

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

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Планирование ассортимента продукции на машиностроительном предприятии

УДК 621.002:658.5.011.44:338.33

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А11	Полторыхин Артем Евгеньевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

**Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент
(бакалавриат)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
P₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой менеджмента
Н.О. Чистякова
« ____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А11	Полторыхину Артему Евгеньевичу

Тема работы:

Планирование ассортимента продукции на машиностроительном предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).	Научно исследовательский материал; учебная литература; статистические данные; материалы преддипломной практики; интернет ресурсы.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	1. Роль планирования ассортимента в деятельности предприятия 2. Анализ ассортиментной политики на производственном предприятии 3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия 4. Планирование ассортимента на предприятии в целях повышения его рентабельности.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблица 1. Структура хозяйственный портфель ОАО «ТЭМЗ» Таблица 2. Основные показатели финансово-

	хозяйственной деятельности предприятия Таблица 3. Показатели рентабельности предприятия Таблица 4. Показатели оборачиваемости предприятия Таблица 5. Коэффициенты ликвидности предприятия Таблица 6. Показатель экономической добавленной стоимости Таблица 7. SWOT – матрица. Таблица 13. Исходные данные для построения матрицы БКГ Таблица 14. Матрица БКГ. Рисунок 1. Рекомендации по оптимизации ассортимента товаров в зависимости от ЖЦТ
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А11	Полторыхин Артем Евгеньевич		

Оглавление

Реферат.....	6
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	7
Введение.....	10
1 Ассортимент и его роль в деятельности предприятия	12
1.1 Ассортимент: понятие и структура	12
1.2 Процесс планирования ассортимента	177
1.3 Методы планирования ассортимента.....	277
2 Анализ ассортиментной политики производственного предприятия ОАО «ТЭМЗ»	40
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	40
2.1.1 История развития предприятия	40
2.1.2 Направление деятельности предприятия.....	42
2.2 Хозяйственный портфель ОАО ТЭМЗ.....	41
2.3 Анализ финансового состояния предприятия ОАО «ТЭМЗ»	46
3 Планирование ассортимента на ОАО «ТЭМЗ».....	52
3.1 Анализ среды предприятия ОАО «ТЭМЗ».....	52
3.2 Формирование рекомендаций по планированию ассортимента на ОАО «ТЭМЗ»	59
4 Социальная ответственность	72
4.1 Определение целей и задач программы.....	789
4.2 Ожидаемая эффективность программы	84
Заключение	87
Список используемых источников.....	89

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 90 с., 20 таблиц, 8 рисунков, 30 источников.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, четырех глав и заключения.

Ключевые слова: планирование ассортимента, баланс предприятия, спрос, планирование, выравнивание производственной программы, загрузка оборудования.

Объектом исследования является ОАО "ТЭМЗ".

Предмет исследования – ассортиментная политика предприятия.

Целью бакалаврской работы является анализ номенклатуры выпускаемых изделий и планирование товарного ассортимента предприятия.

Введение раскрывает актуальность и цель исследования, а также теоретическую и практическую значимость работы.

В первой главе раскрыты теоретические основы, цели и задачи, а так же значение планирования ассортимента в условиях рыночной экономики.

Во второй главе дана краткая характеристика предприятия, проведен финансовый анализ ОАО «ТЭМЗ», рассмотрена структура хозяйственного портфеля.

В третьей главе представлен анализ отрасли, дан полный анализ среды предприятия, рекомендованы стратегия концентрированного роста и матрица БКГ для достижения цели ОАО «ТЭМЗ»,

В четвертой главе была составлена программа корпоративной социальной ответственности.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.

16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.

17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.

18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.

19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.

20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.

21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Номенклатура – это вся продукция, которую выпускает предприятие, она включает различные группы товаров.

Ассортиментная политика – формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели. Одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании.

Жизненный цикл товара - это стадии, через которые проходит товар от его появления через зрелость к упадку.

Товар – это продукция, имеющая потребительскую стоимость, предназначенная для обмена или продажи.

Матрица ВКГ — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

АВС – анализ – строится исходя из оснований принципа Парето, который гласит, что за большинство возможных результатов ответственно относительно малое количество причин, в настоящее время более известный как «правило – 20 на 80», это означает что, за 80 процентов результата ответственно всего 20 процентов действий.

Ассортимент товаров – совокупность товаров, сортов или разновидностей, которые облежены в группы по определённым признакам.

Введение

Современный рынок – стремительно развивающаяся и преобразовывающаяся система, каждый день огромное количество предприятий выходит и уходит с рынка меняет направление деятельности, делятся и объединяются, открываются и закрываются. Но самое главное, что компании каждый день генерируют новую продукцию, от последних новинок инженерного искусства до «хорошо забытого старого», и очень часто встает вопрос о том выгодно ли выпускать и продавать определённый товар или группу товаров в данный момент.

Для этого существует система планирования ассортимента на предприятии, инструмент, призванный грамотно распределить ресурсы предприятия и получить максимальную отдачу от своих действий.

Рынок, представляя собой арену конкурентной борьбы, призывает менеджмент компаний максимально эффективно реализовывать ассортиментную политику, что бы выйти победителем.

Отечественный и мировой опыт показывают нам, что компетентность в данном вопросе имеет очень большую цену для предприятия, таким образом можно смело утверждать, что проблема ассортиментной политики является актуальным, если не сказать острым, ведь он работает на обе стороны, не только в угоду потребителям, но и затрагивая ресурсоэффективность предприятия.

Объектом исследования дипломной работы является ОАО «ТЭМЗ».

Предметом исследования является ассортиментная политика предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы выбраны исследование и анализ номенклатуры выпускаемых изделий, и способы планирования ассортимента на предприятии.

Для выполнения поставленной цели необходимо решить ряд практических задач:

- изучить теоретическую базу понятия планирования ассортимента на предприятии;
- исследовать виды ассортимента и способы его распределения на товарные группы;
- определить задачи стоящие за планированием ассортимента и выявить факторы, которые способны влиять на его формирование;
- определить этапы процесса планирования ассортимента;
- исследовать используемые методы планирования номенклатуры продукции на предприятии;
- проанализировать финансовую деятельность предприятия ОАО "ТЭМЗ" и ассортиментную политику;
- провести анализ внутренней и внешней среды предприятия для получения максимально эффективных результатов процесса планирования;
- сформировать товарный ассортимент предприятия ОАО "ТЭМЗ".

1 Ассортимент и его роль в деятельности предприятия

1.1 Ассортимент: понятие и структура

Политика ассортиментов товара – одно из ведущих направлений деятельности каждой компании. Особенно ощутимо это направление обретает значимость в нынешних условиях быстро меняющейся конъюнктуры и глобализма, когда к продукции со стороны потребителя выставляются высокие требования по качеству и разнообразию товара, и от эффективности управления компании своим ассортиментом напрямую зависят финансовые успехи компании, и её позиция на рынке.

Исходя из мирового опыта, лидерство в конкурентной борьбе приобретает тот, кто наиболее эффективно управляет ассортиментной политикой, владеет методами её реализации и максимально компетентен в данном вопросе [2].

Товар – это продукция, имеющая потребительскую стоимость, предназначенная для обмена или продажи.

Ассортимент товаров – совокупность товаров, сортов или разновидностей, которые облежены в группы по определённым признакам.

Номенклатура – это вся продукция, которую выпускает предприятие, она включает различные группы товаров.

Виды товара обычно разделяются на ассортиментные группы, чаще всего по особенностям функционала, цены, качества. Группа включает в себя ассортиментные позиции (разновидности или марки), они образуют низшую ступень классификации. Номенклатура представляет из себя несколько ассортиментных групп товара или продукции компании.

Номенклатура дословно обозначает перечень некоторых наименований. Таким образом, номенклатура продукции – это список наименований производимой продукции компании.

Касаясь товарной номенклатуры, это определённый перечень групп товаров, которые предлагаются каким-либо продавцом. Продавец в свою

очередь может предложить потребителю продукцию одного или нескольких производителей, привлекая номенклатуру каждого частично или же в полном объёме.

Номенклатура как категория экономическая имеет широкий характер. В этом случае речь может идти, например, о женской, детской или мужской обуви, о настольных или портативных компьютерах, о домашней или офисной мебели, о шоколаде или карамели.

По сути это ассортиментные группы, а номенклатура продукции включает в себе эти самые ассортиментные группы продуктов или товаров.

Ассортимент продукции дословно обозначает подбор предметов, и их совокупности по определённым признакам. С данной точки зрения может быть, узким или широким, простым или сложным.

Такой вид классификации предусматривает выделение групп однородных товаров по признаку вида, марки, сорта или иным признакам.

Происходит формирование по ассортиментным признакам товарных групп, в рамках которых, продукция имеет определённое сходство.

Ассортиментные группы классифицируются по местонахождению товара:

На промышленных предприятиях устанавливается производственный ассортимент продукции, на торговых же предприятиях, соответственно, торговый ассортимент товаров.

Первый служит отражением специализации компании и служит основой для заключения контрактов поставок. Второй помогает найти основания для суждений о масштабах возможности торговой фирмы удовлетворить потребности клиентов, в свою очередь различают универсальные и специализированные торговые предприятия.

Формирование ассортимента товаров – это процесс, который включает в себя подбор и установление номенклатуры продукции, которая в свою очередь соответствует покупательскому спросу и обеспечивает высокую доходность компании.

Товарный ассортимент – перечень товаров, формируемых организацией с учетом спроса, материально-технической базы и специализации магазина [7].

В процессе планирования номенклатуры или товарного ассортимента они могут характеризоваться следующим образом:

1.Ширина – характеристика определяющаяся количеством групп ассортимента или позиций в номенклатуре.

2.Глубина – характеристика указывающая количество позиций в одной ассортиментной группе.

3.Сопоставимость – характеристика, исходящая из соотношения между ассортиментными группами с точки зрения общности потребления, общих каналов распределения, группа потребления и диапазона устанавливаемых цен.

Широкий ассортимент в процессе планирования даёт возможность диверсифицировать продукт, ориентироваться на разносторонние требования потребления и помогает стимуляции продажи в одном месте. Одновременно это требует вложение определённого количества ресурсов в различные виды продукции, что в свою очередь имеет ряд сложностей.

Глубокий ассортимент имеет возможность удовлетворять потребность различных сегментов потребительского рынка по одному виду товара, так же увеличить эффективность использования мест в торговых точках, увеличивать барьеры для конкурентов, расширять диапазон цен и стимулировать поддержку от дилеров. Вместе с тем данный подход увеличивает расходы на поддержание запасов, модификацию и модернизацию продукции, и реализацию продукта. Так же, во время планирования и производства продукта может возникнуть трудность в дифференциации между похожими позициями ассортимента.

Сопоставимость ассортимента оказывает влияние на процессы планирования и управления. Чаще всего сопоставимый ассортимент планировать гораздо проще, чем не сопоставимый. Такой вид ассортимента позволяет компании сосредоточить специализацию в области производства и обслуживания рынка, создавать положительный имидж компании и обеспечивает стабильность в отношении каналов сбыта.

Данный метод так же имеет ряд рисков и осложнений например усиленная концентрация и специализация делает предприятие уязвимым перед лицом угроз внешней среды, изменений в сбыте, замедления темпа роста, из-за того что упор делается на ограниченный круг товаров.

Ассортимент и номенклатура подвергаются постоянным видоизменениям, при этом ассортимент изменяется значительно больше, чем номенклатура продукции.

Планирование ассортимента, оно же количественное соотношение отдельных видов изделий в параметрическом ряду продукции входящей в план продаж, основывается на жизненном цикле товара, абсолютно каждое изделие имеет свой жизненный цикл, характер и длительность которого зависит от определённых условий и факторов.

Ассортиментные группы классифицируют по ширине их охвата товара.

Групповой ассортимент продукции определяет список крупных товарных групп, которые составляют номенклатуру продукции. Так, например, в магазине продовольственных товаров могут продаваться бакалейные и гастрономические продукты, а в магазине товаров для спорта может быть инвентарь для зимнего и летнего спорта.

Видовой ассортимент отражает присутствие в группе продукта ряда видов. Например, в составе молочной продукции могут числиться молоко, ряженка, снежок и так далее. Женская обувь может включать такие понятия как, туфли, босоножки, сапоги, балетки.

Внутривидовой ассортимент товаров представляет собой разные виды продукции, дробление одного вида на несколько частей. Так, например, сливки могут иметь разную жирность. Бутилированная вода – разные объемы, обувь – разные фасоны, тетради – в клеточку или линейку. Внутривидовой ассортимент товаров может иметь разную степень глубины развития, то есть детализации.

