сил М.Портера произведены ниже в таблицах.

*Пошаговое выполнение анализа:*

Первый шаг: Оценка конкурентоспособности продукции предприятия и уровня конкуренции на рынке

Второй шаг: Оценка угрозы ухода потребителей

Третий шаг: Оценка угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков

Четвертый шаг: Представление результата анализа в сводном виде и разработка направления работ.

Таблица 2.4 – Оценка конкурентоспособности продукции предприятия и уровня конкуренции на рынке

Таблица 2.4.1 – Товары – заменители/

| <i>Параметр оценки</i>               | <i>Комментарии</i>  | <i>Оценка параметра</i>                               |   |               |
|--------------------------------------|---|---|---|---------------|
|                                      |   | <i>3</i>  | <i>2</i>  | <i>1</i>      |
| Товары-заменители<br>"цена-качество" | <i>способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам</i> | существуют и занимают высокую долю на рынке           | существуют, но только вошли на рынок и их доля мала | не существуют |
|                                      |   |   |   | 1             |
| <i>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</i>                 |   | <i>1</i>  |   |               |
| <i>1 балл</i>                        |   | низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей  |   |               |
| <i>2 балла</i>                       |   | средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей |   |               |
| <i>3 балла</i>                       |   | высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей |   |               |

Таблица 2.4.2 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

| Параметр оценки                          | Комментарии  | Оценка параметра  |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  |  | 3   | 2   | 1  |
| Количество игроков                       | Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка   | Высокий уровень насыщения рынка   | Средний уровень насыщения рынка (3-10)  | Небольшое количество игроков (1-3)   |
|  |  |   | 2   |  |
| Темп роста рынка                         | Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка  | Стагнация или снижение объема рынка   | Замедляющийся, но растущий  | Высокий  |
|  |  |   | 2   |  |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными предприятиями рынка | Предприятия продают стандартизированный товар                                 | Продукция на рынке стандартизирована по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | Продукция предприятий значительно отличаются между собой                               |
|  |  |   | 2   |  |
| Ограничение в повышении цен              | Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат  | Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен | Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат                                    | Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли |
|  |  |   | 2   |  |
| <b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>                     |  | 8   |   |  |
| 4 балла                                  |  | Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции                                   |   |  |
| 5-8 баллов                               |  | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции                                  |   |  |
| 9-12 баллов                              |  | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции                                  |   |  |

Таблица 2.4.3 – Оценка угрозы входа новых конкурентов

| Параметр оценки                                     | Комментарии  | Оценка параметра                                |   |  |
|---|--|---|---|--|
|   |  | 3   | 2   | 1  |
| Экономия на масштабе при производстве продукции     | Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства продукции, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции            | отсутствует                                     | существует только у нескольких игроков рынка                        | Значимая   |
| Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности | Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.  | отсутствуют крупные игроки                      | 2-3 крупных игрока держат около 50% рынка                           | 2-3 крупных игрока держат более 80% рынка                                |
| Дифференциация продукта                             | Чем выше разнообразие продукции и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу   | низкий уровень разнообразия товара              | существуют микро-ниши   | все возможные ниши заняты игроками                                       |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль     | Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.   | низкий (окупается за 1-3 месяца работы)         | средний (окупается за 6-12 месяцев работы)                          | высокий (окупается более чем за 1 год работы)                            |
| Доступ к каналам распределения                      | Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли  | доступ к каналам распределения полностью открыт | доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций         | доступ к каналам распределения ограничен                                 |
| Политика правительства                              | Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен | нет ограничивающих актов со стороны государства | государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне | государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения |

Продолжение таблицы 2.4.3

| <i>Параметр оценки</i>                         | <i>Комментарии</i>   | <i>Оценка параметра</i>                           |  |   |
|--|--|---|--|---|
|  |  | <i>3</i>  | <i>2</i>                                 | <i>1</i>  |
| Готовность существующих игроков к снижению цен | Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков | игроки не пойдут на снижение цен                  | крупные игроки не пойдут на снижение цен | при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |
|  |  |   | 2  |   |
| Темп роста отрасли                             | Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок                            | высокий и растущий                                | Замедляющийся                            | стагнация или падение   |
|  |  |   | 2  |   |
| <i>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</i>                           |  | <i>15</i>   |  |   |
| <i>8 баллов</i>                                |  | <i>Низкий уровень угрозы входа новых игроков</i>  |  |   |
| <i>9-16 баллов</i>                             |  | <i>Средний уровень угрозы входа новых игроков</i> |  |   |
| <i>17-24 балла</i>                             |  | <i>Высокий уровень угрозы входа новых игроков</i> |  |   |

Таблица 2.4.4 – Оценка угрозы ухода потребителей

| Параметр оценки   | Комментарии   | Оценка параметра  |  |   |
|---|---|---|--|---|
|   |   | 3   | 2  | 1   |
| Доля покупателей с большим объемом продаж                               | Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, предприятие будет вынуждено постоянно идти им на уступки                  | более 80% продаж приходится на нескольких клиентов                      | Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж  | Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами |
|   |   |   | 2  |   |
| Склонность к переключению на товары субституты                          | Чем ниже уникальность продукции предприятия, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков | продукция предприятия не уникальна, существуют полные аналоги           | продукция предприятия частично уникальна, есть отличительные хар-ки, важные для потребителей | продукция предприятия полностью уникальна, аналогов нет   |
|   |   |   | 2  |   |
| Чувствительность к цене   | Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит продукцию по более низкой цене у конкурентов                      | покупатель всегда будет переключаться на продукцию с более низкой ценой | покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене                            | покупатель абсолютно не чувствителен к цене               |
|   |   |   | 2  |   |
| Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке продукции | Неудовлетворенность качеством продукции порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом                | неудовлетворенность ключевыми характеристиками продукции                | неудовлетворенность второстепенными характеристиками продукции                               | полная удовлетворенность качеством                        |
|   |   |   | 2  |   |
| <b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>  |   | 8   |  |   |
| 4 балла   |   | Низкий уровень угрозы ухода клиентов                                    |  |   |
| 5-8 баллов  |   | Средний уровень угрозы ухода клиентов                                   |  |   |
| 9-12 баллов   |   | Высокий уровень угрозы потери клиентов                                  |  |   |

Таблица 2.4.5 – Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков

| <i>Параметр оценки</i>                    | <i>Комментарии</i>  | <i>Оценка параметра</i>                               |  |
|---|---|---|--|
|   |   | <i>2</i>  | <i>1</i>   |
| Количество поставщиков                    | Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен  | Незначительное количество поставщиков или монополия   | Широкий выбор поставщиков                            |
|   |   | 2   |  |
| Ограниченность ресурсов поставщиков       | Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен  | ограниченность в объемах                              | неограниченность в объемах                           |
|   |   | 2   |  |
| Издержки переключения                     | Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен   | высокие издержки к переключению на других поставщиков | низкие издержки к переключению на других поставщиков |
|   |   |   | 1  |
| Приоритетность направления для поставщика | Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы | низкая приоритетность отрасли для поставщика          | высокая приоритетность отрасли для поставщика        |
|   |   |   | 1  |
| <b><i>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</i></b>               |   | <b>6</b>  |  |
| <i>4 балла</i>                            |   | низкий уровень влияния поставщиков                    |  |
| <i>5-6 баллов</i>                         |   | средний уровень влияния поставщиков                   |  |
| <i>7-8 баллов</i>                         |   | высокий уровень влияния поставщиков                   |  |

Таблица 2.5 – Представление результата анализа в сводном виде и разработка направления работ

| <i>Параметр</i>                       | <i>Значение</i> | <i>Описание</i>  | <i>Направления работ</i>   |
|---------------------------------------|-----------------|--|--|
| Угроза со стороны товаров-заменителей | Низкий          | Товары-заменители способные обеспечить то же качество по более низким ценам в данной отрасли отсутствуют.  | <p>1. Основные усилия предприятие должно сосредоточить на построении высокого уровня знания продукции и на построении осведомленности об уникальных особенностях продукции.</p> <p>2. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.</p> <p>3. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности продукции и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. Придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише.</p> <p>4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи предприятия.</p> <p>5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем.</p> <p>6. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов.</p> <p>7. Требуется проведение специальных программ для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.</p> <p>8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков продукции предприятия</p> |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции   | Средний         | Предприятие является весьма конкурентным и перспективным в отрасли.  |  |
| Угроза со стороны новых конкурентов   | Средний         | Предприятие обладает большей стабильностью, доверием, имеет сформированную клиентскую базу, чем вошедшие на рынок новые конкуренты   |  |
| Угроза потери текущих клиентов        | Средний         | Портфель клиентов обладает средними рисками. Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.                |  |
| Угроза нестабильности поставщиков     | Средний         | Стабильность со стороны поставщиков, у предприятия наблюдается, но имеется угроза потери постоянных поставщиков из-за повышения цен на продукцию или снижения качества поставляемой продукции. |  |

### 2.2.3 SWOT-анализ предприятия

Важнейшим методом стратегического анализа внешней и внутренней среды и формирования на этой основе стратегий является SWOT-метод. Для того, чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое планирование, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Применяемый для анализа среды метод SWOT (англ. strength - сила, weakness - слабость, opportunities - возможности, threats - угрозы) является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды [7].

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

В данной работе для составления матрицы SWOT-анализа берем за основу PEST - анализ и 5 сил конкуренции по М.Портеру.

Пошаговое выполнение SWOT-анализа:

Шаг первый: Поиск сильных и слабых сторон. Рассматриваем сильные и слабые стороны предприятия, выделяем те факторы, которые являются ключевыми факторами успеха на рынке, составляем рейтинг выбранных факторов, по каждому фактору проводим сравнительный анализ с ключевыми конкурентами. Рассматриваем отдельно сильные и слабые стороны, составляем итоговый рейтинг сильных и слабых сторон.

Шаг второй: Определение возможностей роста бизнеса, рассматриваем возможные источники роста, анализируем какой объем продаж или прибыли может принести данная возможность в том или ином

рынке, составляем рейтинг от объема продаж или прибыли, еще раз анализируем возможности и составляем итоговый рейтинг возможностей предприятия.