В этом смысле, возможно, судить о степени сложности ассортимента. Данное утверждение лучше всего отражает рынок лекарственных средства, например, лекарственные препараты, применяемые при одном заболевании,

могут быть представлены различными средствами для применения внутрь или снаружи, в виде жидкостей или таблеток, иметь разную упаковку, фасовку и другие характеристики [16].

Простой – не большое количество групп видов и наименований, которые способны удовлетворить ограниченное число покупателей.

Сложный – товары представляют из себя значительное количество групп, видов, наименований и разновидностей, которые могут обеспечить удовлетворение широкого круга потребителей.

Развернутый – это набор продукции, который включает в себя большое количество разных групп, подгрупп и разновидностей наименований, но при этом различающимися индивидуальными признаками.

Сопутствующий – данный набор товаров призван выполнять вспомогательные функции, относящиеся к основным товарам, но сам таковым не является.

Смешанный – набор состоит из разных групп, которые отличают большое разнообразие функционального применения [10].

Так же виды ассортиментов классифицируются по степени удовлетворения потребителя:

Рациональный ассортимент – такой набор продукции, который наиболее полноценно удовлетворяет реальные, обоснованные потребности, которые способны максимально обеспечить качество жизни на данный момент;

Оптимальный ассортимент – данный набор продукции, призван удовлетворить потребности максимально полезным эффектом для покупателя при этом минимизировать затраты.

Следующая классификация определяется по самому характеру потребностей:

Реальный – данный набор товаров, который находится в данный момент в магазине – продавце.

Прогнозируемый – набор продукции, который сможет удовлетворить предполагаемые запросы потребителя.

Учебный – набор продукции, способствующий изучению и достижению учебных задач.

С полным основанием, можно сказать что данные положения о ассортименте и номенклатуре можно отнести к выполнению работ и оказанию услуг, в отношении последних так же можно выделить, группы, и подвиды оказываемых работ и услуг [21].

1.2 Процесс планирования ассортимента

Процесс планирования ассортимента продукции определяется как проектирование всех видов работы, нацеленных на отбор продуктов для грядущего производства и на приведение технических, многофункциональных и эстетических параметров данных продуктов в более полное соотношение с притязаниями возможных покупателей. Умение планирования перечня продукции состоит в мастерстве воплощать уже наличествующие и/или вероятные технические и вещественные способности в продуктах, которые, принося производителю доход, владеют потребительской ценностью, удовлетворяющей потребителя. Иначе говоря, изготовитель не попросту занят творением и созданием продуктов, но кроме того формированием клиентуры и удовлетворение ее специфичных потребностей.

Планирование ассортимента товара – процесс, заключающий в себе формирование и обоснование товарной номенклатуры, которая могла бы удовлетворить покупательский спрос и при этом обеспечивать высокую прибыльность компании.

Планирование ассортимента ставит перед собой ряд задач – это:

1. Основная задача это удовлетворение потребительского спроса, планирование ассортимента обосновывается глубокой проработкой сегментации и дифференциации рынка, что обеспечивает тесный контакт и быструю реакцию на поведение потребителя.

2. Оптимизация использования технологических и производственных ресурсов компании.

3. Оптимизирование финансовых показателей компании – процесс планирования ассортимента основывается на прогнозировании ожидаемых результатов рентабельности и величине прибыли.

4. Выход на новых потребителей с помощью расширения области применения уже существующей производственной программы. Данный подход консервативен, и рассчитан на быстрые результаты и подразумевает удлинение жизненного цикла устаревших товаров за счёт привлечения новых сбытовых рынков.

5. Притворения принципа гибкости за счёт применения диверсификации, деятельности компании, включая отрасли которые можно считать нетрадиционными для предприятия.

6. Выполнение принципа синергии, которые предполагает расширение области применения продукта и услуг компании, связанных между собой особенностью технологии, едиными кадрами и другими логическими взаимосвязями [17].

Формированию ассортимента предшествует исследование предприятием ассортиментной концепции. Она представляет из себя нацеленное возведение хорошей ассортиментной структуры, товарного предложения, при всем этом за базу воспринимаются, с одной стороны, потребительские притязания сегментов рынка, а с иной, - потребность обеспечить более действенное внедрение предприятием сырьевых, научно-технических, денежных и других ресурсов с тем, чтобы создавать продукты с невысокими издержками.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы характеристик, описывающих способности рационального становления производственного перечня данного вида продуктов. К этим признакам относятся:

1. Видовое разнообразие товаров и услуг (учитывая типажи потребителей).
2. Частота обновления и уровень ассортимента.
3. Уровни и соотношение цен товаров данного вида.

Ассортиментные концепции преследуют цель – скоординировать предприятие на выпуск продуктов, которые бы наиболее соответствовали конъюнктуре и разнообразию спроса конкретных потребителей [8].

Подкрепленная мерами организационного и другого характера по обеспечению выпуска продукции, в предусмотренных структуре и комплекте ассортиментная концепция, имеет возможность рассматриваться как своего рода программа по управлению развитием производства и реализацией соответствующих продуктов. Целевая ее часть включает притязания к хорошей структуре перечня, а программная - систему мер по ее достижению за конкретный период. Данной программе присваивает полный характер подключение в нее вопросов, связанных с оптимизацией перечня. В виде критериев оптимальности выступают притязания покупателей к ассортименту и качеству продуктов, ресурсные способности, общественные установки.

Процесс планирования ассортимента компании содержит в себе три основных этапа.

Первый этап включает в себя определение группового ассортимента товаров, то есть устанавливается ассортиментный профиль предприятия и каналы сбыта. Данная работа производится, опираясь на действующие розничные сети продаж и маркетинговых исследований в области рынка потребителя. Первый этап помогает предприятию определить свою роль и место в общей системе всей отрасли обслуживания.

Второй этап включает работы по установлению количественных соотношений отдельных товарных групп, определяется структура группового ассортимента.

Третий этап уходит глубже и определяет структуру внутри определённых групп, осуществляется выбор конкретных разновидностей товаров в каждой группе по различным признакам.

При этом предприятие должно обеспечить соответствие предлагаемого ассортимента, соотносимо покупательскому спросу.

Существует ряд основных факторов влияющих на формирование ассортимента:

1. Тип и размер предприятия
2. Технические возможности предприятия
3. Условия снабжения товаром
4. Количество обслуживаемых компанией потребителей
5. Географическое положение компании относительно к конкурентам
6. Транспортные связи между пунктами сети продаж, и другие специфические факторы которые влияют на процесс построения ассортимента товара в каждом конкретном случае.

Вышеприведенные факторы напрямую или косвенно влияют на потребительский спрос, а спрос в свою очередь влияет на результаты работы компании.

В процессе формирования ассортимента продукции в фирме не следует забывать и о других факторах, которые могут повлиять на спрос: социально-экономические (социальная структура обслуживаемого населения и вид его трудовой деятельности, социальное обеспечение и уровень дохода у населения, общий уровень цен на товары и другие), демографические, национальные и природные условия.

Работы, связанные с формированием ассортимента товара в компании должны происходить постоянно с соблюдением основных принципов:

1. Действовать с учётом спроса потребителей, использовать возможности наиболее полного его удовлетворения.
2. Заблаговременно включать новую продукцию в ассортимент, спрос на которые только сложится в ближайшем будущем.
3. Обеспечить выполнение плановых финансовых показателей деятельности компании.

Основная цель, которую преследует процесс анализа и планирования товарного портфеля предприятия – это сбалансированное распределение

финансовых ресурсов компании между разными сферами её бизнес-процессов – различные товарно-рыночные комбинации или иная деятельность фирмы.

Для того что бы предприятие имело возможность заниматься инвестиционной деятельностью в направлении развития новых видов производства и иной деятельности, необходимо, чтобы наиболее «зрелые» направлений деятельности или группа товаров генерировали достаточную для этого прибыль.

Анализ хозяйственного портфеля фирмы преимущественно связан с анализом структуры, качества и динамики совокупности отдельных направлений бизнеса, которыми занимается фирма.

Так же важно отметить, что возросший оборот не всегда означает рост прибыли, поскольку прибыль зависит ещё и от цены. Поэтому ассортиментная политика состоит в тесной связи с другими аспектами товарной политики предприятия.

Важным факторов в формировании ассортимента является цена продукции. Цена – это стоимость товара, выраженная деньгами. Она выступает одним из важнейших индикаторов, который характеризует динамику и общее состояние уровня жизни потребителей.

Потребитель чаще всего конкретно устанавливает для себя предельную цену или их диапазон, в пределах которого он хочет платить за определённый товар. Поэтому одним из важнейших критериев оптимального выстраивания ассортимента товара служит установка благоприятного сочетания продукта с различной стоимостью.

Планирование ассортимента представляет из себя процесс постоянный, который продолжается в течение всего жизненного цикла товара, начиная от принятия решения о производстве новой продукции и заканчивая снятием его с производства. Другими словами, компания не может сколько угодно долго предоставлять на рынок одну и ту же продукцию.

Новаторство, которое должно являться постоянным при выпуске товара – становится обязательным условием для выживания компании в условиях рынка.

Любая компания, которая решилась на инновацию, может предпочесть один из следующих вариантов по поиску идеи для новой продукции:

- приобрести информацию о новых видах товаров у источников вне предприятия;
- самостоятельно произвести новый вид товара, основываясь на материалах аналитики представляемых маркетинговым отделом компании;
- модернизировать уже существующую конструкцию или внешний вид товара уже выпускаемой продукции;
- привлечь для разработки новой продукции сторонних партнёров;

Необходимость в действиях в данных направлениях обусловлена тем, что каждый вид товара имеет свой жизненный цикл. Но иногда, время от времени на рынок выходят неординарные товары, которые имеют необычайно долгую продолжительность жизненного цикла. В данном случае есть необходимость продумать систему его разработки. Например, стадиями такого анализа могут стать:

- принятие долгосрочных мер по стратегии технологических инноваций или в действиях в момент непредвиденных обстоятельств;
- проведение фундаментальных исследований, которые открывают возможности по технологическим прорывам;
- проведение прикладных исследований, обеспечивающих практическое использование фундаментальных исследований применительно к потребностям обозначенных сегментов покупателей;
- конструирование и разработка новых видов продукции, как на основе прикладных исследований, так и непосредственно на основе изучения рынка.

Основополагающие виды стратегий по производству новой продукции по факту представляют провидение решений в следующих направлениях:

- разработка принципиально новой продукции, отличающейся от продукции конкурентов существенной новизной, защищенной патентами;
- разработка продукции, с улучшенными характеристиками относительно ранее выпускаемой;
- разработка новых видов использования ранее выпускаемой продукции за счет ее модернизации или дополнительных приспособлений;
- сокращение ассортимента выпускаемой продукции или снятия с производства продукции, не пользующейся спросом.

Процесс планирования новой единицы ассортимента берет свое начало либо с момента выявления потребности, либо от момента, когда по результатам изучения потребностей рынка или на основе другой достоверной информации было сформировано основное представление о будущем продукте. Независимо от того из какого источника пришёл замысел о происхождении нового продукта, необходимо рано или поздно произвести маркетинговое исследование, с целью выяснения, отвечает ли новый товар осознанной или ещё не сформировавшейся потребности [24].

Начиная процесс планирования ассортимента и разработку нового товара, не следует забывать о том, что никакие, даже самые хорошо продуманные шаги по сбыту и рекламе не могут компенсировать ошибки, которые были допущены ранее, на этапах планирования товарного ассортимента, то есть, при отборе и оценке товара, его технологических испытаниях, или при изучении рынка и проведения пробных продаж.

Процесс планирования ассортимента товаров предполагает управление целым рядом связанных видов деятельности: научно-технических исследований и разработок, исследование рынков, организация движения товаров, стимуляция сбыта, а так же рекламы.



Рисунок 1 – Планирование ассортимента предприятия

Кроме того, необходимо учесть, что, несмотря, на громадное значение внедрения новых товаров для долгосрочных перспектив предприятия, этот процесс остаётся довольно рискованным мероприятием. Зарубежные специалисты провели исследование, из которого следует, что в среднем удельный вес провальных нововведений в различных товарных группах находится в рамках от 50 и 90 процентами.

Какие же меры можно принять, что бы риск, связанный с новыми товарами, мог быть снижен до оптимального уровня?

Во-первых, компания может достичь этого постоянным планированием ассортимента товаров, включающем в себя все проверочные процедуры, на этапах – испытания продукции, изучения рынка и пробных продаж. Так же решением всех остальных возникающих вопросов, на этапе когда товар ещё находится в стадии планирования. Действуя подобным образом, предприятие обеспечивает себе гарантии того, что принятые решения будут основываться на объективных фактах, а не догадках, при условии, что факты станут известны своевременно и ценой приемлемых затрат.

Во-вторых, компания может сократить риск, занимаясь анализом и мониторингом своего прошлого и опыта других компаний, которые смогли

обеспечить успех внедрения нового товара на рынки, открывая закономерности успеха, где имеется такая возможность, и, используя закономерностей применительно к своей работе.

В любом случае перед компанией стоит вопрос улучшения конкурентных сторон своего товара. Они должны качественно отрабатываться ещё на стадии планирования товара, в особенности при формировании ассортимента идущего на перспективу, быть опережающей и долгосрочной.

Существует целый ряд контрольных таблиц и методов оценки для новых видов продукции, разработанных для предприятий разных отраслей промышленности. Они естественно имеют много общего, при этом очевидно, что некоторые больше специализируются на одних областях, чем на других.

Основная ценность данных методов заключается в том, что они помогают менеджерам соблюдать некоторую дисциплину в вопросах рассмотрения, связанных с разработкой новых разновидностей товаров.

Они дают гарантию того, что все относящиеся к делу критерии будут, правильным образом, изучены и, что при составлении плана освоения нового товара, будут учтены имеющиеся у предприятия сильные и слабые стороны, которые отличают его от других.

Не следует считать, что планирования ассортимента продукции это процесс, который относиться исключительно к новым изделиям.

Введение новейших продуктов, непременно, имеет главное значение для предстоящего становления и рентабельной работы любой фирмы, хотя кроме того нужно проводить полный анализ уже имеющейся товарной номенклатуры организации, потому что почти всегда освоение новейших продуктов финансируется за счёт отчисления с выручки от реализации текущей продукции, которую предприятие поставляло на рынок на протяжении ряда лет и, которую оно уповает удачно сбывать ещё в протяжении долгого периода

Поиски новейшего применения и новейших рынков для уже имеющейся продукции нужны чтобы обеспечить наиболее надежную базу работы фирмы.

Ещё один из важных элементов ассортимента и в целом товарной политики компании выступает изъятие из продажи неэффективных товаров. Изыматься могут не только морально устаревшие, но и финансово неэффективные товары, которые при этом могут иметь некоторый спрос. До принятия решения об изъятии или оставлении товара в ассортименте проводится оценка качества показателей каждого из товаров на рынке.

При всём этом необходимо учитывать интегрированную информацию со всех рынков, где рассматриваемый товар реализуется, чтобы была возможность установить реальный объем продаж и уровень прибыльности с учётом динамики, которые обеспечивают производителю каждый его товар.

Основным выводом из сказанного относительно своевременного изъятия товара из оборота состоит в том, что производителю нужно организовать постоянный контроль за поведением товара на рынках и за его жизненным циклом.

Только при выполнении данного условия будет возможность получить полную и достоверную информацию, позволяющую принимать правильные решения. Для облегчения решения проблемы следует иметь методику при себе методику оценки положения продукции товара на разных рынках, на которых работает предприятие. Разработанная методика должна быть относительно простой в применении.

Принятие конечного решения об изъятии продукта из программы либо о продолжении его реализации, возможно, облегчить, когда уже на стадии исследования продукта установить количественные требования к нему: уровень (норматив) окупаемости, размер продаж и/или прибыльности (с учетом полных издержек ресурсов). В случае если продукт перестает отвечать данным аспектам, то тем самым предопределяется и характер решения по его изъятию.

Исчерпавший собственные рыночные способности продукт, вовремя не изъятый из производственной программы, приносит огромные расход средств, требуя непропорционально получаемым итогам издержек средств, усилий и времени. Потому, в случае если изготовитель не станет иметь точной системы

критериев изъятия продуктов из производственно-сбытовой программы, не станет постоянно проводить тест изготавливаемых и реализуемых продуктов, то его перечень неизбежно окажется «перегруженным» неэффективными продуктами, со всеми вытекающими отсюда отрицательными результатами для производителя [12].

Из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы, что процесс планирования ассортимента должен носить непрерывный систематический характер. Правильно продуманный ассортимент способен принести значительную выгоду компании, если в период разработки будут браться в учёт все вышеперечисленные нюансы.

1.3 Методы планирования ассортимента

Главной целью анализа товарного портфеля является сбалансированное разделение финансовых ресурсов между разными областями бизнеса или товарно-рыночными рокировками. Для того что бы фирма могла использовать возможность инвестиций в развитие новых видов деятельности, нужно что бы некоторые из наиболее «зрелых» направлений которыми она занимается или групп товаров производили достаточную доходность.

Анализ портфеля компании связан в большей степени с анализом структуры, динамики и свойства совокупности и отдельных бизнесов, которыми занимается компания.

Методика анализа хозяйственного портфеля фирмы предполагает анализ и изучение стратегических единиц бизнеса (СЕБ).

Так же методы анализа портфеля могут быть применены конкретно к анализу ассортимента продукции, носящий для фирмы стратегический характер [9].

Процесс анализа портфеля предусматривает использование ряда различных методов:

1. ABC анализ. ABC анализ строится исходя из оснований принципа Парето, который гласит, что за большинство возможных результатов ответственно относительно малое количество причин, в настоящее время более известный как «правило – 20 на 80», это означает что, за 80 процентов результата ответственно всего 20 процентов действий. Данный метод получил широкое применение, за счёт универсальности и эффективности в различных областях применения.

Суть данного анализа состоит в том, что делается систематизация всех номенклатурных позиций, данные, о запасах которых поддерживаются по показателю условной значимости данных позиций, и для каждой выделенной группы формируются собственные методики управления запасами. Обыкновенно прибегают к трехступенчатому ранжированию номенклатурных позиций: на классы А, В и С. Возможно, заявить кроме того, что для разных категорий номенклатурных позиций устанавливаются разные значения контролирования за их запасами.

При помощи данного анализа категории продукции разбиваются по степени воздействия на общий итог. При этом принципом сортировки может быть значение выручки, получаемая от определенной категории товаров, размер продаж либо какие-либо иные характеристики. Нередко выручка наиболее показательна в виде аспекта сортировки. Сортировка по размеру продаж может быть адекватна в этом случае, когда анализируемые категории продукции однородны по составу и стоимости.

Таким образом, при изучении розничных продаж, исследователь должен выделить три группы. Группа «А» - позиции сумма частей с накопительным итогом, дает нам первые 50% от общей суммы параметров. Следующая группа «Б»- это товары сумма долей вместе с «А», составляет от 50% до 80% от всей суммы. Последняя группа «С» - оставшиеся позиции, чья сума вместе с «А» и «В» составляет от 80% до 100% процентов от общей суммы. Для оценки динамики изменения структуры продаж возможно помимо прочего сопоставить итоги ABC анализа за нынешний период и за предшествующий. Впоследствии

проведения ABC анализа по группам продукции, такой же анализ ведется внутри групп, хотя не всех, а выборочно, к примеру, лишь входящих в категории «А» и «В» либо выборочно.

Последовательность ABC-анализа продаж имеет основу на распределении анализируемых данных по удельному весу показателей в продажах на три группы:

А – наиболее ценные, товары, которые приносят компании до 80% продаж;

Б – промежуточные, позиции, которые приносят до 20% всех продаж;

С – наименее ценные, группа, приносящая до 5% всех продаж.

Для позиций группы «А» существует ряд общих рекомендаций.

1. Частая оценка прогноза и метода прогнозирования.
2. Частый, к примеру раз в месяц, повторяющийся подсчет припасов с строгими допусками. Неприемлемо сколько-либо значительное отклонение данных о припасах, фиксированных в информационной системе, от данных сообразно проведенному подсчету (который возможно именовать еще текущей инвентаризацией). Целесообразно проводить и классическую полную инвентаризацию ежегодно либо раз в полгода.

3. Ежедневное обновление информации в базах данных. То есть для этих номенклатурных позиций нужно использование систем с постоянным обновлением информации о запасах.

4. Достаточно частый анализ требований потребителя, размеров партий поставок, страхового запаса, который обычно имеет небольшой размер партий. Так же существует необходимость отслеживать все параметры планирования, определение реальных потребностей в номенклатурных позициях. Уход к небольшим размерам партий может быть продиктован возможностью снизить прямые и скрытые издержки, которые связаны с хранением изделий в запасах.

5. Детальное отслеживание и сокращение длительности цикла. Чем более непродолжительна длительность цикла, тем ниже потребность в

оборотных средствах. А так как основную часть потребностей формирует запасы группы «А», то управление длительностью цикла даёт очень мощный эффект.

Для номенклатурной группы товаров «В» рекомендуется применять те же меры, что и для группы «А», но не так часто и более широкими границами допуска.

Для группы определённой в класс «С» были сформулированы следующие рекомендации.

1.Первое правило: товар должен быть в наличии. Иначе можно сказать, что запасов товара класса «С» может быть больше, чем необходимо, но никогда не меньше чем требуется.

2.Упрощенная процедура регистрации по запасам в некоторых случаях даже их отсутствие в базе данных, возможно, использовать для фиксации метод периодического осмотра запасов.

3.Большой объём заказов (партий) и большой объём страхового запаса. Большие партии не влекут за собой существенных издержек, которые связаны с складированием запасов номенклатурных позиций группы «С», поэтому имеет смысл сэкономить по большому счёту на подготовительных издержках, заказывая редко но много.

4.Хранения на складах, которые находятся в лёгком доступе для сотрудников, которые пользуются данными номенклатурными позициями в производственном процессе. Это упрощает процедуру выдачи запасов в производство и устраняет лишнюю бюрократию в процессе производства, что в свою очередь экономит время и средства.

5.Редкая частота фиксирования запасов, раз в год или полгода, с большими возможными допусками, вплоть до измерения веса, а не штучного количества.

Таким образом, применяя метод «ABC - анализ», фирма может адекватно отвечать на потребности рынка, предлагая более качественную продукцию по приемлемым ценам. Показывая анализ доходности товара и

прибыльности покупателя, метод «АВС» вносит большой вклад в процессы принятия решений высшим менеджментом компании.

Фирма используя данный метод, может существенно увеличить свою эффективность и уменьшить затраты, не снижая при этом цены. Так же это позволяет проверять влияние понижения себестоимости и затем закреплять достигнутые результаты, что в свою очередь помогает приобрести сильное конкурентное преимущества по издержкам и тем самым может непрерывно добавлять ценность своим аффилированным лицам, а так же покупателям.

2. Матричная оценка товарного портфеля фирмы с помощью матрицы БГК помогает понять положение компании и ее стратегических бизнес единиц по отношению к потенциалам отрасли. В основе данной матрицы лежит идея классификации бизнесов или продуктов (в зависимости от целей анализа) в соответствии с «темпом роста» и «долей рынка». При анализе хозяйственного портфеля происходит сравнение долей бизнесов или продукции компании на рынке с темпом роста всей отрасли в целом.

Матрица БГК (рис. 2) содержит четыре квадранта в координатах скорость роста отрасли – относительная доля рынка, контролируемая фирмой.