Шаг третий: Определение угроз предприятия. Рассматриваем варианты угроз для предприятия, оцениваем по каждой угрозе потери какого объема продаж или прибыли в месяц может привести данная угроза, составляем рейтинг угроз от объема и прибыли, анализируем и все сводим в итоговый рейтинг угроз.

Шаг четвертый: Составление таблицы SWOT-анализа, заполняется исходя из предыдущих шагов.

Шаг первый:

Таблица 2.6 – Выявление сильных сторон предприятия НИИПП

| №  | Сильные стороны   | Рейтинг фактора (от 1 до 5) | Повышает ли сильная сторона удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+") | Повышает ли сильная сторона прибыль предприятия? (Если "да" - ставьте "+") | Лучше конкурентов «+», Хуже конкурентов «-» | Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов? (Если "да" - ставьте "+") |
|----|---|-----------------------------|--|--|---|--|
| 1  | Устойчивое финансовое положение на рынке                        | 4                           |  | +  | +   | +  |
| 2  | Высокий уровень квалифицированных специалистов на предприятии   | 5                           | +  | +  | +   | +  |
| 3  | Сложившаяся репутация предприятия вызывает доверие потребителей | 3                           | +  |  | +   | +  |
| 4  | Постоянство состава специалистов                                | 5                           | +  | +  | +   | +  |
| 5  | Быстрый и доступный обмен информацией с потребителями           | 4                           | +  |  | +   | +  |
| 6  | Высокий уровень сервиса и простота обслуживания                 | 2                           | +  |  | +   |  |
| 7  | Индивидуальный подход к каждому покупателю                      | 1                           | +  |  |   |  |
| 8  | Быстрота принятия решений                                       | 5                           | +  | +  | +   | +  |
| 9  | Обширная рекламная кампания                                     | 4                           | +  | +  |   | +  |
| 10 | Эффективное решение проблем потребителей                        | 5                           | +  | +  | +   | +  |

Таблица 2.7 – Выявление слабых сторон предприятия

| № | Слабые стороны  | Рейтинг фактора (от 1 до 5) | Снижает ли слабая сторона удовлетворенность потребителя? (Если "да" - ставьте "+") | Снижает ли слабая сторона прибыль предприятия? (Если "да" - ставьте "+") |
|---|---|-----------------------------|--|--|
| 1 | Зависимость предприятия от экономической политики страны        | 5                           | +  | +  |
| 2 | Риск потери потребителей из-за входа новых конкурентов          | 3                           |  | +  |
| 3 | Отсутствие четкого планирования в деятельности предприятия      | 1                           |  | +  |
| 4 | Разработка нововведений по выпуску продукции                    | 2                           | +  |  |
| 5 | Недостаточный уровень анализа финансового состояния предприятия | 4                           | +  | +  |
| 6 | Уязвимость потери постоянных поставщиков                        | 4                           | +  | +  |

Таблица 2.8 – Дополнительная генерация сторон продукции

| Дополнительная генерация |   | Лучше конкурентов | Хуже конкурентов |
|--------------------------|---|-------------------|------------------|
| Сильных сторон продукта  | Какие конкурентные преимущества имеет продукция предприятия?              |                   |                  |
|                          | Преимущество 1 (не большое количество конкурирующих предприятий)          | +                 |                  |
|                          | Преимущество 2 (уникальность подхода к каждому потребителю )              | +                 |                  |
|                          | Преимущество 3 (100% удовлетворение потребности покупателя)               | +                 |                  |
|                          | Преимущество 4 (наличие квалифицированного персонала.)                    | +                 |                  |
|                          | Основные причины покупки товара?  |                   |                  |
|                          | Причина покупки 1 (удовлетворение личных потребностей)                    | +                 |                  |
|                          | Причина покупки 2 (повышение социального статуса покупателя)              | +                 |                  |
|                          | Какие характеристики продукции помогают устанавливать более высокую цену? |                   |                  |
|                          | Характеристика 1 (востребованность в приобретении)                        | +                 |                  |
|                          | Характеристика 2 (наличие четких механизмов организации работы, сервис)   | +                 |                  |

Продолжение таблицы 2.8

|                        |  |  |   |
|------------------------|--|--|---|
| Слабых сторон продукта | Назовите основные недостатки продукции   |  |   |
|                        | Недостаток 1 (доступность продукции ограничена)                                      |  | + |
|                        | Недостаток 2 (сроки изготовления продукции)  |  | + |
|                        | Перечислите основные причины отказа от продукции                                     |  |   |
|                        | Причина отказа 1 (не достаточная платежеспособность потребителя)                     |  | + |
|                        | Причина отказа 2 (выдвинутые условия не приемлемы для потребителя)                   |  | + |
|                        | Что мешает устанавливать более высокую цену на продукцию?                            |  |   |
|                        | Характеристика 1 (возможность ухода клиента к конкурентам)                           |  | + |
|                        | Характеристика 2 (продукция станет слишком дорогим для основного числа потребителей) |  | + |

Таблица 2.9 – Итоговый рейтинг сильных и слабых сторон предприятия

|   | Сильные стороны   | Слабые стороны  |
|---|---|---|
| 1 | Высокий уровень квалифицированных специалистов на предприятии | Зависимость предприятия от экономической политики страны        |
| 2 | Постоянство состава специалистов                              | Недостаточный уровень анализа финансового состояния предприятия |
| 3 | Быстрота принятия решений                                     | Уязвимость потери постоянных поставщиков                        |
| 4 | Эффективное решение проблем потребителей                      | ...   |

Шаг второй:

Таблица 2.10 – Определение возможностей роста бизнеса

| Направление поиска  | Варианты   | Объем продаж от возможности в мес. | Рейтинг факторов |
|---|--|------------------------------------|------------------|
| Новые рынки сбыта (географическая экспансия)                  | Возможности охватить близлежащие области открыв филиалы по сбыту продукции | 450                                | 4                |
| Новые потребители на текущих рынках                           | Снизить цены на определенную группу товаров                                | 100                                | 2                |
|   | Привлечение нового потока клиентов за счет активной политики СМИ           | 200                                | 3                |
| Частота покупки (как заставить покупать чаще?)                | Предоставление скидок для постоянных покупателей                           | 250                                | 3                |
|   | Организация акций и распродаж  | 100                                | 2                |
| Варианты более быстрого и легкого доступа к целевой аудитории | Организация раздачи рекламных буклетов                                     | 50                                 | 2                |
|   | Вещание на радио   | 100                                | 3                |
| Дополнительная генерация возможностей                         | Какие существуют источники роста для предприятия?                          |                                    |                  |
|   | Источник роста 1. Организация выхода за пределы области                    | 450                                | 4                |
|   | Источник роста 2. Улучшение качества продукции                             | 360                                | 3                |
|   | Какие существуют пути снижения затрат?                                     |                                    |                  |
|   | Возможность 1. Поиск более дешевых поставщиков                             | 400                                | 4                |

Таблица 2.11 – Проверка дееспособности возможностей

|   | Возможности  | Может ли возможность повысить удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+") | Может ли возможность увеличить прибыль предприятия? (Если "да" - ставьте "+") | Существуют ресурсы на реализацию возможности?? (Если "да" - ставьте "+") |
|---|--|--|---|--|
| 1 | Возможности охватить близлежащие области открыв филиалы по сбыту продукции | +  | +   | +  |
| 2 | Снизить цены на определенную группу товаров                                | +  | +   |  |
| 3 | Привлечение нового потока клиентов за счет активной политики СМИ           | +  | +   | +  |
| 4 | Предоставление скидок для постоянных покупателей                           | +  | +   | +  |
| 5 | Организация акций и распродаж  | +  | +   |  |
| 6 | Организация раздачи рекламных буклетов                                     | +  | +   | +  |
| 7 | Вещание на радио   | +  | +   | +  |

Таблица 2.12 – Итоговый рейтинг возможностей

| № | Возможности  |
|---|--|
| 1 | Возможности охватить близлежащие области открыв филиалы по сбыту продукции |
| 2 | Организация раздачи рекламных буклетов                                     |
| 3 | Вещание на радио   |
| 4 | Привлечение нового потока клиентов за счет активной политики СМИ           |
| 5 | Предоставление скидок для постоянных покупателей                           |

Шаг третий:

Таблица 2.13 – Определение угроз

| Направление поиска   | Варианты   | Объем продаж от угрозы в мес. | Рейтинг факторов |
|--|--|-------------------------------|------------------|
| Какие изменения аудитории могут привести к отказу от продукции предприятия | Изменение стиля жизни  | 150                           | 3                |
|  | Изменение предпочтений   | 200                           | 3                |
|  | Изменение уровня дохода аудитории  | 300                           | 4                |
|  | Изменение поведения при выборе продукции   | 180                           | 2                |
|  | Изменение требований к продукции   | 400                           | 2                |
| Какие изменения внешней среды могут привести к снижению спроса на продукт? | Ужесточение правового регулирования  | 100                           | 4                |
|  | Ухудшение экономического положения в стране  | 50                            | 5                |
| Ужесточение конкуренции  | Вход крупных игроков   | 100                           | 3                |
|  | Низкие входные барьеры   | 200                           | 2                |
|  | Появление более дешевых аналогов   | 300                           | 3                |
|  | Утрата преимущества продукции  | 480                           | 2                |
| Дополнительная генерация слабых сторон продукции                           | Какие факторы могут повлиять на снижение объемов продаж предприятия?               |                               |                  |
|  | Фактор 1 (ухудшение экономической сферы)   | 100                           | 5                |
|  | Фактор 2 (перенасыщение рынка продукцией)  | 50                            | 4                |
|  | Фактор 3(неплатежеспособность возможных клиентов)                                  | 40                            | 5                |
|  | Какие факторы могут повлиять на рост себестоимости и снижение прибыли предприятия? |                               |                  |
|  | Фактор 1 (увеличение стоимости предполагаемой продукции)                           | 100                           | 3                |
|  | Фактор 2(увеличение процентных ставок, страховок)                                  | 240                           | 3                |