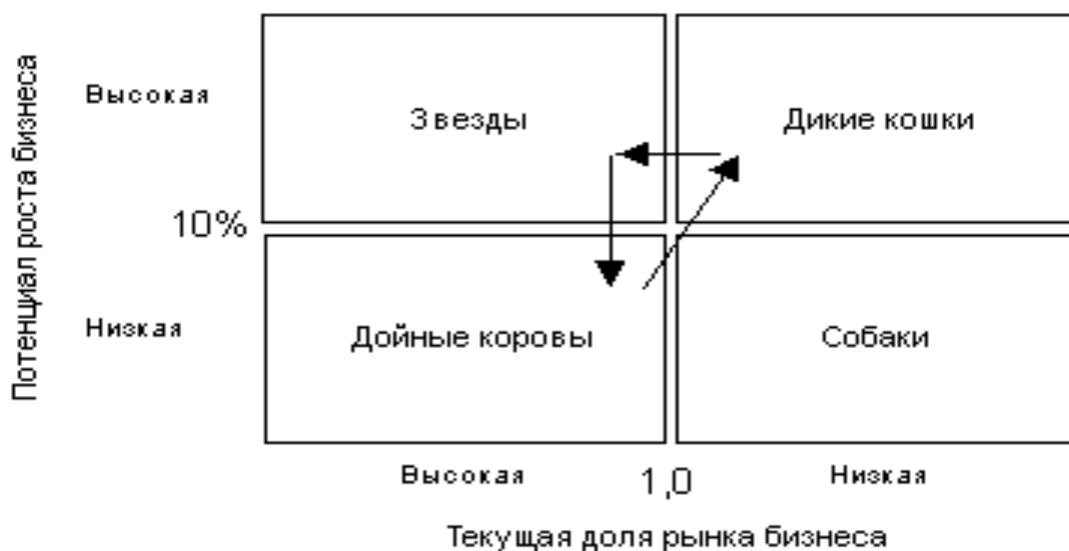


Рисунок 2 – Матрица БГК

Использование относительной (текущей) доли рынка вместо реальной доли компании на рынке при составлении матрицы аналитически более оправдано, потому что в таком случае лучше отражена сравнительная рыночная

сила и позиция компании в конкуренции. Доля рынка, составляющая 10%, является гораздо более сильной, если лидер контролирует 12% рынка, чем в случае контроля 50%; использование показателя относительной доли рынка отражает эту разницу. Но важно не только это: относительная доля рынка, весьма вероятно, отражает уровень издержек, базирующийся на опыте компании и экономии на масштабах производства. Крупная компания может работать с более низкими издержками, чем мелкая, за счет технологических преимуществ и более высокой производительности, связанной с большими размерами предприятия. БКГ выяснила, что при увеличении объема производства уровень знаний, достигнутый в ходе накопления производственного опыта, зачастую приводил к нахождению дополнительных путей повышения эффективности производства и даже к снижению издержек. Уяснив сущность матрицы, разработанной БКГ, рассмотрим положение каждого из направлений деятельности, входящих в портфель компании, в квадрантах матрицы на рис. 2.

«Дикие кошки / вопросительный знак» – высокие темпы роста делают их привлекательными с отраслевой точки зрения. Однако низкая относительная доля рынка (и, таким образом, ограниченные возможности использования «эффекта кривой опыта») поднимает вопрос о том, смогут ли эти подразделения успешно конкурировать с крупными, более эффективно действующими соперниками – таково предназначение «вопросительных знаков», или «трудных детей». Бизнес на стадии «вопросительных знаков», к тому же, является «захватчиком ресурсов» – его называют так, поскольку потребности данного бизнеса в финансировании высоки (по причине того, что быстрый рост и развитие производства новых товаров требуют значительных вложений), а размер его доходов низок (ввиду низкой доли на рынке, ограниченных возможностей использования эффекта кривой опыта и экономии на масштабах производства, а в результате – более низкого уровня прибыли). Бизнес на стадии «вопросительный знак/захватчик ресурсов» в быстрорастущей отрасли может потребовать значительных финансовых вливаний только для

того, чтобы успевать за высокими темпами роста отрасли; он может нуждаться даже в более крупных затратах, чтобы обогнать темпы роста рынка и завоевать достаточную долю рынка, если ставится цель стать лидером отрасли. Корпорация, породившая захватчика ресурсов, должна решить, стоит ли финансировать такое направление деятельности. БКГ утверждает, что существуют две стратегические возможности для хозяйственных подразделений на стадии вопросительного знака:

- агрессивная стратегия инвестиций и экспансии, направленная на использование возможностей быстрорастущей отрасли,
- свертывание, если расходы на расширение мощностей и завоевание доли рынка перевешивают потенциальную отдачу от вложений и значительно увеличивают финансовый риск.

Следование стратегии быстрого роста обязательно для привлекательного вопросительного знака в отрасли, характеризующейся сильным эффектом кривой опыта. В таких случаях это приносит наибольший выигрыш при расширении доли рынка, что дает возможность соперничать с фирмами, имеющими более низкие издержки и более значительный накопленный производственный опыт, и большую долю рынка. Стратегия корпорации в управлении хозяйственными подразделениями на стадии вопросительных знаков следующая: закрывать наиболее слабые, не имеющие шансов хозяйственные подразделения, догнать лидеров по кривой опыта, усиленно инвестировать вопросительные знаки с высоким потенциалом и стараться вырастить из них звезды.

«Звезды» – фирмы (хозяйственные подразделения) с высокой относительной долей рынка в быстрорастущих отраслях названы в таблице БКГ звездами, поскольку они обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. От таких компаний зависит общее состояние хозяйственного портфеля корпорации. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, компании-звезды обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного

капитала. Но они также сами генерируют значительный приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта. Компании-звезды различаются по их потребностям в инвестициях. Некоторые из них могут покрывать свои инвестиционные потребности за счет поступлений от собственной деятельности; другие нуждаются в финансовой поддержке со стороны материнской компании для того, чтобы не отстать от высокого темпа роста отрасли. Хозяйственные подразделения, занимающие передовые позиции в отраслях, где рост начинает замедляться, не могут существовать только за счет собственного притока средств, и поэтому начинают подпитываться из ресурсов материнской компании. Молодые компании-звезды, однако, обычно требуют существенных вложений сверх тех средств, которые они зарабатывают сами, и, таким образом, являются захватчиками ресурсов.

«Дойные коровы» – имеют высокую относительную долю рынка в медленно растущих отраслях, названы в схеме БКГ дойными коровами. Фирмы – дойные коровы зарабатывают средства в объемах, превышающих их потребности в реинвестировании. Существуют две причины, по которым бизнес, попадающий в данный квадрант, становится дойной коровой. В связи с тем, что относительная доля рынка этого хозяйственного подразделения велика и оно занимает лидирующие позиции в отрасли, объемы продаж и хорошая репутация позволяют ему получать существенные доходы. Поскольку темпы роста отрасли невелики, компания получает от текущей деятельности средств больше, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций на рынке и капитальных реинвестиций. Многие из дойных коров – это вчерашние звезды, опускающиеся в левый нижний квадрант матрицы по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости. Хотя дойные коровы и менее привлекательны с точки зрения перспектив роста, это очень ценные хозяйственные подразделения. Дополнительный приток средств от них может быть использован на выплату дивидендов, финансирование приобретений и обеспечение инвестирования в развивающиеся звезды и в трудных детей, из

которых могут вырасти будущие звезды. Все усилия фирмы должны быть направлены на поддержание дойных коров в процветающем состоянии, чтобы как можно дольше использовать их возможности в генерировании притока финансовых ресурсов. Должна быть поставлена цель укрепления и защиты рыночных позиций дойных коров в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, которые будут направляться на развитие других подразделений.

«Собаки» – фирмы (хозяйственные подразделения) с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях называются собаками из-за слабых перспектив их роста, отстающих позиций на рынке и того, что нахождение позади лидеров на кривой опыта ограничивает размер их прибыли. Слабеющие собаки (они располагаются в нижнем правом углу квадранта собак) зачастую неспособны зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе. Иногда этих средств недостаточно даже для поддержки арьергардной стратегии укрепления и защиты, особенно если на рынке жесткая конкуренция и норма прибыли хронически низкая. Следовательно, за исключением особых случаев к слабеющим собакам БКГ рекомендует применять стратегию сбора урожая, сокращения или ликвидации, в зависимости от того, какой вариант может принести наибольшие выгоды.

Подход Бостонской консалтинговой группы не определяет конкретную стратегию для каждой категории продуктов, но дает рекомендации общего характера. Метод BCG применим к фирмам, которые стремятся достичь объема и эффекта опыта. Модель проста и легка для понимания, т.к. обеспечивает основание для маркетинга с тем, чтобы принять решения и подготовиться к будущим действиям.

Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция». Еще одной широко известной матрицей анализа портфеля бизнесов (продукции) является матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция», разработанная консультационной компанией МакКинзи для фирмы «Дженерал Электрик». Эта матрица, в отличие от матрицы БКГ, строится более сложно.

Как следует из названия матрицы, позиционирование СЕБ ведется в системе координат, одной из осей которой является привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая единица бизнеса, а другой осью – конкурентная позиция стратегической единицы бизнеса в ее отрасли. Давайте рассмотрим то, как строится эта матрица.

Для того чтобы установить степень привлекательности отрасли, необходимо выполнить следующие действия.

1. Устанавливается набор параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли. Такими параметрами могут быть интенсивность конкуренции, прибыльность отрасли, рост отрасли, ее размер, технологическая стабильность и т.п. Разработчики матрицы сами определяют то, какие параметры учесть при оценке отрасли, и то, какова должна быть степень детализации при выборе отдельных конкретных параметров.

2. Разработчики матрицы дают каждому параметру вес его относительной значимости для фирмы. Тем параметрам, которые с точки зрения фирмы наиболее важны для оценки привлекательности отрасли, даются более высокие веса. И соответственно менее важным – меньшие веса. Для удобства проведения расчетов вес распределяется таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

3. Каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли. Эта оценка параметров ведется в зависимости от того, насколько заключенная в параметре характеристика отрасли несет в себе возможности для достижения целей фирмы. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 – наиболее привлекательный, 1 – наименее привлекательный параметр. Например, если фирма стремится к расширению, а отрасль совсем не растет, то параметр роста отрасли получит оценку 1. Это будет означать, что он несет в себе угрозу для фирмы.

4. Оценка относительной значимости каждого параметра умножается на соответствующую оценку привлекательности этого параметра и все эти произведения складываются. В сумме получается интегральная оценка

привлекательности отрасли. Максимальная оценка привлекательности отрасли может быть 5, а минимальная – 1.

Для того чтобы оценить конкурентную позицию СЕБ в их отрасли, применяется следующая процедура.

1. Для каждой отрасли, в которой функционирует фирма, составляется список ключевых факторов успеха. Этими факторами могут быть, например, издержки, производительность, исследовательский потенциал, доля рынка и т.п.

2. Разработчики определяют относительные веса факторов, отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции. Сумма весов должна быть равна единице.

3. Для каждой СЕБ (продукта) определяется степень ее конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых факторов успеха. Степень конкурентной силы измеряется от 1 до 5. Если разработчики ставят 5, то это означает, что по данному критическому фактору успеха стратегическая единица бизнеса в своей отрасли имеет сильную конкурентную позицию. Если же выставляется 1, то конкурентная позиция по оцениваемому фактору очень слабая.

4. Вычисляется обобщенная оценка конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли. Для этого относительный вес каждого ключевого фактора успеха умножается на соответствующую оценку степени конкурентной силы стратегической единицы бизнеса. Все полученные произведения складываются. Результат сложения дает интегральную оценку конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли.

После того как получены оценка привлекательности отрасли и оценка конкурентной позиции каждой СЕБ, строится матрица позиционирования СЕБ. По горизонтали откладывается конкурентная позиция, а по вертикали привлекательность отрасли. Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое). Внутри

матрицы выделяется девять квадратов, попадание в которые при позиционировании СЕБ (продуктов) указывает на то, какое место в стратегии фирмы должно им отводиться в будущем.

По отношению к тем СЕБ (продуктам), которые попали в квадраты «Успех», фирма должна применять стратегию развития. Эти бизнесы имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому явно им принадлежит будущее. Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате «Вопросительный знак», могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме следует приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции. Бизнесом (продукты), оказавшиеся в квадрате «Доходный бизнес», являются источником получения денег. Они очень важны для поддержания нормальной жизни фирмы. Но они могут умереть, так как привлекательность для фирмы отрасли, в которой они находятся, низкая.

Попадание в квадрат «Средний бизнес» не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе СЕБ. По отношению к ней решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего портфеля бизнесов (продуктов). Хотя в значительной мере это замечание относится и к СЕБ, попавшим в один из трех рассмотренных типов квадратов.

Относительно СЕБ, попавшей в квадрат «Поражение», следует сделать вывод, что она находится в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для фирмы.

Матрица привлекательности отрасли/положение в конкуренции (DE), которую создала компания GeneralElectric совместно с McKinsy. В данной матрице впервые сравнительной базой стали рассматриваться, не объективные, а субъективные характеристики бизнеса. Таким образом, долгосрочная привлекательность какой-либо отрасли характеризуется некоторыми факторами:

- емкостью рынка и его темпом роста;

— технологическими возможностями и потребностью в капиталовложении;

- сезонностью и цикличность;
- интенсивностью конкуренции;
- барьерами входа и выхода рынка;
- возможностями и угрозами;
- границами доходности рынка;

Воздействие окружающей среды (социальные, политические, религиозные факторы)

После проведения анализа ассортимента продуктового портфеля, результаты, полученные по различным методам, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются предложения по изменениям ассортимента.

2 Анализ ассортиментной политики производственного предприятия ОАО «ТЭМЗ»

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.1.1 История развития предприятия

Томский электромеханический завод имеет богатую историю, которая началась в 1920 году, мастерские Томского технологического, ныне НИ ТПУ по решению губернского совнархоза были преобразованы, «Первый Томский машиностроительный завод Совнархоза» он же «Машинстрой».

Через семь лет в 1927 году, завод переименовали в «Металлист», так как Томск вошёл в состав вновь образованного Новосибирского края , и завод перешёл в управление Новосибирского траста металлоизделий.

В обязательный список номенклатуры стал включаться выпуск, дорожных катков, весов, сверлильных станков и брёвнотрагалок.

Следующим и определяющим этапом стала передача завода в управление «Востокугля» , по решению. ЦК ВКП(б) в июле 1931 года, эту дату можно считать началом преобразования завода в производителя ориентированного на горно-шахтовое оборудование.

С помощью огромных по тем временам вложений потраченных на реконструкцию завода в размере более 2.5 миллиона рублей, стало возможным строительство кузнечного, литейного, ремонтного, инструментального и модельного цехов, так же был расширен механосборочный цех, построены гаражи и склад.

Через два года на шахты Кузбасса поступили первые 77 электросверл модели ЭР-1.В начале сороковых годов количество произведённых сверл превышал тысячу штук, а изначальная конструкция, прототипом которой являлся образец «Siemens-Schuckert», была модифицирована до нужд шахтёров и стала более лёгкой, быстроходной и имела повышенную мощностью.

В 1933 по проекту директора Томского индустриального института – Константина Николаевича Шмаргунова, на заводе была разработана

конструкция электрического отбойного молотка модели КНШ-3, и завод занялся их производством, которое к началу 1941 года превышало полторы тысячи штук в год.

Это было огромным достижением, учитывая уровень развития промышленности на тот момент.

В 1939 году получил новое имя, которое носит и по сей день, завод был передан в управление «Главгормаша» и стал, называется «Томский электромеханический завод».

В годы великой отечественной войны, в 1941 году, на производственную базу ТЭМЗ были переброшены три предприятия, Ленинградская «Пневматика», Харьковский завод маркшейдерских инструментов и Конотопский завод «Красный металлист».

Разумеется, в заказы цехов входили задания на производство военное продукции, в 1942 году, когда завод возглавил К.И Лаврентьев, завод начал осваивать технологию производства горных машин, производившееся в Конотопе и Ленинграде. К заводу была проложена своя железнодорожная ветка, так же предприятие построило для себя электростанцию и водонасосный узел. За годы войны завод выпустил более миллиона единиц пневмоинструмента и свыше шестидесяти тысяч электромашин различных направлений.

В 1947 г. постановлением СМ СССР от 13.01.47 за N 52 заводу было присвоено имя В. В. Вахрушева - министра угольной промышленности СССР.

В 1949 году на заводе начали освоение и серийное производство шахтных вентиляторов местного проветривания, что совершило переворот в области прохода шахтовых выработок, эта работа получила большую положительную оценку в 1951 году, ряд сотрудников предприятия стали лауреатами в частности директор завода Лаврентьев; главный инженер Зикеев; главный конструктор Емельянов; главный технолог Школа, а так же ведущий конструктор Гришин.

В апреле 1956 г. на заводе прошла конференция по повышению технического уровня горной техники, Которая определила вектор развития производства на многие годы вперёд.

С появлением гидродобычи предприятие начало производство продукции с гидроприводом: гидровентильеры, гидросветильники, гидро-двигатели, гидросверла и другие установки. В 60-е годы практически вся номенклатура завода обновилась, появились более безопасные и мощные вентильеры, молотки, электросверла, весить они стали меньше, при этом показатели надёжности заметно возросли.

С 1980 г. завод пережил очередное рождение, отпраздновав свое 60-летие. Очередная реконструкция позволила значительно расширить производство, резко изменить и повысить его технологический уровень и начать выпуск новых более совершенных машин.

В механообработке появилось отечественное и зарубежное высокопроизводительное оборудование, станки с ЧПУ и обрабатывающие центры, в термообработке - проходные агрегаты термообработки, в создании конструкций, технологий и программ для станков - системы CAD/CAM Симатрон, Адем и др.

Позже в 1993 году завод был приватизирован, 51% акций ушёл в руки внешних и заводских акционеров, 38% стали собственностью государства, остальные же были переданы в фонд на продажу.

В 1996 году выход закон «Об акционерных обществах», общим собранием акционеров ежегодно избирается Совет директоров, в управлении текущей деятельности завода занимается единоличный исполнительный орган в лице генерального директора.

2.1.2 Направление деятельности предприятия

Отраслевая принадлежность: обрабатывающие производства.

Основными направлениями деятельности являются производство электрооборудования для применения на предприятиях газовой, нефтехимической и горнорудной промышленности, в метрополитенах, производство вентиляторов местного и главного проветривания, пневматического ручного инструмента, частей подъемно транспортного оборудования.

Юридический адрес и банковские реквизиты

Таблица 1 – Юридический адрес и банковские реквизиты.

Форма собственности:	"Томский электромеханический завод им. В.В.Вахрушева", Открытое акционерное общество
ИНН	7018012842
ОГРН	1027000877210
Код ОКПО	165600
Регион	Томская область
ОКАТО	69401363000
Расшифровка ОКАТО	Кировский
Адрес	634034, г Томск, просп. Ленина, д. 28
Телефон	(3822) 48-15-40, (382) 242-08-56
Факс	(3822) 42-40-56
Email	priemn@temz.tomsk.ru

Основные виды продукции Общества на рынке:

1. Установки, автоматизированные вентиляционные с системой управления и автоматического контроля.
2. Вентиляторы шахтные местного и главного проветривания – типоразмерный ряд по номинальному диаметру рабочего колеса от 400 мм до 4 000 мм.
3. Пневматический ручной инструмент – молотки отбойные, рубильные, клепальные; бетоноломы, машинки ручные сверлильные и шлифовальные, сверла пневматические.

4. Части подъемно – транспортного оборудования – гидротолкатели, тормоза колодочные и дисковые общепромышленного и взрывозащищенного исполнения

Научные исследования и разработки в области технических наук.

2.2 Хозяйственный портфель ОАО ТЭМЗ

Хозяйственный портфель – объединение всех направлений деятельности и товаров компании. Если говорить об отдельных стратегических хозяйственных единицах, отображает все продукты, предлагаемых этими единицами покупателям.

Рекомендуется, что бы хозяйственный портфель мог соответствовать возможностям организации, учитывал ее сильные и слабые аспекты, и принимал во внимания конкуренцию в условиях внешней среды. Предприятие на основе периодически проводимых проверок хозяйственного портфеля обязано определить, какие направления своей деятельности стоит развивать дополнительно, какие не трогать в данный момент, а какие и вовсе ликвидировать [17].

Таблица 2 – Хозяйственный портфель ОАО «ТЭМЗ»

Каталог продукции	Наименование продукции
ВЕНТИЛЯТОРЫ:	ВЕНТИЛЯТОРЫ МЕСТНОГО ПРОВЕТРИВАНИЯ ТИПА ВМГП.
	ВЕНТИЛЯТОРЫ ГЛАВНОГО ПРОВЕТРИВАНИЯ ВГПМ-20.
	ШАХТНЫЕ ВЕНТИЛЯТОРЫ С ЭЛЕКТРИЧЕСКИМ ПРИВОДОМ ВМЭ-4, ВМЭ-5, ВМЭ-6
	ШАХТНЫЕ ВЕНТИЛЯТОРЫ С ЭЛЕКТРИЧЕСКИМ ПРИВОДОМ ВВМ-7, ВВМ-8.
	ШАХТНЫЕ ВЕНТИЛЯТОРЫ С ЭЛЕКТРИЧЕСКИМ ПРИВОДОМ ВМЭ-8, ВМЭ-8-90, ВМЭ-10Р, ВМЭ2-10, ВМЭ2-10-160, ВМЭ-12.
	ВЕНТИЛЯТОР ОБЩЕПРОМЫШЛЕННЫЙ ВОЭ-5.
	ВЕНТИЛЯТОРЫ С ПНЕВМАТИЧЕСКИМ ПРИВОДОМ ВМП-4М
ГИДРОТОЛКАТЕЛИ И ТОРМОЗА КОЛОДОЧНЫЕ:	ТОЛКАТЕЛИ ЭЛЕКТРОГИДРАВЛИЧЕСКИЕ ОБЩЕПРОМЫШЛЕННОГО ИСПОЛНЕНИЯ ТЭ.
	ТОЛКАТЕЛИ ЭЛЕКТРОГИДРАВЛИЧЕСКИЕ ВЗРЫВОЗАЩИЩЕННЫЕ ИСПОЛНЕНИЯ ТЭ.
	ТОРМОЗА КОЛОДОЧНЫЕ ОБЩЕПРОМЫШЛЕННОГО ИСПОЛНЕНИЯ ТКГ.
	ТОРМОЗА КОЛОДОЧНЫЕ ВЗРЫВОЗАЩИЩЕННОГО ИСПОЛНЕНИЯ ТКГ.

Продолжение таблицы 2

Тормоза дисковые:	1.ТОРМОЗ ДИСКОВЫЙ ТД-2.
	2. ТОРМОЗ ДИСКОВЫЙ ТД-2РВ.
Пневматический инструмент:	МОЛОТОКИ РУБИЛЬНЫЕ ПНЕВМАТИЧЕСКИЕ МР-22, МР-36.
	ОТБОЙНЫЕ МОЛОТОКИ ПНЕВМАТИЧЕСКИЕ МО-1Б, МО-2Б, МО-3Б, МО-4Б.
	МОЛОТОКИ КЛЕПАЛЬНЫЕ ПНЕВМАТИЧЕСКИЕ ИП-4009М (МК-4М), ИП-4010М (МК-5М).
	МАШИНЫ СВЕРЛИЛЬНЫЕ ИП-1009, ИП-1009Р.
	БЕТОНОЛОМЫ Б-1, Б-2, Б-3, Б-200.
	СВЕРЛО РУЧНОЕ ПНЕВМАТИЧЕСКОЕ СП-8, ПР-8.
	МАШИНА РУЧНАЯ ШЛИФОВАЛЬНАЯ ПНЕВМАТИЧЕСКАЯ РАДИАЛЬНАЯ ИП-2014.
	МАШИНА РУЧНАЯ ШЛИФОВАЛЬНАЯ ПНЕВМАТИЧЕСКАЯ УГЛОВАЯ ИП-2106.
Сменный инструмент:	Пики.
Пускатели:	ПУСКАТЕЛЬ ЗПВР-400.
Электроинструмент:	ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ ГОРНЫЕ СВЕРЛА ЭР18Д-2М, ЭРП18-2М.
	ПИЛЫ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ ШАХТНЫЕ ЭП-4М.
Электроприводы:	ЭЛЕКТРОПРИВОДЫ ЗЭП1.
Разное:	ЛЮКИ ДЛЯ СМОТРОВЫХ КОЛОДЦЕВ.
	РАЗЪЕМ ШТЕПСЕЛЬНЫЙ РШ-2.
	КЛАПАН ПРУЖИННЫЙ КВ-71-11-001.
	КЛАПАН ЗАПОРНЫЙ ПК/1, ПК/12.
	ЛОПАТЫ ЛС-1, И-87, И-115, И-121.

Из предоставленной таблицы мы видим, что хозяйственный портфель организации разнообразен и захватывает различные сегменты рынка.

На предприятии применяется диверсификация производства, считается, что диверсификация должна привести к лучшему использованию материальных и нематериальных ресурсов предприятия, в том числе и за счёт эффекта синергии. С одной стороны это уменьшает риск за счёт уменьшения зависимости предприятия от какого-либо одного товара или рынка, но с другой стороны возможны риски связанные именно с диверсификацией. Значительную экономию средств даёт многоцелевое использование мощностей производства предприятия.

Приоритетными направлениями деятельности Общества являются:

1. Разработка наукоёмких изделий с высокой добавленной стоимостью, которые в дальнейшем позволят снизить конкурентную нагрузку.

2. Техническое перевооружение основного и вспомогательного производства с целью организации высокотехнологичного производства импортозамещающей продукции.
3. Проведение ремонта сооружений, помещений цехов основного и вспомогательного производства.
4. Оптимизация производственного процесса, экономия энергетических ресурсов, топлива.