Таблица 2.14 – Проверка дееспособности угроз

|    | УГРОЗЫ  | Может ли угроза снизить удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+") | Может ли угроза снизить прибыль предприятия? (Если "да" - ставьте "+") | Угроза возникнет в течении 5 лет? (Если "да" - ставьте "+") |
|----|---|--|--|---|
| 1  | Изменение стиля жизни                         | +  | +  | +   |
| 2  | Изменение предпочтений                        |  | +  | +   |
| 3  | Изменение уровня дохода аудитории             | +  | +  | +   |
| 4  | Изменение поведения при выборе продукции      | +  |  |   |
| 5  | Изменение требований к продукции              | +  | +  |   |
| 6  | Ужесточение правового регулирования           |  | +  | +   |
| 7  | Ухудшение экономического положения в стране   | +  | +  | +   |
| 8  | Вход крупных игроков                          |  | +  | +   |
| 10 | Появление более дешевых аналогов              |  | +  |   |
| 11 | Утрата преимущества продукции                 | +  |  | +   |
| 12 | Ухудшение экономической сферы                 | +  | +  | +   |
| 13 | Перенасыщение рынка продукцией                |  | +  | +   |
| 14 | Неплатежеспособность возможных клиентов       | +  | +  |   |
| 15 | Увеличение стоимости предполагаемой продукции | +  | +  | +   |
| 16 | Увеличение процентных ставок, страховок       | +  | +  |   |

Таблица 2.15 – Итоговый рейтинг угроз

|   | Угрозы  |
|---|---|
| 1 | Изменение стиля жизни                         |
| 2 | Изменение уровня дохода аудитории             |
| 3 | Ухудшение экономического положения в стране   |
| 4 | Ухудшение экономической сферы                 |
| 5 | Увеличение стоимости предполагаемой продукции |

Шаг четвертый:

Таблица 2.16 – Итоговая таблица SWOT

| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ |  | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ |   |
|-----------------|--|----------------|---|
| Рейтинг         | Параметр   | Рейтинг        | Параметр  |
| 5               | Высокий уровень квалифицированных специалистов на предприятии              | 5              | Зависимость предприятия от экономической политики страны        |
| 5               | Постоянство состава специалистов   | 4              | Недостаточный уровень анализа финансового состояния предприятия |
| 5               | Быстрота принятия решений  | 4              | Уязвимость потери постоянных поставщиков                        |
| 5               | Эффективное решение проблем потребителей                                   |                | ...   |
|                 |  |                |   |
| ВОЗМОЖНОСТИ     |  | УГРОЗЫ         |   |
| Рейтинг         | Параметр   | Рейтинг        | Параметр  |
| 4               | Возможности охватить близлежащие области открыв филиалы по сбыту продукции | 3              | Изменение стиля жизни   |
| 2               | Организация раздачи рекламных буклетов                                     | 4              | Изменение уровня дохода аудитории                               |
| 3               | Вещание на радио   | 5              | Ухудшение экономического положения в стране                     |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 3 | Привлечение нового потока клиентов за счет активной политики СМИ | 5 | Ухудшение экономической сферы                 |
| 3 | Предоставление скидок для постоянных покупателей                 | 3 | Увеличение стоимости предполагаемой продукции |

## 2.2.4 Матрица БКГ

Наиболее широко распространенной портфельной матрицей, в основу которой положены закономерности жизненного цикла товара, концепции эффекта масштаба и кривая опыта, является матрица БКГ. Используя ее, можно показать, какая группа продукции предприятия приносит больше прибыли (рисунок 2.1) [8].



Рисунок 2.1 – Матрица БКГ для АО «НИИПП»

### 1. категория «Звезда»:

– разработка, производство и реализация товаров народного потребления;

– разработка, производство и реализация изделий медицинской техники (автономные электростимуляторы желудочно-кишечного тракта, приборы фотоманнитотерапии, аппараты психоэмоциональной коррекции);

### 2. категория «Дойная корова»:

- разработка и производство изделий оптоэлектроники и светотехники;

- научные разработки в области электронных технологий;

- производство полупроводниковых приборов, материалов, изделий электронной техники специального и гражданского назначения (полупроводниковые светодиоды ИК и видимого диапазонов);

- производство дискретных полупроводниковых приборов;

- разработка и производство модулей СВЧ.

### 3. категория «Трудные дети»

- производство фотоэлектрической энергетики - солнечные модули и наборы с их применением.

### 4. категория «Собака»

- производство реле контроля и защиты трехфазных электроустановок;

- производство зарядных устройств («КЕДР-АВТО 1», «КЕДР-АВТО 10 А»).

Максимальный доход предприятие получает от услуг, находящихся в квадрате «Дойная корова». Данная позиция характеризуется высоко конкурентным бизнесом на зрелом насыщенном рынке, не подверженном застою. Эта группа товара приносит стабильную прибыль, а вложения в нее незначительны, ибо нужны лишь для поддержания текущих операций (укрепления распределительной сети, снижения цен при одновременном сокращении затрат на рекламу). Так как продукция зарабатывает прибыль в объемах, превышающих их потребности, поэтому является основным источником финансовых средств для инвестирования в другие сферы [8].

За счет «Дойных коров» можно подпитывать молодые «Звезды», не способные еще обходиться собственными средствами, и перспективных «Трудных детей».

Позиция «Звездных продуктов» характеризуется высоко конкурентным бизнесом на быстро растущем рынке. К «Звездам» наиболее применимой является стратегия обороны и укрепления, которая предполагает увеличение относительной доли рынка, наращивание объемов. Как правило, они сами нуждаются в значительных инвестициях, поэтому чистый доход может быть и невелик.

Растущие продукты «Трудные дети» находятся в процессе внедрения на рынок и занимают незначительную, но быстро растущую его долю. Небольшой объем спроса ограничивает возможности экономии на масштабах и использовании опыта, а «раскрутка» с помощью интенсивной рекламы, развития системы распределения, стимулирования сбыта требует значительных средств и сопряжена с риском неудачи. Поэтому финансы здесь в основном потребляются и прибыль сравнительно невелика. Слабые «Трудные дети» являются обузой для предприятия и первыми кандидатами на ликвидацию.

Будто дотрагивается «Собак» бесперспективных товаров, то им свойствен маленький спрос и небольшая порция базара. Денежные потоки - нейтральны. В целом они бесперспективны, так как никак не готовы производить достаточные средства; связывают активы, которые разрешено расположить наиболее доходно, потому в хоть какое время их разрешено уничтожать. Бесперспективные продукты считаются сопутствующим продуктом.

Разбирая вышеупомянутое, разрешено изготовить суд, будто в целом начинание располагаться в довольно неплохой композиции: в его текстуре довольно огромное численность продукта, попадающее в квадраты «Звездное небо» и «Дойные скотины», которые молвят о умеренной рентабельности, высочайшей ликвидности и долгосрочном подъеме реализована и выгоды.

### **3 Совершенствование системы управления в отделе продаж АО «НИИПП»**

#### **3.1 Миссия и цели предприятия**

При самом обобщённом и в то же время при самом углублённом понимании роль миссии предприятия состоит в том, что оно как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают предприятие изнутри, и тех, кто воспринимает его извне. Более того, миссия позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придаёт действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия.

Следует иметь в виду, что формулирование миссии не должно зависеть от текущего состояния организацией. Миссия – это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры организации, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных тенденций.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии предприятия, которая в концентрированной форме выражает смысл существования предприятия, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей организации приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует

организация и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

По объему выпускаемой продукции АО «НИИПП» на первом месте будут полупроводниковые компоненты, далее — оптоэлектроника, СВЧ полупроводниковая электроника, медицинская электроника, полупроводниковая светотехника, промышленная электроника, солнечная энергетика.

Миссия АО «НИИПП» заключается в обеспечении потребителей более совершенной, надежной и экономичной продукцией предприятия.

Стратегическими целями организации являются:

1. Удержание лидирующей позиции на рынке.
2. Увеличение количества продаж в целом по России и в страны ближнего зарубежья.
3. Постоянное повышение уровня качества производимых товаров.
4. Стремление к снижению себестоимости без ухудшения качества продукции.
5. Внедрение новых технологических разработок.
6. Увеличение ассортимента предлагаемых услуг.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления в отделе продаж**

#### **3.2.1 Усовершенствование организационной структуры отдела продаж предприятия**

В существующей структуре отдела продаж АО «НИИПП» есть ряд недостатков. В первую очередь все менеджеры подчиняются непосредственно начальнику отдела продаж (рисунок 3.1), что затрудняет управление. В новой организационной структуре предполагается введение

должностей старших менеджеров (рисунок 3.2), которые в свою очередь в своем подчинении будут руководить менеджерами по продажам.