Перспективными направлениями развития ОАО «ТЭМЗ» являются:

1. Внедрение новых технологий на производстве и освоение новых рынков сбыта.
2. Продолжение работ по техническому перевооружению основных производств предприятия с целью освоить новые изделия, технологии и снижение издержек на производство продукции.
3. Модернизация уже выпускаемого серийного производства с целью повышения качества и надёжности рабочих характеристик.
4. Рационализация производственного процесса, с целью уменьшения затрат на энергоносители такие как: электроэнергия, природный газ, бензин, дизель и других ресурсов.
5. Увеличение производительности труда по показателю выручки от реализации.

2.3 Анализ финансового состояния предприятия ОАО «ТЭМЗ»

В таблице 3 представлены основные показатели деятельности предприятия.

По данным таблицы мы можем увидеть динамику изменений происходящих на предприятии, например, мы можем увидеть, что увеличилась выручка от продаж, но вместе с тем чистая прибыль уменьшилась по отношению к отчётному 2013 году практически в два раза, отчасти это было

обусловлено увеличением себестоимости продаж и коммерческих расходов, отчасти увеличением дебиторской задолженности.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности предприятия

Наименование	Ед.изм.	2013	2014	2015	Изменение 2014/2015г.
Выручка от продаж	тыс.руб	304 496	319 183	334 084	14 901
Себестоимость продаж	тыс.руб	231 953	239 080	227 974	- 11 106
Коммерческие и управленческие расходы	тыс.руб	100 746	99 972	108 857	8 930
Чистая прибыль	тыс.руб	37 724	27 589	15 804	-11 785
Собственный капитал	тыс.руб	369 178	341 589	325 785	-21 804
Заемный капитал	тыс.руб	186 667	172 454	143 136	-29 318
Активы	тыс.руб	555 845	514 043	468 921	-45 122
Дебиторская задолженность	тыс.руб	23 759	31 862	36 278	4 416
Оборотные активы	тыс.руб	185 720	190 150	191 808	1 658
Запасы	тыс.руб	161 144	157 771	155 251	- 2 520
Кредиторская задолженность	тыс.руб	96 145	107 296	98 301	- 8 995
Внеоборотные активы	тыс.руб	370 125	323 893	277 113	- 46 780

В таблице 4 и на рисунке 1 представлены показатели рентабельности предприятия.

Таблица 4 – Показатели рентабельности предприятия

Показатель	2013г	2014г	2015г	Изменения 2014/2015г
Рентабельность продаж, (%)	12,4	8,6	4,7	-3,9
Рентабельность активов, (%)	6,8	5,4	3,3	-2,1
Рентабельность собственного капитала, (%)	10,2	7,9	4,9	-3
Рентабельность заемного капитала, (%)	20,2	16,0	11,1	-4,9

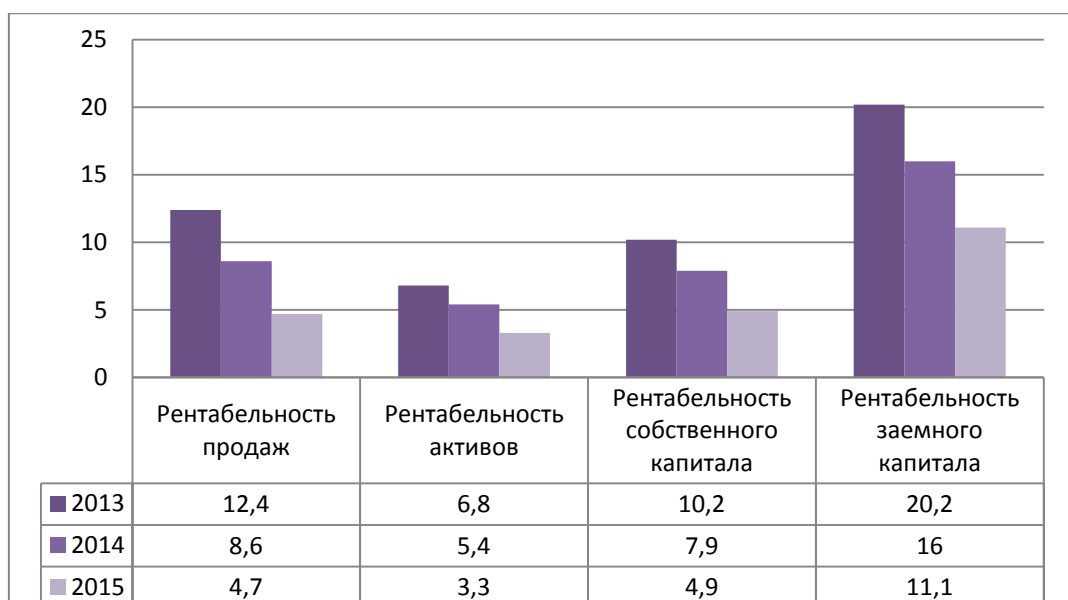


Рисунок 1 – Показатели рентабельности предприятия

Рентабельность – данный показатель отображает эффективность использования одноразовых и текущих трат. В общем виде рентабельность отображается как отношение прибыли к одноразовым или текущим затратам, с помощью которых получена данная прибыль.

Рентабельность продаж указывает, какая прибыль приходится на одну единицу реализованного товара.

Рентабельность активов – данный финансовый коэффициент, отображает эффект от использования всех активов организации. Наглядно демонстрирует способность организации генерировать прибыль без акцента на структуру имеющегося капитала, компетентность в вопросах управления активами. Показатель рентабельности активов показывает управление всеми активами, а не только собственными средствами.

Рентабельность собственного капитала – данный коэффициент отображает отношение чистой прибыли к среднему значению собственного капитала в процентах. Данный показатель является одним из наиболее важных финансовых индикаторов отдачи для каждого инвестора, отображающий, насколько эффективно использованный в производство капитал.

Рентабельность заемного капитала – данный показатель характеризует эффективность управлением предприятием ее заёмного капитала.

Рентабельность заёмного капитала отображает насколько целесообразно получать вложения средств со стороны.

По данным таблицы и диаграммы, видно, что все показатели рентабельности предприятия резко снизились в 2015 г. по отношению к 2013 г. Это связано с уменьшением чистой прибыли.

В таблице 5 и на рисунке 2 показаны показатели оборачиваемости предприятия

Таблица 5 – Показатели оборачиваемости предприятия

Показатель	2013	2014	2015	Изменение 2014/2015г	
				Абс	Относ
Оборачиваемость оборотных активов, об.	1,63	1,67	1,74	0,07	106,7
Оборачиваемость оборотных активов, дни	223,9	218,5	209,7	-8,8	93,6
Оборачиваемость активов, об.	0,5	0,6	0,7	0,1	140
Оборачиваемость активов, дни	730	608,3	521,4	-86,9	71,4
Оборачиваемость запасов, об.	1,43	1,51	1,46	-0,05	102,09
Оборачиваемость запасов, дни	255,2	241,7	250	8,3	97,9
Оборачиваемость дебиторской задолженности, об	12,8	10,01	9,2	-0,81	71,8
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	28,5	36,4	39,6	3,2	138,9
Оборачиваемость кредиторской задолженности, об.	3,1	2,9	3,3	0,4	106,4
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	117,7	125,8	110,6	-15,2	93,9
Оборачиваемость собственного капитала, об.	0,8	0,9	1,02	0,12	127,5
Оборачиваемость собственного капитала, дней	456,2	405,5	357,8	-47,7	78,4

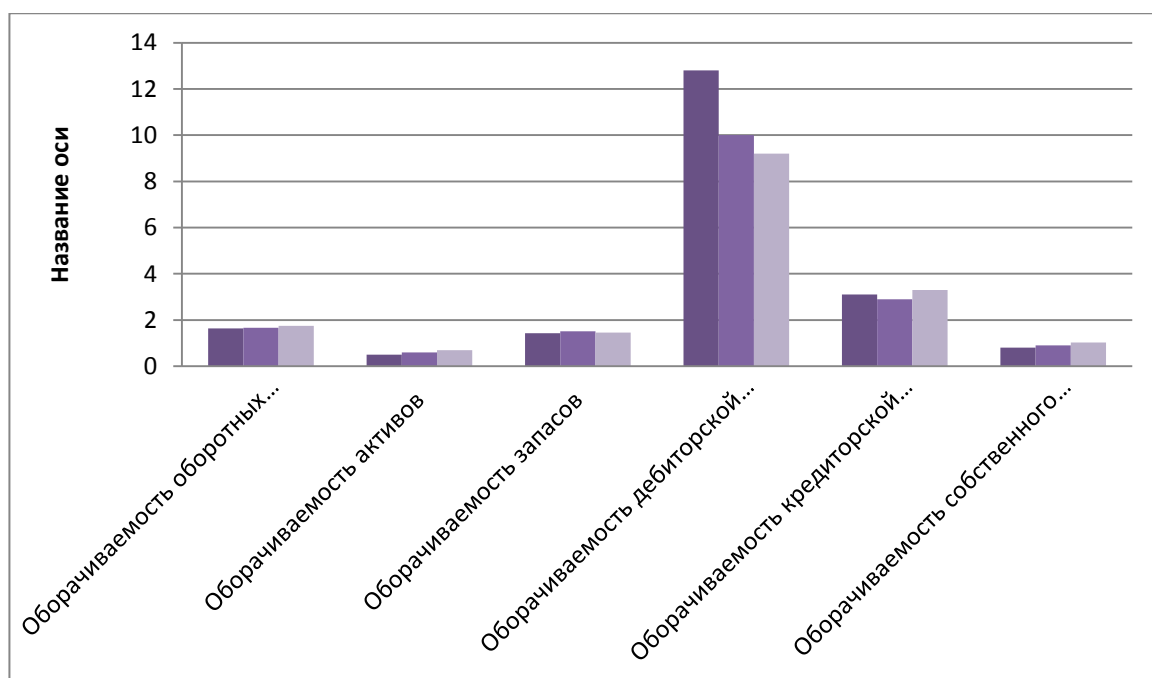


Рисунок 2 – Показатели оборачиваемости предприятия

По данным таблицы видно, что в основном все коэффициенты оборачиваемости предприятия упали. Исключением является оборачиваемость активов, в том числе оборотных активов, а также оборачиваемость кредиторской задолженности и оборачиваемость собственного капитала - эти показатели улучшились.

В таблице 6 представлены коэффициенты ликвидности с 2013 г. по 2015 гг.

Таблица 6 – Коэффициенты ликвидности предприятия

Показатель	Норма	2013	2014	2015	Изменения 2013/2014г	
					Абсол	Относ
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,006	0,003	0,002	-0,001	33,3
Коэффициент быстрой ликвидности	=1	0,18	0,22	0,29	0,073	161,1
Коэффициент текущей ликвидности	=2	1,37	1,26	1,51	0,24	110,2

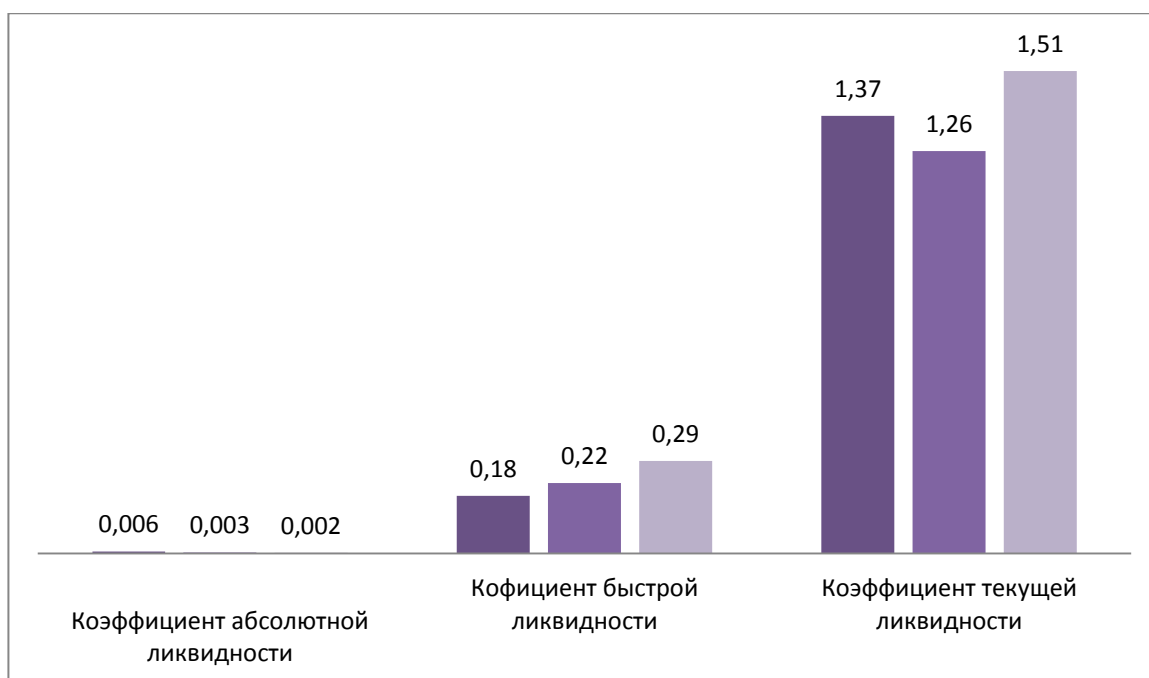


Рисунок 3 – Коэффициенты ликвидности предприятия

Ликвидность – это способность активов быстро и легко мобилизоваться. Так же можно сказать, что это возможность активов превращается в деньги, при этом с сохранением своей номинальной стоимости.