Рисунок 3.1 – Существующая организационная структура отдела продаж

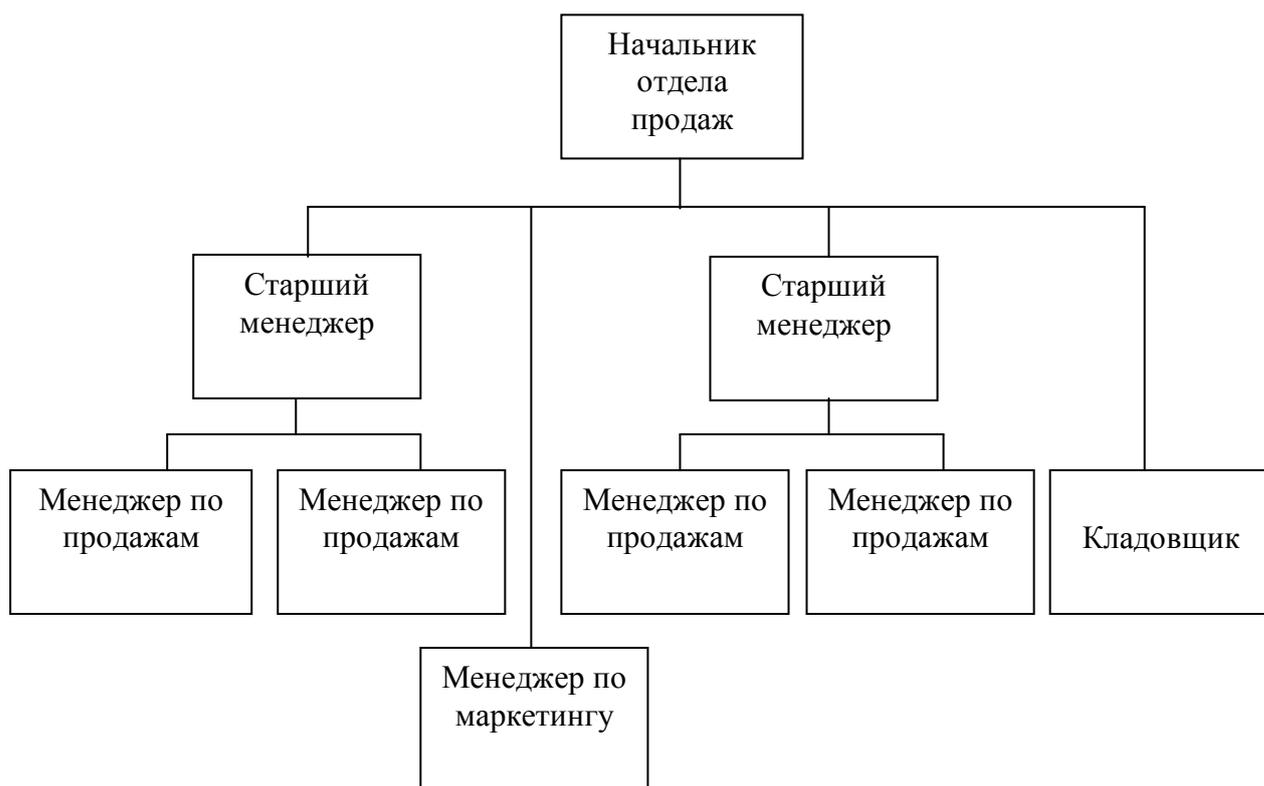


Рисунок 3.2 – Разработанная организационная структура отдела продаж

В функции старшего менеджера предполагается ввести:

– распределение планов продаж между менеджерами;

2. Возглавляет работу по составлению планов поставок и их увязку с планами производства с целью обеспечения сдачи готовой продукции производственными подразделениями в сроки, по номенклатуре, комплектности и качеству в соответствии с заказами и заключенными договорами;

3. Обеспечивает контроль выполнения подразделениями предприятия заказов, договорных обязательств, состояние запасов готовой продукции на складах;

4. Осуществляет разработку и внедрение стандартов предприятия по организации хранения, сбыта и транспортировки готовой продукции, а также мероприятий по совершенствованию сбытовой сети, форм доставки продукции потребителям, сокращению транспортных затрат.

5. Участвует в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей и подготовке ответов на предъявленные иски, а также претензий потребителям и нарушении ими условий договоров;

6. Координирует деятельность складов готовой продукции, руководит работниками отдела;

7. Анализирует отчёты о проделанной работе представляемые менеджерами по продажам, составляет сводную отчетность;

8. Организует распределение товарных групп по менеджерам.

В штат отдела предполагается ввести новую должность менеджера по маркетингу, который будет выполнять следующие функции:

- Анализ рынка и системы дистрибуции;
- Анализ деятельности по продажам и перспективы продаж;
- Осуществление маркетинговых исследований;
- Проведение презентации продуктов;
- Разработка маркетинговой стратегии;
- Разработка ценовой стратегии;
- Оценка спроса на продукцию предприятия;

- Выявление потенциальных рынков;
- Подготовка отчетов.

### **3.2.2 Разработка маркетингового плана**

#### 1) Канал сбыта продукции

*Целевые клиенты.* Менеджеру по маркетингу нужно определить, какие клиенты для предприятия являются наиболее важными, чтобы на них сосредоточить свои усилия. Для этого определяются критерии сегментации клиентов. Используются следующие критерии:

- Потенциал: какой объём товара клиент потребляет за год;
- Регион: по субъектам РФ или федеральным округам;
- Отрасль.

Далее определяются наиболее интересные сегменты для предприятия. Это делается на основе анализа продаж прошлого периода и анализа рынка. Можно обойтись путём опроса специалистов предприятия, прежде всего, менеджеров по продажам.

*Клиентская база.* Каждый менеджер занимается анализом части клиентской базы. При выполнении анализа менеджер должен ответить на следующие вопросы:

Сколько активно работающих клиентов?

Сколько клиентов в проработке?

Каков суммарный потенциал клиентской базы?

Его хватит для выполнения целевого показателя по реализации или нет?

На совещании ответы менеджеров собираются в единое целое и на основе проведенного анализа для каждого менеджера должен быть разработан план развития клиентской базы.

*Прямые реализации и внедрение торговых арбитров. В отношении торговых арбитров ожидается внедрение последующих основ Определим и осмотрим определим и осмотрим*

*– Присутствие сглаженных намерений закупок, контроль исполнения намерений; Определим и осмотрим определим и осмотрим//////////*

*– Разделение разделов работы согласно региональному, отраслевому принципу либо согласно перечням компаний; //////////////////////////////////////*

*– Взаимодействие подкупных расценок; //////////////////////////////////////*

*– Информационная и маркетинговая помощь дилеров на отданных им предприятиях, на выставках и семинарах; //////////////////////////////////////*

*– Воплощение денежной выдержки. //////////////////////////////////////*

*Региональная политическая деятельность. Разрабатывается сан продаж и развития клиентской базы в региональном разрезе. Подбор очередности освоения регионов и открытия филиалов основывается на результатах продаж в прошедшем и разборе рынка соответственно регионам: потенциал потребления, степень конкурентноспособной борьбе, присутствие местных производителей, особенности логистики и т.д. и осмотрим определим и осмотрим//////////*

*Удержание покупателей. Шеф отдела продаж разрабатывает список событий нацеленных на удержание покупателей//////////*

*Список событий, нацеленных на удержание покупателей:*

*– Непременный звонок клерка контактному личику опосля абсолютной поставки с целью проверки всё ли в распорядке; //////////////////////////////////////*

*– Постоянное опрашивание покупателей согласно вопросам свойства продукта и услуг; Определим и осмотрим определим и осмотрим//////////*

*– Периодическое посещение VIP-покупателей управляющим отдела продаж с целью получения обратной связи. ////*

*Оперативная служба клерков. Служба отдела продаж и всякого клерка в отдельности характеризуется 3-мя сочиняющими: размер, направленность и свойство.//////////*

*Размер - наверное численность технических деяний из-за период медли: платных услуг, звонков, визитов и т.д. //////////*

*Направленность - наверное то, куда клерк обращал собственную энергичность: на какой-никакой сектор, с кем разговаривал (с начальником либо секретаршей), какой-никакой продукт предлагал (целый комплект либо лишь то, будто на базе). //////////*

*Свойство. Увеличению свойства работы имеют все шансы работать еще письменная подготовка к намечаемым переговорам сообразно данному намерению, разборы управляющим отдела продаж проделанных переговоров, исследование намерений работы с VIP-покупателями (определение закупочного комитета, определение преданности его членов, групп воздействия, собственных интересов и т.д.), подготовка спецами фирмы письменного сценария переговоров, речевых модулей, формулировок конкурентных превосходств компании в целом, отдельных торгашеских марок, позиций набора. //////////*

*Личные намерения продаж. На отдел намечается суммарная цифра реализации, она обязана существовать поделена меж менеджерами, боссом отдела продаж обязаны существовать изобретены личные намерения продаж на базе итогов продаж прошедшего периода, состояния клиентской базы, зоны ответственности клерка. Более известные аспекты дробления базара меж менеджерами - областной и отраслевой. В неприятном случае - сообразно регионам, будто дозволит клеркам рскручиваться, как спецам региональных базаров. //////////*

*Мотивация.* Менеджерам назначаются планы по продажам, по развитию клиентской базы, по оперативной деятельности, по ассортименту, эти планы должны быть поддержаны системой стимулирования.

*Сбор маркетинговой информации силами отдела продаж.* Это важнейшая функция сбыта, которая должна быть внесена в обязанность менеджерам по продажам. Примерный перечень информации, который можно получать с их помощью:

- Потенциал клиентов по ассортименту предприятия;
- Потребности клиентов в дополнительном ассортименте и услугах;
- Цены и условия оплаты;
- Причины отказа клиентов от сделки.

Должны быть разработаны форматы предоставления этой информации.

## 2) Повышение эффективности продаж

Для повышения эффективности продаж менеджеры по продажам разделяются по товарным группам. Основные обязанности так называемых товарных менеджеров:

- Управление ассортиментом;
- Управление товарным запасом;
- Выбор основных (стратегических) поставщиков, работа с поставщиками по получению лучших условий отгрузки, оплаты, поддержки;
- Формирование планов продаж по своей товарной группе (сначала финансовых с разбивкой по товарным подгруппам или поставщикам, затем попозиционных);
- Ценообразование;
- Разработка и реализация совместно с менеджером по маркетингу мероприятий по продвижению товарной группы (в частности, проведение презентаций, семинаров, развитие каталога и т.д.);

- Анализ клиентской базы, поиск потенциальных потребителей, участие в переговорах с клиентами (совместно с менеджерами по продажам);
- Проработка спецификаций с нестандартной номенклатурой по своей товарной группе;
- Обучение менеджеров по продажам, проведение продуктовой аттестации;
- Предотвращение создания неликвидов и разработка мер по их распродаже;
- Анализ рынка и деятельности предприятия по своей товарной группе.

Если всё это обобщить, товарные менеджеры занимаются разработкой и реализацией маркетингового плана по товарной категории.

Товарные менеджеры отвечают, в первую очередь, за эффективность использования оборотных средств, задействованных в их товарных группах, то есть за рентабельность инвестиций.

*Управление ассортиментом.* В каждой товарной группе на основе анализа нужно:

- Определить перечень поставляемого товара,
- Определить по каждой позиции уровень поддержки

По выбранным поставщикам разрабатывается план улучшения условий оплаты (отсрочек, бонусов) и поддержки. Вероятно, для улучшения условий потребуется увеличивать объёмы закупок. Вообще, сокращение числа поставщиков и увеличение своей доли у оставшихся - это правильный путь.

Разработанный таким образом ассортимент закрепляется в каталоге, издаваемом в полиграфическом и электронном виде, а также поддерживаемом на сайте предприятия.

Ассортимент и уровень его поддержки регулярно корректируется на основе анализа.

*Управление товарным запасом.* Управление финансами, направляемыми в товарные группы и подгруппы, с помощью формирования бюджетов продаж и товарного запаса в товарном разрезе. Такие бюджеты готовятся в рамках годового маркетингового плана, их исполнение регулярно контролируется. Кроме того, ежемесячно готовится прогноз продаж на 2-3 месяца. Если бюджет - это план, задача, то прогноз - это та реальная картина, которая видится на ближайшее время. Прогноз используется для регулярной коррекции бюджета движения денежных средств, чтобы избежать кассовых разрывов или недоиспользования денег.

Бюджет в товарном разрезе может быть пересмотрен в пользу той или иной товарной группы, если ситуация на рынке или на предприятии изменилась.

Решение о номенклатуре закупки принимается оперативно, в момент формирования закупки, в рамках составленного прогноза с использованием инструментов, предоставляемых информационной системой.

Формирование попозиционного прогноза продаж на основе существующих заказов клиентов, статистики продаж прошлого периода, прогноза тенденций рынка и в рамках финансового бюджета, выделенного на товарную группу-подгруппу.

### 3) Цена и условия оплаты

Поскольку кредитование является важным конкурентным преимуществом, а финансовые возможности предприятия ограничены, возможно, следует развивать продажи с использованием факторинга, подготовив программу внедрения факторинга: список клиентов, сроки, ответственные, мероприятия. Если цены будут переданы в управление товарным менеджерам, необходимо будет предусмотреть процедуры контроля соблюдения системы ценообразования, анализа эффективности ценообразования по каждому клиентскому сегменту и типу товаров, получения и регистрации обратной связи от продавцов. Разумеется, должна

контролироваться дебиторская задолженность (ДЗ). План по ДЗ входит в состав бюджетов маркетингового плана. ДЗ контролируется на ежемесячном совещании отдела продаж, состояние план-факта ДЗ должно войти в систему стимулирования менеджеров по продажам. Особое внимание - просроченной ДЗ. По каждой такой отгрузке менеджер даёт письменный комментарий с прогнозируемым сроком погашения. Каждое совещание начинается с разбора обещаний, данных на предыдущем совещании. По сложным случаям вырабатываются специальные меры.

#### 4) Продвижение товара

Возможные методы продвижения на промышленном рынке: основной - прямые переговоры, вспомогательные - семинары, презентации, развлекательные мероприятия, способствующие установлению неформальных отношений, выставки, каталог, полиграфическая и сувенирная продукция, сайт, реклама в СМИ.

Радиореклама оперативна и имеет невысокую стоимость. Основная цель - проинформировать о существовании компании, дать возможность потребителю получить первое представление о предприятии и его продукции.

Внедрение маркетинговых листовок и календарей – распечатка маркетинговых карманных календарей, и рассылка маркетинговых листовок покупателям с информацией о местонахождении отдела продаж и проводимых промоакциях. Наверное позволяет вовремя, убедительно, общедоступно показывать собственную продукцию, наличествующим клиентам и сотворить удобный стиль компании у возможных покупателей.

Ежели покупателей в складе довольно, однако потребуется прирастить долю компании в их закупках, употребляют демонстрации. Для привлечения новейших покупателей, в особенности региональных, отлично подходят выставки. Опосля определения целей сообразно развитию клиентской базы разрешено создать подобающую програмку продвижения.

Согласованность маркетингового плана с планами развития персонала, логистики, финансов, ИТ, инфраструктуры может обеспечить методика Системы сбалансированных показателей. Система показателей определяется ещё на этапе стратегического планирования. В годовых планах она может быть уточнена в соответствии с текущим состоянием рынка и компании.

### **3.2.3 Мероприятия по развитию персонала отдела продаж**

*Корпоративные принципы предприятия.* На АО «НИИПП» должны быть сформированы следующие принципы поведения:

- Ориентация на рынок;
- Внимательность к проблемам;
- Планирование;
- Управляемость;
- Основательность. Делай выводы только на основе проверенных фактов, не полагайся на интуицию;
- Начни с себя. Начинай совершенствовать то, за что ты отвечаешь лично;
- Причины и проявления. Важнее устранить причину проблемы, чем её проявление;
- Качество. Сначала нужно позаботиться о качестве, и только потом сделать;
- Стандартизация. Любое достижение в качестве должно быть закреплено.

*Система материального стимулирования.* В основе стимулирования будет лежать система показателей. По каждому показателю, включённому в систему показателей, назначается ответственный. Переменная часть оплаты труда сотрудника должна зависеть от выполнения плана по всем или, по крайней мере, самым важным показателям, за которые он отвечает.

*Бонусы и штрафы.* Система бонусов и штрафов: за каждое достижение, равно как и за прокол, сотрудники получают баллы. В конце каждого периода (месяц, квартал, год) баллы суммируются. Полученный результат превращается в бонусы или штрафы, которые могут выражаться как в денежном эквиваленте, так и в социальных благах. Бонусы чаще всего будут выдаваться в денежной форме наличными. Не значительные штрафы могут превратиться в выговоры, значительные – в денежные отчисления, постоянные значительные – увольнение.

Бонусы будут начисляться за:

- Выдающиеся достижения;
- Активность;
- Досрочное выполнение поставленных задач;
- Высокий уровень продаж;
- Реализацию сложного проекта.

Штрафы будут за нарушение правил предприятия, корпоративной культуры, за отклонение от инструкций, выплескивание отрицательных эмоций, курение в рабочее время, выраженное негативное отношение к любому сотруднику (особенно новому), разглашение конфиденциальной информации и любые действия, имеющие негативные последствия для компании.

Поощрения будут проводиться публично: в виде церемоний награждения лучших сотрудников, присвоения званий и вручения наград.

*Система нематериальной мотивации.* Использована методика разработки индивидуальных планов развития сотрудников. В соответствии с методикой, в результате ряда бесед руководителя с подчинённым разрабатывается план, который включает, с одной стороны, постановку задач сотруднику на планируемый период, с другой стороны, план выполнения пожеланий сотрудника по собственному развитию (это могут быть карьерный рост, изменение формулы и уровня оплаты труда, обучение,

дополнительные социальные блага, оборудование рабочего места и т.д.). Выполнение плана с обеих сторон нужно, разумеется, контролировать. После окончания периода действия плана процедура повторяется.

*Программа обучения сотрудников отдела продаж.* В организации предполагается ввести многогранную систему обучения и развития сотрудников отдела продаж. Система основана на саморазвитии.

*1-ая дробь системы изучения – наверное тренинги. Неизменное прочерчивание серии тематических тренингов для профессионалов отдела продаж с неотъемлемыми фактическими поручениями.*

*2-ая дробь системы – справочные которые были использованы и корпоративная книгохранилище. Огромное численность учебных которые были использованы в электронном облике. Словари терминологии, энциклопедии сообразно предложениям, запасные бумаги для служащих и т.д. Все наверное имеется на веб-сайте, в особом прикрытом разделе для служащих. Еще наличествует как картонная, так и электронная книгохранилище бизнес и особой литературы, в каком месте хоть какой работник имеет возможность отыскать профильную литературу. Имеется разряд книжек неприменных к чтению. Книгохранилище непрерывно расширяется и обновляется.*

*3-я дробь системы – наверное сами работники. К любому новоиспеченному либо наименее опытнейшему работнику отдела продаж прикрепляется теснее показавший себя сотрудник, кой делается наставником и преподавателем. У наставника разрешено постоянно шмальнуть совета, интересоваться, на будто необходимо работать упор в обучении, либо элементарно рассмотреть профессиональную делему.*

*4-ая дробь – переаттестация. Любой работник отдела продаж владеет установленный комплект умений и познаний, которые символически*

*разрешено соединить в категории (значения). Из-за любой степень присваивается ступень, для что необходимо обессилеть экзамен и исполнить разряд притязаний. Все высочайшие ступени включают все, будто было в наиболее невысоких, и предъявляют собственные неповторимые запросы, относящиеся к определенному уровню. Ступень разговаривает о том, будто работник имеет возможность требовать на наиболее высшую обязанность и учиться явными планами.*

### **3.3 GAP – анализ**

Рассмотрим результаты исследования динамики роста объема выручки GAP - анализом. Этот метод оценки позволит при разработанной системе управления в отделе продаж АО «НИИПП» сроком на три года, повысить сумму предполагаемой выручки над возможной, при условии не применения совершенствования системы управления в отделе продаж. Представим предполагаемую динамику роста выручки АО «НИИПП» на рисунке 3.3.