Коэффициент ликвидности – коэффициент отображающий возможность компании своевременно выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности – отображает, какую долю кредиторских обязательств компания сможет погасить в данный момент за счёт средств на различных счетах, например, краткосрочные ценные бумаги, расчёты дебиторов.

Коэффициент быстрой ликвидности отображает, на сколько, компания имеет возможность погасить текущие финансовые обязательства, в момент критического положения, при этом делается допущение, что товарно-материальные запасы не имеют никакой ликвидационной стоимости. Для того что бы дать адекватную оценку этому коэффициенту, в обязательном порядке нужно определить качество ценных бумаг и дебиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности, отображает достаточно ли у компании средств, способные погасить краткосрочные обязательства в течение

одного года. Данный показатель считается основным отображающим платёжеспособность предприятия.

По данным таблицы 10 можно сделать вывод, что к 2015 г. все коэффициенты ликвидности имеют тенденцию к увлечению, что, безусловно, является положительной стороной деятельности предприятия.

Таблица 7 – Показатель экономической добавленной стоимости

Показатель	2013	2014	2015		
Активы, тыс.руб.	555 845	514 043	468 921		
Рентабельность активов, (ROA), %	6,8	5,4	3,3		
Доля заемного капитала	0,34	0,34	0,31		
Доля собственного капитала	0,66	0,66	0,69		
Стоимость собств. капитала, %	10	10	10	Изменение	
Стоимость заемного капитала, %	20	20	20	2013-2014	
Средневзвешенная стоимость капитала, (WACC), %	13,4	13,4	13,1	Абсолют.	Относит., %
Экономическая добавленная стоимость, (EVA), тыс. руб.	-36685,7	-41637,5	-45954,3	-4316,8	125,26

Стоимость компании увеличивается, если $ROA > WACC$, и уменьшается, если $ROA < WACC$.

$$EVA = (ROA - WACC) * \text{active}$$

Таблица 7 показывает, что предприятие теряет свою стоимость.

3 Планирование ассортимента продукции на ОАО «ТЭМЗ»

3.1 Анализ среды предприятия ОАО «ТЭМЗ»

Оптимально подобранный ассортиментный портфель организации прямо воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке компании. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия.

В 2015 году в отрасли российского машиностроения специалисты зафиксировали глубокий спад, но он всё же втрое меньше, чем в 2009 году.

Положительная динамика была зафиксирована в трёх подотраслях машиностроения из двенадцати. В то же самое время в шести из них отмечен спад свыше 10%, а в двух – свыше 20%.

Специалисты считают, что основная причина спада это сокращение спроса внутри страны на оборудование инвестиционного назначения, а так же на технику, которая предназначена для потребительского рынка. Больше всего снижение отмечается в производстве автомобильной техники, грузовых вагонов и турбин.

В течение четвертого квартала в некоторых подотраслях ситуация стала стабилизироваться. Возросло производство грузовых вагонов, грузовых автомобилей и сельскохозяйственной техники. Основной причиной улучшения ситуации в четвертом квартале можно назвать реализацию мер господдержки.

Эксперты РИА Рейтинг делает прогноз, что ситуация в машиностроении в следующем году будет оставаться не простой, но при этом имеет обнадеживающие тенденции, которые были проявлены в четвёртом канале 2015 года, не исключены улучшения в динамике производства.

Таблица 8 – Основные факторы риска.

Наименование	Содержание риска	Меры
Отраслевые риски	Рост конкуренции, обусловленной появлением на рынке, продукции являющейся контрафактной.	Взаимодействие с органами государственной власти по защите товарного знака «ТЭМЗ» Позиционирование продукции, как наиболее качественной и надежной. Гибкая ценовая политика.
Отраслевые риски	Использование технологических и технических инноваций.	Проведение испытаний новых видов продукции. Совершенствование конструкций серийных изделий с целью снижения себестоимости. Освоение новой продукции. Улучшение качества и надежности выпускаемых изделий.
Страновые и региональные риски	Объем экспорта в другие страны в 2015 году.	Меры предприняты не были, т.к. влияние данного фактора для Общества не существенно.
Финансовые риски	-	Меры предприняты не были, т.к. влияние данного фактора в 2013 году на Общество не было оказано.
Правовые риски	-	Меры предприняты не были, т.к. влияние данного фактора в 2015 году на Общество не было оказано.
Риски, связанные с деятельностью общества	Рост себестоимости выпускаемой и реализуемой продукции за счет увеличения тарифов	Проведение организационно-технических мероприятий в целях экономии каждого из используемых ресурсов.

Имеет смысл после анализа отрасли перечислить риски предприятия, которые указываются в ежегодной отчётности, так как они более детально отображают отношение внешней среды и предприятия.

Стоит обратить внимание что затраты завода связанные с научно-исследовательской и инновационной деятельностью составили 44 419 тысяч рублей за счёт собственных средств, что на 29 374 тысяч рублей меньше чем в 2013 году. При этом соотношение этих затрат относительно выручки составили 14%.

Для осуществления деятельности предприятия использовало энергетические ресурсы информация, о которых представлена в таблице.

Таблица 9 – Расход энергетических ресурсов

Вид энергетических ресурсов	Единицы измерения	В натуральном выражении	В стоимостном выражении
Электрическая энергия	тыс.КВт.ч	4603	16 509
Бензин автомобильный	тонн	17	597
Топливо дизельное	тонн	40	1 290
Природный газ	тыс.куб.м	965	3 911

Абсолютное увеличение затрат на энергоресурсы в 2014 году по сравнению с 2013 годом составило 2 2750 тысяч рублей, то есть на 14%, но при этом в натуральном выражении потребление ресурсов сократилось на 5%.

Так же стоит отметить, что предприятия на постоянной основе разрабатывает и принимает меры, что бы нивелировать данную проблему.

SWOT – анализ предприятия

Для того что бы в общем представить основные стратегические цели деятельности компании, определения общего вектора движения развития и стратегических альтернатив возможно использование общепризнанного в отечественной и зарубежной практике метода SWOT – анализа, который позволяет оценить, сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и

угрозы. Данная матрица сводит воедино результаты проведённых исследований в одну систему, установить логические линии связи между сильными и слабыми сторонами, которые имеют место быть в деятельности предприятия, а так же внешними угрозами и возможностями, которые послужат определёнными ориентирами в процессе формулировании стратегии компании.

Для того что бы наглядно продемонстрировать связи между всеми вышеперечисленными элементами и увидеть пути решения проблем необходимо составить общую матрицу SWOT.

Таблица 10 – SWOT - матрица

	Возможности 1. Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или сегментов рынка; 2. Рост производства отечественных товаров народного потребления 3. Возможность замещения импорта 4. Возможность работы с крупными компаниями	Угрозы 1. Сокращение экспорта 2. Высокий уровень инфляции 3. Нестабильность политики налогообложения предприятий 4. Ужесточение конкуренции 5. Рост тарифов на энергию и энергоносители 6. Контрафактная продукция 7. Падение рынка
Сильные стороны 1. Основной принцип работы - сокращение расходов и рационализация всего процесса продаж. 2. Работа на достаточно стабильный и хорошо известный сегмент рынка 3. Гибкая ценовая политика; 4. Гибкая производственная линия 5. Большая доля постоянных покупателей 6. Минимальный срок поставки продукции	Поле СИВ 1. Развитие научно-исследовательских, проектно-конструкторских подразделений и технологий производства высокого уровня, способных осуществлять эксклюзивное изготовление продукции по заявленным техническим заданиям потребителя. 2. Заключение договоров с Газпромом. 3. Реорганизация цехов под новый вид продукции 4. Увеличение объемов производства. 5. 100% загрузка производственной мощности 6. Нарботка и укрепление конкурентных преимуществ. 7. Формирование оптимального хозяйственного портфеля с учетом рентабельности позиций. 8. Разработка эффективной программа продвижения.. 9. Выход на новые рынки.	Поле СИУ 1. Проведение рекламных акций с целью позиционирования продукции, как наиболее качественной и надёжной; 2. Изучение рынка потребителей и их потребностей; 3. Постоянный мониторинг цен конкурентов; 4. Взаимодействие с органами власти по защите товарного знака «ТЭМЗ» 5. Тесное взаимодействие с отечественными и зарубежными дилерами 6. Укрепление конкурентных преимуществ
Слабые стороны 1. Предприятие плохо адаптировано к нововведениям, основанным на достижениях современных технологий 2. Нехватка оборотных средств для закупок; 3. Слабый маркетинг; 4. Текучка кадров 5. Сокращение доли рынка 6. Падение уровня заработной платы	Поле СЛВ 1. Разработать эффективную систему Маркетинга; 2. Создание эффективной программы мотивации и стимулирования сотрудников 3. Заключение договоров отсрочки на приобретение товаров у поставщиков в условиях кризиса, благодаря сложившейся репутации фирмы. 4. Проведение маркетинговых исследований. 5. Развитие инновационной базы предприятия 6. Техническое перевооружение основного и вспомогательного производства	Поле СЛУ 1. Гибкая ценовая политика для привлечения дополнительных клиентов и уже существующих; 2. Осуществить прогноз действий конкурентов; 3. Совершенствовать свою материальную и профессиональную базу; 4. Наладить систему продвижения; 5. Создания эффективной системы внутренней логистики предприятия 6. Снижение затрат, связанных с увеличением энерготарифов за счёт рационального использования электроэнергии, природного газа, топлива и др. ресурсов

Из матрицы мы можем сделать вывод, что все угрозы и слабые стороны предприятия, возможно, нивелировать за счёт сильных сторон и некоторого влияния внешней среды, изучая годовые отчёты предприятия, установлено, что ежегодно предприятия производит ряд мероприятий для нейтрализации своих слабых сторон. Техническое перевооружение, оптимизация производства с целью сокращения затрат по энергии, а так же проводит НИОКР что бы повысить высоко технологичность своего производства и быть более приспособленными к изменениям и даже возможно самим производить изменения в сфере.

Конкуренты

Количество и качество конкурентов по основным видам деятельности предприятия по данным на 2014 год практически не изменилось и составляет около пяти конкурентов на каждое направление.

Таблица 11 – Конкуренты предприятия на различных рынках.

Сегмент рынка	Наименование конкурента
Рынок шахтных вентиляторов	ОАО «Красногвардейский крановый завод», ОАО «Артемовский машиностроительный завод», ЗАО «Донецкий вентиляторный завод» (Украина).
Рынок пневматического инструмента	ООО «Завод строительного оборудования», ОАО «Стройинструмент», ЗАО «Белси-групп».
Рынок частей подъемно-транспортного оборудования	ОАО ТД «Мосгидромаш», ГУП «Бендерский завод «Электроаппаратура» (Молдова), ОАО «Спец-маш-Украина» (Украина).

Доля выпускаемых вентиляторов, производимых ОАО «ТЭМЗ» по России составляет около 20 % по показателям на 2013 год. Доля сбыта ОАО «ТЭМЗ» на рынке отбойных молотков по итогам 2013 года составила около 15%.

В период 2013 года, на рынке появился гидротолкатель от китайского производителя.

Номенклатурный ряд колодочных тормозов в полном объёме, как в общепромышленном, так и во взрывозащищённом виде на любые рабочие напряжения, наличие всех разрешительных документов, гарантийные условия, наличие продукции в доступе и возможность отгружать партии любых размеров и любыми транспортными компаниями позволило заводу сохранять долю на рынке подъёмно-транспортного оборудования ОАО «ТЭМЗ», занимаемая доля составляет около 10%.