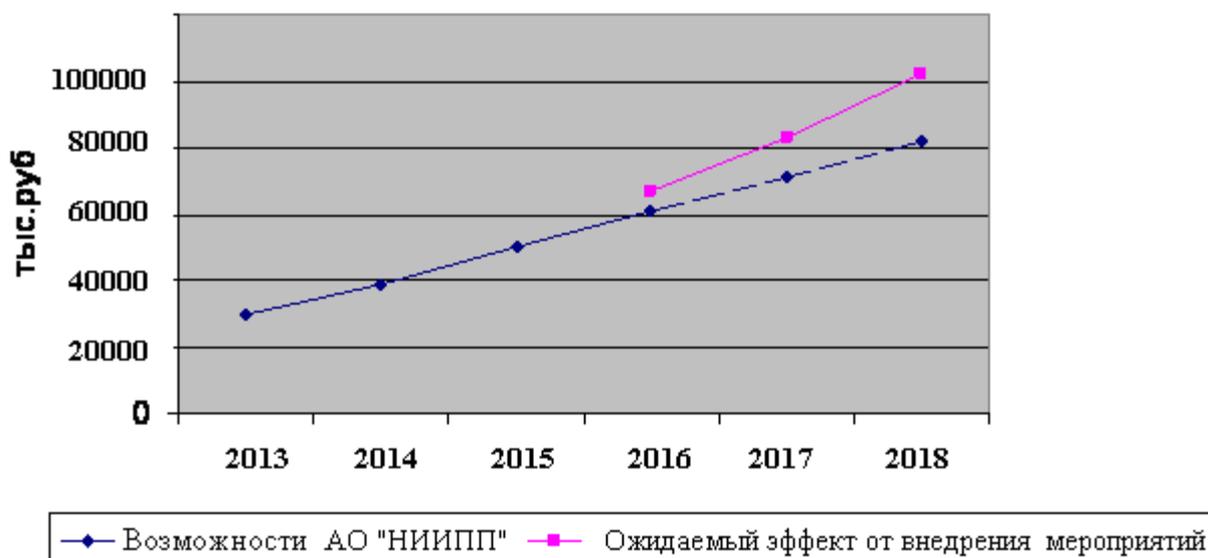


Рисунок 3.3 – Предполагаемая динамика роста выручки АО «НИИПП»

Предположим, что в 2016 году для дополнительного увеличения выручки (помимо возможностей предприятия) на 5%, опираясь на практику предыдущего года, необходимо применить следующие мероприятия:

- ввести должности старших менеджеров, которые в свою очередь в своем подчинении будут руководить менеджерами по продажам;
- привлечь квалифицированного специалиста в организацию на должность маркетолога для продвижения товаров и услуг;
- для повышения эффективности продаж менеджеры по продажам разделяются по товарным группам;
- менеджерам назначаются планы по продажам, по развитию клиентской базы, по оперативной деятельности, по ассортименту, эти планы должны быть поддержаны системой стимулирования;
- дополнительно разработать системную рекламную кампанию для поддержания имиджа организации и укрепления конкурентной стратегии;
- проводить плановое обучение сотрудников отдела продаж.

Приняв во внимание эти мероприятия, возможность дополнительного увеличения роста выручки на 5 % (опираясь на практику предыдущего года), может быть осуществима.

На 2017 год также предлагается дополнительное увеличение валовой выручки на 6 % (из практики предыдущих лет), для этого необходимо:

- разработать перечень мероприятий направленных на удержание клиентов;
- разработать план продаж и развития клиентской базы в региональном разрезе;
- определить наиболее эффективную и недорогую рекламу и продолжать ее применять;
- изучить общественное мнение потребителей по отношению к изготавливаемой продукции предприятия;
- использовать методику разработки индивидуальных планов развития сотрудников;
- продолжать плановое обучение сотрудников отдела продаж;
- применять систему материального и нематериального стимулирования сотрудников отдела продаж;
- применить технологию эффективного разбора претензий потребителей;

На 2018 год предлагается прирост объема выручки на 6% (из практики предыдущих лет), для этого необходимо осуществить следующие мероприятия:

- организовать управление финансами, направляемыми в товарные группы и подгруппы, с помощью формирования бюджетов продаж и товарного запаса в товарном разрезе.
- продолжить внедрение выбранных рекламных приемов;
- периодически проводить всевозможные акции и распродажи, с оповещением об этом в СМИ, на радио, Интернет-сайте;
- продолжить изучение общественно мнение потребителей по отношению к изготавливаемой продукции предприятия.

Выполнив разработанную программу мероприятий по годам, увеличение объема выручки может быть гарантировано при условии, что экономическое состояние в стране будет стабильным.

### ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

| Группа | ФИО                        |
|--------|----------------------------|
| З-3301 | Алферовой Вере Анатольевне |

| Институт            | Электронного обучения | Кафедра                   | Менеджмента                   |
|---------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Уровень образования | Специалитет           | Направление/специальность | 080507 Менеджмент организации |

#### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:  
- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)

1. Рабочее место специалиста отдела продаж АО «НИИПП»  
Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.  
Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.

|  |   |
|--|---|
| <p>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</p> <p>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</p> <p>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</p>  | <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные АО «НИИПП».</li> <li>2. Данные отчета по преддипломной практике.</li> </ol>  |
| <p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>  | <p>Трудовой кодекс РФ<br/>Налоговый кодекс РФ<br/>Отраслевое законодательство в сфере защиты труда и окружающей среды</p>   |
| <p><b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b></p>  |   |
| <p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приоритетные направления деятельности предприятия.</li> <li>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия.</li> <li>3. Структура социальных программ предприятия.</li> <li>4. Программа по обучению и развитию персонала АО «НИИПП».</li> <li>5. Программа по культурно – массовой работе.</li> <li>6. Программа по физической культуре и спорту.</li> <li>7. Программа по охране здоровья сотрудников предприятия.</li> <li>8. Программа добровольного медицинского страхования.</li> </ol> |
| <p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды.</li> <li>2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью.</li> <li>3. Ответственность перед потребителями товаров и услуг.</li> </ol>   |
| <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных</li> </ul>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка программ социальной ответственности предприятия на 2016 г.</li> <li>2. Расчет затрат на проведение мероприятий в сфере социальной ответственности АО «НИИПП» на 2016г.</li> </ol>  |

|  |  |
|--|--|
| законодательных актов;<br>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. |  |
| <b>Перечень графического материала:</b>  |  |
| При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)       |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b> |  |
|---|--|

Задание выдал консультант:

| Должность             | ФИО                      | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|--------------------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Феденкова Анна Сергеевна |                        |         |      |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО                       | Подпись | Дата |
|--------|---------------------------|---------|------|
| З-3301 | Алферова Вера Анатольевна |         |      |

## **Социальная ответственность**

Особое место в структуре продукции АО «НИИПП» занимают научные разработки и поставки экспериментальных образцов изделий по прямым договорам, поскольку при достижении коммерчески выгодных объемов поставок предполагается их серийное производство. Доля НИОКР и поставок образцов в 2015 г. составила 19,6%, в т.ч. НИОКР — 10,6%.

*Приоритетные направления развития АО «НИИПП»:*

– научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в области материаловедения, полупроводниковых приборов, технологических

процессов, керамических и композиционных материалов, изделий электронной техники специального и гражданского назначения;

– разработка и производство специальных изделий, устройств и систем СВЧ и цифровой электроники;

– разработка и производство изделий оптоэлектроники и светотехники;

– научные разработки в области электронных технологий;

– производство полупроводниковых приборов, материалов, изделий электронной техники специального и гражданского назначения;

– разработка, производство и реализация товаров народного потребления;

– исследование, создание и осуществление продуктов мед техники;

////////////////////////////////////  
////////////////////////////////////

Собственную активность АО «НИИПП» водит сообразно последующим главным фронтам:

////////////////////////////////////  
////////////////////////////////////

1. Полупроводниковые составляющие, полупроводниковые СВЧ модули и полупроводниковые комплексированные СВЧ прибора. ////////////////

2. Полупроводниковые светодиоды ИК и заметного диапазонов.

3. Полупроводниковая светотехника, полупроводниковые светосигнальные лампы для навигационных и заградительных света.

4. Фотоэлектрическая энергетика: солнечные модули и комплекты с их использованием.

////////////////////////////////////  
////////////////////////////////////



кремния, слабенкое внедрение контрактного изготовления.  
////////////////////////////////////

На базаре мед электроники начинание действует в области продуктов из серии «Семейный врач». В зависимости от вида продукта порция базара сочиняет от 60 по 10%.  
////////////////////////////////////

Целевыми ориентирами для АО «НИИПП» сообразно решению стратегических задач на 2016 год и в возможности считаются: //////////////////////////////////

– приобретение больших финансово-финансовых, производственно-научно-технических и управленческих характеристик; //////////////////////////////////

– снабжение привлечения нужных средств для воплощения масштабной реновации главных фондов, итогом которой станет поднятие прочности и свойства продукции, повышение отдачи деловитости Сообщества;

////////////////////////////////////  
/////

– введение инноваторских технологий, соответственных крупным эталонам в области материаловедения, полупроводниковых устройств, научно-технических действий, глиняных и композиционных которые были использованы, продуктов электронной техники;  
////////////////////////////////////

– творение действенного преспособления понижения потерь в сфере изготовления;

////////////////////////////////////

////////////////////////////////////– повышение надежности, качества предоставляемой продукции и обеспечение системной безопасности;

– поддержание статуса современной высокоэффективной и социально-ответственной Компании;

- обеспечение приоритета жизни и здоровья работников Общества по отношению к результатам их производственной деятельности;
- создание социально защищенного и экономически мотивированного коллектива;
- совершенствование принципов корпоративного управления;
- ведение открытой и прозрачной информационной политики;
- соблюдение прав и законных интересов акционеров Общества и потребителей его продукции.

*Определение стейкхолдеров организации.*

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров АО «НИИПП» представим в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Структуру стейкхолдеров АО «НИИПП»

| Прямые стейкхолдеры             | Косвенные стейкхолдеры       |
|---------------------------------|------------------------------|
| 1. Топ-менеджеры предприятия    | 1. Экологические организации |
| 2. Прочие работники предприятия | 2. Коммерческие банки города |
| 3. Акционеры общества           | 3. Властные структуры города |
| 4. Потребители                  |                              |
| 5. Распространители             |                              |
| 6. Поставщики                   |                              |

К прямым стейкхолдерам исследуемого предприятия относятся:

- 1) *Топ-менеджеры предприятия.* Высшее руководство, как впрочем, и любые работники, заинтересованы в своей заработной плате, бонусах и премиях. Немаловажно для них и такое нефинансовое понятие как статус.

Занимая высокую должность, менеджер приобретает вес в обществе и в своих собственных глазах. Помимо этого, любого менеджера волнует зона его ответственности.

2) *Прочие работники.* Любой работник АО «НИИПП» заинтересован в своей заработной плате и премиях, возможностях кадрового роста, условиях, на которых он нанят, социальных гарантиях, включая медицинскую страховку. Еще один важный интерес: уровень полномочий и ответственности, а также уровень удовлетворенности своей работой.

Сложившаяся в 2015 численность персонала рассчитана как оптимально необходимая и составила 997 человек, в 2014 г. — 1062 человека, т.е. уменьшилась на 6,1%, в т.ч. производство — 745 человек, наука — 253 человека.

Сохранен основной костяк высококвалифицированных специалистов: технологов, конструкторов, рабочих, что позволяет выпускать изделия электронной техники, микросборки, выполнять НИОКР и выпускать продукцию в интересах МО РФ и ВПК. Средний возраст работающих 46 лет.

3) *Акционеры предприятия.* Акционеры (или участники общества), как люди, которые вложили в предприятие деньги, конечно же ждут финансовой отдачи. Они заинтересованы в росте прибыли предприятия и ее годовых дивидендов. Если акции покупались со спекулятивными целями, то акционеры могут быть заинтересованы в росте цен на них, чтобы при дальнейшей перепродаже акций заработать на разнице в стоимостях покупки и продажи.

4) *Потребители.* Сюда относятся те, кто приобретает и пользуется продукцией АО «НИИПП», как конечные потребители, предприятия, которые используют продукцию для дальнейшей переработки. Их интерес состоит в том, чтобы получить нужные товары по приемлемым ценам и в хорошем качестве. Потребитель заинтересован получить товар как можно

быстрее, а также он жаждет выбора. Гарантии безопасности и работоспособности товара также для него важны.

5) *Распространители (дилеры, партнеры)*. Это те организации, которые представляют предприятие «НИИПП» и реализуют его продукцию. Их интерес состоит в регулярности поставок продукта, а также в его качестве. Сервисная поддержка и послепродажное обслуживание – еще одни виды интересов распространителей.

б) *Поставщики*. Те организации, которые поставляют сырье или полуфабрикаты для предприятия, а также оказывают какие-то услуги, заинтересованы в том, чтобы АО «НИИПП» заказывало у них регулярно, исправно оплачивало в соответствии с условиями договора. Также любой поставщик заинтересован в более тесном контакте с предприятием, например, заключении эксклюзивного договора.

К косвенным стейкхолдерам исследуемого предприятия относятся:

1) *Экологические организации*. Данные группы представляют интересы охраны окружающей среды. С целью определения приоритетных и стратегических целей в области охраны окружающей среды разработана «Экологическая политика АО «НИИПП», определены экологические аспекты и значимые экологические аспекты, разработаны «Экологические цели для АО «НИИПП». Предприятие не только соблюдает все требования российского природоохранного законодательства, но и стремится внести посильный вклад в охрану окружающей среды. АО «НИИПП» реализует проекты, направленные на защиту природы и привлечение внимания общественности к экологическим проблемам.

2) *Коммерческие банки города*. Как структуры, которые предоставили предприятию займы, они заинтересованы в своевременном возврате средств и процентов. Они отслеживают работу АО «НИИПП» с целью того, чтобы определить эффективно ли предприятие использует полученные средства и сможет ли их выплатить.

3) *Властные структуры города.* Власть заинтересована в налоговых поступлениях и, как следствие, в формировании городского бюджета. Также она ждет от предприятия АО «НИИПП» занятости населения, а также легальности ее деятельности.

#### *Определение структуры программ КСО*

##### *1. Программа по обучению и развитию персонала предприятия*

Для реализации целей и задач Общества в области кадровой политики создана и действует система непрерывного обучения, позволяющая развивать компетенции работников в соответствии с требованиями к их должности, получать дополнительные знания и навыки. В 2015 году прошли обучение и повысили свою квалификацию свыше 30% работников.

Приоритетным видом обучения остаются курсы повышения квалификации (21,8% от общего числа обученного персонала). В 2015 году увеличилось количество сотрудников, принимающих участие в корпоративном обучении актуальным темам и направлениям, 11% сотрудников (от среднесписочной численности) приняли участие в данном обучении.

##### *2. Программа по культурно – массовой работе*

Важнейшим направлением социальной политики АО «НИИПП» является культурно – массовая работа, направленная на выявление и раскрытие талантов работников предприятия. Кроме традиционных мероприятий: 23 Февраля, 8 Марта, День Победы, День защиты детей, День старшего поколения, в АО «НИИПП» ежегодно проводятся мероприятия: конкурсы детского творчества, поездки на теплоходе, для детей работников организуются участие в Новогодних елках.

##### *3. Программа по охране здоровья сотрудников предприятия*

###### *- Периодический медосмотр*

Периодические медицинские осмотры являются важной составной частью охраны труда. В целях своевременное проведение

профилактических и реабилитационных мероприятий, направленных на сохранение здоровья и восстановление трудоспособности работников, Общество организует периодические осмотры всех сотрудников АО «НИИПП».

*- Вакцинация*

В Обществе реализуются требования Санитарно-эпидемиологических правил по профилактике клещевого вирусного энцефалита. Вакцинации подлежат все сотрудники, попадающие в профессиональную группу риска.

*4. Программа по физической культуре и спорту*

Еще одна из важных составляющих социальной политики АО «НИИПП» - физическая культура и спорт. На предприятии созданы все необходимые условия для занятия спортом. Ежегодно общество арендует спортивные залы, бассейны, для занятия спортом. Работники посещают секции волейбола, баскетбола, плавания, тренажерного зала. Проводятся Спартакиады с участием подразделений предприятия для сплочения коллектива и развития здоровой конкуренции среди участников.

Проводятся конкурсы и соревнования профессионального мастерства, которые позволяют сотрудникам разных подразделений обмениваться опытом, продемонстрировать свои знания и умения.

*5. Программа Добровольного медицинского страхования*

В целях сохранения и укрепления физического и психологического здоровья каждого работника в обществе действует программа Добровольного медицинского страхования. Корпоративная программа добровольного медицинского страхования, охватывает всех работников АО «НИИПП». В соответствии с программой, работникам доступны практически все виды медицинской помощи.

6. Любой спасенный имеет возможность устремиться в постоянный мед контакт-центр, кой исполняет ассоциация с целебными учреждениями, подсобляет осуществить мед содействие и

проверить исполнение списка услуг сообразно программке страхования.

7. Страховым случаем при добровольном мед страховании считается воззвание застрахованного лица в мед основание в случае болезни, травмы, а еще из-за получением консультативной, профилактической, диагностической, целебной и другой мед поддержки. *Программа по охране труда и окружающей среды*

Основным принципом политики АО «НИИПП» в области охраны труда является признание и обеспечение приоритета жизни и здоровья работников по отношению к результатам производственной деятельности.

В АО «НИИПП» с 2010 г. внедрена и функционирует интегрированная система менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда, в соответствии с международными стандартами: ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007.

Управление охраной труда включает в себя функции по подготовке, принятию и реализации управленческих решений по осуществлению организационных, технических, санитарно-гигиенических, лечебно-профилактических медицинских и социальных мероприятий, направленных на обеспечение безопасности, сохранение работоспособности, здоровья и жизни работников «Общества». Управление охраной труда в АО «НИИПП» осуществляется в соответствии со стандартом организации СО 5.167/6-00 «Система управления охраной труда. Положение».

В 2015 году, для достижения целей поставленных настоящим стандартом, реализованы следующие мероприятия, направленные на улучшение состояния охраны труда в «Обществе»:

- а) в целях снижения и предупреждения несчастных случаев на производстве разработана и выполнена «Программа мероприятий по снижению рисков травматизма в АО «НИИПП» на 2015год», в рамках

которой проводилось обучение, предэкзаменационная подготовка и повышение квалификации персонала; психико-физиологическое обследование оперативного персонала; пропаганда требований нормативов и передового опыта по охране труда среди персонала;

б) персонал обеспечен специальной одеждой и обувью, средствами защиты, инструментом и приспособлениями;

в) заключен коллективный договор на 2013-2016г., с учетом требований вновь введенных законодательных актов по обеспечению персонала специальной одеждой и обувью, специальными смывающими средствами, защитными кремами и пастами;

г) выполнены мероприятия, разработанные по результатам проведенного производственного контроля рабочих мест, направленные на исключение воздействия на работников вредных производственных факторов;

д) реализован «План мероприятий по улучшению условий труда на 2015 год», целью которого являлось приведение санитарно-гигиенических условий труда на рабочих местах в соответствие с нормами, а также создание для работников общества благоприятных социальных условий, установление оптимальных режимов труда и отдыха;

В связи с отсутствием в Обществе в 2015 году несчастных случаев на производстве выполнена основная цель процесса управления охраной труда «Сохранение жизни и здоровья работников в процессе производственной деятельности». Направления, выбранные и внедряемые по программе и плану по снижению рисков травматизма, выбраны правильно и позволили исключить случаи травматизма в АО «НИИПП» в 2015 году.

С целью определения приоритетных и стратегических целей в области охраны окружающей среды разработана «Экологическая политика АО «НИИПП», определены экологические аспекты и значимые экологические аспекты, разработаны «Экологические цели для АО «НИИПП». В рамках

реализации экологической политики АО «НИИПП» разработана «Программа реализации экологической политики». Многолетняя программа на 2012-2016 годы определяет принципы, цели, задачи и основные направления деятельности общества в области охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности на долгосрочный период.

Ежегодно разрабатывается план мероприятий по охране окружающей среды, программа производственного экологического контроля. Обеспечена своевременная разработка проектов предельно допустимых выбросов в атмосферу загрязняющих веществ (ПДВ), проектов нормативов образования отходов и лимитов на их размещение (ПНООЛР). Далее представим структуру мероприятий КСО в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Определение структуры мероприятий КСО

| Наименование мероприятия                                | Элемент                           | Стейкхолдеры              | Сроки реализации мероприятия | Ожидаемый результат от реализации мероприятия                    |
|---|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------|--|
| 1. Программа по обучению и развитию персонала           | Социально-ответственное поведение | Сотрудники                | 2016 г.                      | Повышение производительности труда и качества выполняемой работы |
| 2. Программа по культурно – массовой работе             | Социально-ответственное поведение | Сотрудники                | 2016 г.                      | Повышение производительности труда и качества выполняемой работы |
| 3. Программа по охране здоровья сотрудников предприятия | Социально-ответственное поведение | Сотрудники                | 2016 г.                      | Повышение производительности труда и качества выполняемой работы |
| 4. Программа по физической культуре и спорту            | Социально-ответственное поведение | Сотрудники                | 2016 г.                      | Повышение производительности труда и качества выполняемой работы |
| 5. Программа добровольного медицинского страхования     | Социально-ответственное поведение | Сотрудники                | 2016г.                       | Повышение производительности труда и качества выполняемой работы |
| 6. Программа по охране труда и окружающей среды         | Отношение к окружающей среде      | Экологические организации | 2016г.                       | Минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.       |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | Повышает эффективность работы, снижение затрат компании, повышение прибыли |
|--|--|--|--|--|

Опираясь на результаты таблицы 4.2, делаем вывод, что все описанные выше мероприятия КСО приносят АО «НИИПП» значительную пользу и повышают эффективность ее деятельности.

#### *Определение затрат на программы КСО*

Затраты, связанные с мероприятиями на КСО для АО «НИИПП» представим в таблице 4.3

Таблица 4.3 – Затраты на мероприятия КСО за анализируемый 2015 год

| № | Мероприятие  | Единица измерения | Стоимость реализации на анализируемый период |
|---|--|-------------------|--|
| 1 | Программа обучения и развития персонала предприятия  | тыс.руб.          | 3180,0                                       |
| 2 | Программа по культурно – массовой работе             | тыс.руб.          | 1045,5                                       |
| 3 | Программа по охране здоровья сотрудников предприятия | тыс.руб.          | 2130,0                                       |
| 4 | Программа по физической культуре и спорту            | тыс.руб.          | 1550,0                                       |
| 5 | Программа Добровольного медицинского страхования     | тыс.руб.          | 6570,5                                       |
| 6 | Программа по охране труда и окружающей среды         | тыс.руб.          | 1020,0                                       |
|   | ИТОГО:   |                   | 15496,0                                      |

Социальные программы (проекты) АО «НИИПП» способствуют определению оптимальных соотношений стратегических и тактических задач в повышении эффективности управления организацией. Для реализации на практике концепции КСО, АО «НИИПП» проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя социальные программы как внутренней, так и внешней направленности. Принимая решения о конкретной программе КСО, менеджеры, разрабатывающие программы КСО ориентируются на стоящие

перед организацией цели и задачи, а не на свои личные персональные интересы или убеждения.

#### *Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций*

Технологизация управления социальными процессами позволяет решить следующие задачи:

- зафиксировать состав оптимально необходимых операций (процедур), обеспечивающих регулирование социальных процессов;
- определить формы объединения действий заказчиков и исполнителей;
- определить границы действий исполнителей;
- создать условия открытости (информированности) во взаимодействиях исполнителей социальных проектов;
- определить оценки устойчивости и эффективности социальных процессов.

Результатом осуществления социальных программ АО «НИИПП» является:

- привлечение для работы в АО «НИИПП» высокопрофессиональных специалистов (обычно предприятия, которые имеют внешние социальные программы, проводят стабильную внутреннюю социальную политику);
- позитивное влияние на рынок потребителей (содействие развитию местной спортивной команды, участие в поддержке одаренных детей) привлекает потребителей товаров данного предприятия;
- позитивное влияние на акционерный капитал (акции предприятия с устойчивой социальной активностью быстрее находят своих обладателей, что ведет к росту капитализации предприятия);
- создание положительной устойчивой репутации предприятия в обществе (особенно на уровне местного сообщества, а в случае масштабных социальных программ – на национальном и международном уровнях) и др.

Таким образом, программы КСО, проводимые в АО «НИИПП» соответствуют целям и стратегии развития предприятия. Социальные программы внутренней направленности преобладают на данном предприятии. Они предполагают добровольно осуществляемую предприятием деятельность по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирование заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений. При этом главным критерием является соответствие программ миссии, целям и стратегии развития бизнеса.

В данном случае соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является правильным.

## **Заключение**

Управление персоналом – это сложный и многогранный процесс, требующий знаний и навыков и занимает ведущее место в системе управления предприятием. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить его эффективность, а само понятие «Управление персоналом» рассматривает достаточно широко интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального их использования.

Экономическая деятельность в условиях рыночных отношений, ужесточение конкурентной борьбы и другие причины требуют постоянного совершенствования методов планирования и управления. Проведя анализ внутренней и внешней среды предприятия методами:

- PEST – анализа предприятия;
- SWOT – анализа;
- модели отраслевого анализа М.Портера;
- матрицы БКГ (Бостонская консалтинговая группа);
- GAP – анализа.

Можно сделать вывод, что АО «НИИПП» является динамично развивающимся предприятием. Как показал проведенный анализ из пяти конкурентных сил М. Портера необходимо выделить две, оказывающих ощутимое влияние на предприятие, а именно:

1. внутриотраслевая конкуренция;
2. силы воздействия покупателей.

PEST – анализ выявил влияние политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды предприятия, определил наиболее значимые из них.

В ходе SWOT – анализа организации были выявлены наиболее значимые сильные стороны АО «НИИПП», обеспечивающие конкурентные преимущества, и слабые стороны, сдерживающими дальнейшее развитие предприятия. Также рассмотрены рыночные возможности, и представляющие особую опасность внешние угрозы. В результате были предложены мероприятия, которые позволят компании вовремя среагировать на изменяющиеся условия внешней среды, нейтрализовать угрозы и воспользоваться возможностями внешней среды.

Матрица БКГ свидетельствует о том, что в целом организация находится в достаточно хорошей комбинации: в его структуре достаточно большое количество товара, попадающее в квадраты «Звезды» и «Дойные коровы», которые говорят об умеренной рентабельности, высокой ликвидности и долгосрочном росте сбыта и прибыли.

Также в данной дипломной работе были определены миссия и цели предприятия на основании которых были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления в отделе продаж.

Поэтапное претворение всех мероприятий в жизнь, позволит организации, по результатам GAP - анализа, повышать дополнительно (помимо возможностей компании) ежегодный объем выручку как минимум на 5 - 6 %.

Все пять методов являются достаточно привлекательными в силу того, что позволяют проводить сравнение различных альтернатив с помощью одних и тех же показателей на единой методической основе. Также дают возможность упростить очень сложные проблемы, исключив из рассмотрения массу не столь важных деталей. Такое упрощение позволяет

лучше понять исследуемые проблемы, делает оценку стратегических альтернатив проще и понятнее.

Таким образом, поставленные задачи были выполнены в полном объеме. Проведенные исследования и разработки имеют большое значение, и нашли свое применение в деятельности АО «НИИПП».

### **Список использованных источников**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: «Центр экономики и маркетинга», 2012. – 302 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: «Прогресс», 2013. – 235 с.
3. Баркан Д. И. Управление продажами – размышления/ Д. И. Баркан. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2012. — 908 с.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского – М: Юнити, 2010. – 106 с.
5. Бэрри Э.М. Карьера в рекламном агентстве: Ваш рекламный портфель. – Можайск: Внешсигма, 2011.
6. Вертоградов В. Управление продажами.- СПб.: Питер, 2012 -240с.
7. Воробьев А.Д. Методология стратегического менеджмента. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №6.
8. Григорьев Ф.Ф. Стратегический менеджмент – СПб.: Изд-во Питер, 2012. – 466 с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Перевод с англ. - СПб: «Питер», 2012. – 252 с.
10. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке: перевод с англ.: Издательский дом «Вильяме», 2011. – 296 с.

11. Дугельный А.П. Стратегический менеджмент на промышленном предприятии. // ЭКО. – 2011. – №12.
12. Карлофф Б. Деловая стратегия. Перевод с англ. - М.: Экономика, 1991. – 248 с.
13. Клеймор Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях. // Вопросы экономики. – 2012. – №9.
14. Коробейников О.П., Колосов В. Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3
15. Котлер Ф. Основы маркетинга: Перевод с англ. – М.: Прогресс, 2012.
16. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 2012. – 238с.
17. Мамонов В.И., Мамонова Е.В. Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №2.
18. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №5.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Перевод с англ. – М.: Дело, 1998.
20. Назайкин А.Н. Рекламная служба газеты. Структура, принципы, функции /М.: Комсомольская правда, 2012.
21. Назайкин А.Н. Эффективная продажа рекламы: технология получения заказа на покупку рекламной площади, эфира, пространства. – М.: Дело, 2012. – 198 с.
22. Рудаков М.Н. Стратегический менеджмент. // ЭКО. – 2014.
23. Румянцева З.П., Саломатин И.А. Менеджмент организации./ М.: Инфра-М, 2009. – 422 с.

24. Салун В. Стратегическое планирование – цель или средство. // Маркетинг. – 2010.
25. Справочно – правовая система КонсультантПлюс: ВерсияПроф
26. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2002.
27. Трейси Б. Эффективные методы продажи по Брайану Трейси/ Пер. с англ. Д.В. Сееребряков; - Киев.: фирма «Колибри», 2009. – 192 с.
28. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании/ перевод с англ. – М.: Экономика, 2012.
29. Учёнова В.В. Реклама и массовая культура / Учёнова В.В. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.-248с.
30. Фаткин Л.В., Карась Л.Ю. Руководитель в системе менеджмента / Фаткин Л.В., Карась Л.Ю. – М.: РЭА, 2012. – 231 с.
31. Филосова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность / Филосова Т.Г. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 271с.
32. Харский К.В. Профессиональные продажи: технология и практические советы-СПб.: Питер,2012-233с.
33. Ципкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: «Юнити», 2011. – 389 с.
34. Шенерт В. Грядущая реклама: перевод с немец. – М.: Интерэксперт, 2010.
35. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №6.
36. Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятия: менеджмент и анализ / Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. - М.:ИНФРА, 2008. – 479 с.
37. [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.ts-ru.com> (дата обращения 15.02.2016).
38. [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.aup.ru/articles/management/42.htm> (дата обращения 15.02.2016).

39. [Электронный ресурс] – Режим доступа  
<https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10351>(дата обращения  
15.02.2016).
40. Сайт предприятия <http://www.niipp.ru>