Так же стоит отметить что, начиная, с 2013 года завод предпринимает действия по освоению рынков электрооборудования для предприятий нефтяной, газовой и нефтехимической промышленности. В 2015 году данная деятельность принесла свои плоды Минпромторг и «Газпром» подписали меморандум о создании на базе ТЭМЗа производства отечественных антипомпажных и регулирующих клапанов и электроприводов к ним, сообщается на сайте министерства.

Реализация проекта обеспечит замещение потребности группы «Газпром» в этой номенклатуре с 2016 по 2023 год включительно.

Факторы конкурентоспособности:

1. Постоянная работа в области повышения качественных характеристик выпускаемых изделий. Система качества на заводе сертифицирована по международным стандартам ISO 9001-2000.
2. Создание и сохранение долгосрочных отношений с постоянными покупателями выпускаемых товаров, которые сложились в результате стабильных отношений, и ответственности сторон.
3. Минимальный срок поставки, разнообразные варианты поставок.
4. Сервисное обслуживание, гарантийное обслуживание
5. Наличие дилерской сети в регионах основного потребления на территории России и за рубежом.

6. На базе завода существует научно-исследовательские и проектно-конструкторские подразделения, которые способны осуществить эксклюзивные заказы по изготовлению оборудования по заявленным техническим параметрам покупателя.

Из вышеперечисленных конкурентных преимуществ можно заключить, что ОАО «ТЭМЗ» имеет определённые перспективы в развитии и конкурентной борьбе и в полной мере осознаёт и пользуется ими, так как данные положения зафиксированы в годовом отчёте.

Перечень видов продукции и потребителей

Таблица 12 – Перечень видов продукции и потребителей.

Виды выпускаемой продукции	Наименование потребителя
Оборудование (вентиляторы, сверла пневматические, электропилы, гидротолкатели и т.д.)	Предприятия Кузнецкого угольного бассейна (ОАО «ЕвразХолдинг», ОАО «Северный Кузбасс», ОАО УК «Южный Кузбасс») – покупатели около 50% продукции. Предприятия Донецкого угольного бассейна (ГП «Артёмуголь», ГП «Ордженикидзеуголь», ОАО «Павлоградуголь»).
Продукция подъемно-транспортного назначения (гидротолкатели, тормоза колодочные)	Предприятия металлургического сектора.
Части подъемно-транспортного оборудования	Уральский регион (Промышленная группа «Уралкран», ООО «Техно-Таль», ОАО «Копейский машиностроительный завод», ОАО «Урал-Калий»).

В таблице наглядно представлены основные потребители продукции, и мы видим, что в основном это предприятия угольной и горнорудной промышленности горнодобывающего сектора, метрополитены, так же

предприятия занимающиеся металлургией и машиностроением, предприятия газовой и нефтехимической отрасли.

3.2 Формирование рекомендаций по планированию ассортимента на ОАО «ТЭМЗ»

Для того что бы компания могла получить на рынке устойчивое положение обязательно нужно иметь хозяйственный портфель, который будет сбалансирован таким образом, чтобы в нем находились товары на различных этапах своих жизненных циклов. Для формирования оптимальной продуктовой стратегии предприятие может использовать в качестве инструмента матрицей Бостонской консультационной группы (БКГ).

Таблица 13 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Вид продукта	2012				2013				2014			
	Себестоимость, тыс. руб.	Выручка тыс.руб.	Прибыль тыс. руб.	Рентабельность продаж, %	Себестоимость, тыс.руб.	Выручка тыс.руб.	Прибыль тыс. руб.	Рентабельность продаж, %	Себестоимость тыс.руб.	Выручка тыс.руб.	Прибыль тыс. руб.	Рентабельность продаж, %
1.Пневмоинструмент (молотки рубильные пневматические МР-22, МР-36)	105520	137039	31519	23	84213	79168,9	-5044,1	-6,37	85941	82668,4	-3272,6	-3,96
2. Вентиляторы (вентиляторы местного проветривания типа ВМГП)	104293	135445,5	56581	23,3	82724	78864,5	-3859,5	-4,89	82915	83625,9	-710,9	-0,85
3.Гидротолкатели тормоза колодочные (толкатели электрогидравлические общепромышленного исполнения ТЭ)	52760	68519,5	15759,5	23	34759	37757,5	2998,5	7,94	35462	40536,2	5074,2	14,3
Итого		341004				195790,9				206830,6		

В номенклатуре компании в среднем выделяют пять наиболее продаваемых товара, для которых формируется стратегия. Исходные данные для построения матрицы БКГ рассчитаны и приведены в таблице 13.

Далее необходимо рассчитать темп роста рынка (ТРР). Он определяется как движение продукции на рынке, то есть динамика изменений объёмов продаж, и могут быть определены по каждому отдельному продукту с помощью индекса темпа роста.

Индекс темпа роста по каждому конкретному виду товара определяется как соотношение объёма продукции за текущий год к объёму ее реализации за предыдущий год и выражается в процентах или коэффициентах роста.

Темпы роста рынка на 2014 г. по отношению к 2013 г.

$$ТРР_1 = 82668,4 / 79168,9 = 1,04$$

$$ТРР_2 = 83625,9 / 78864,5 = 1,06$$

$$ТРР_3 = 40536,2 / 37757,5 = 1,07$$

Темпы роста рынка на 2013г.по отношению к 2012 г.

$$ТРР_1 = 79168,9 / 137039 = 0,58$$

$$ТРР_2 = 78864,5 / 135445,5 = 0,58$$

$$ТРР_3 = 37757,5 / 68519,5 = 0,55$$

Относительная доля рынка получена внутри статистическими данными.

Для отражения в матрице относительных размеров кругов определим удельный вес каждой из них в объеме продаж предприятия (рис. 4).

$$\text{Удельный вес}_1 = 82668,4 * 100 / 206830,6 = 39,97\%$$

$$\text{Удельный вес}_2 = 83625,9 * 100 / 206830,6 = 40,43\%$$

$$\text{Удельный вес}_3 = 40536,2 * 100 / 206830,6 = 19,6\%$$

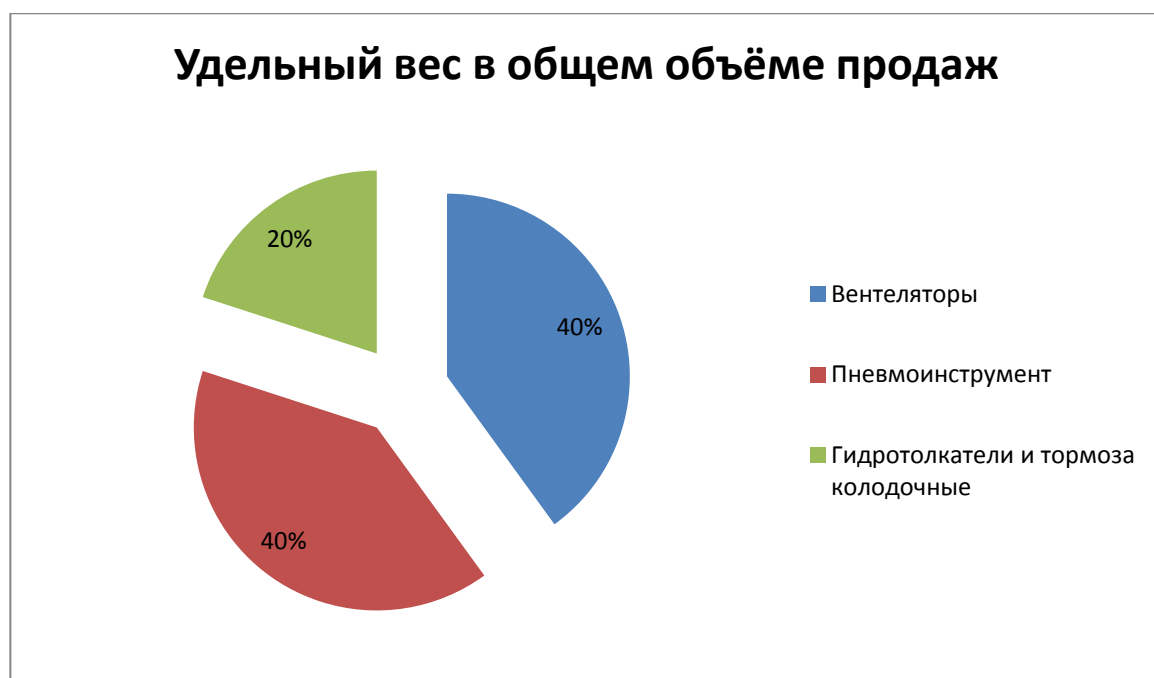


Рисунок 4 – Удельный вес в общем объеме продаж

Таблица 14 – Исходные данные для построения матрицы БКГ.

Показатели	Пневмоинструменты	Вентеляторы	Гидротолкатели и тормоза колодочные
1. Темпы роста рынка	1,04	1,06	1,07
2. Относительная доля рынка	1,1	1,36	0,9
3. Объем реализации данного вида продукта, тыс. руб.	82668,4	83625,9	40536,2
4. Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	40	40	20

Определяем центральную линию матрицы БКГ, для чего находим середину интервала максимального и минимального значений ОДР: $(1,36 - 0,9) : 2 = 0,23$. Построим матрицу для ОАО «ТЭМЗ».

Матрица наглядно показывает, что пневмоинструмент можно отнести к группе «Звёзд», данная группа приносит 39,97% прибыли, колодочные тормоза и гидротолкатели относятся к «Диким кошкам», и в свою очередь приносят 19,6% от всей прибыли, вентеляторы же заняли сегмент «дойная корова» приносящие 40,43% от прибыли.

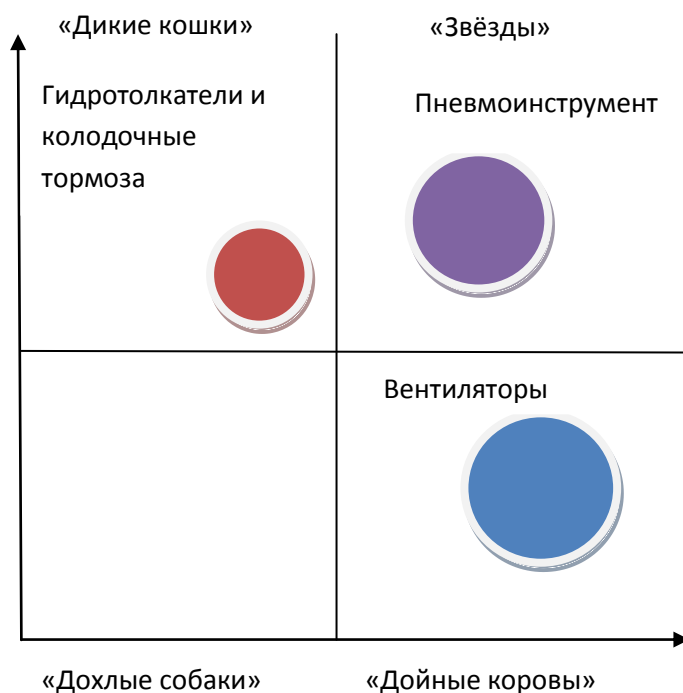


Рисунок 5 – Матрица БКГ для ОАО «ТЭМЗ»

На основе данной матрицы БКГ можно определить следующие стратегии развития ассортимента:

1. Реализация колодочных тормозов и гидротолкателей является перспективным направлением в области завоевания рынка, и для этого на данном этапе такому товару нужна ресурсная поддержка, для того что бы данная продукция смогла уверенно существовать на конкурентном рынке.
2. Следуя этому руководство должно решить – стоит ли дальше поддерживать данный товар до момента безоговорочного успеха, или же предприятию придётся покинуть данный рынок. При должном уровне поддержки в плане ресурсов как технических, так и финансовых данный товар способен перейти в сектор «звезда». После такого перехода товар будет способен формировать значительные потоки прибыли. К нему стоит применить стратегию роста, то есть всеми способами увеличить объём реализации.
3. Как уже было сказано, вентиляторы были отнесены к сегменту «Дойные коровы». Хотя данный сектор менее привлекателен с точки зрения развития и перспективы роста, они являются очень ценными бизнес единицами. Дополнительный приток средств от данного сегмента может быть использован

на выплаты дивидендов акционерам, или же финансированием необходимого для других сегментов такие как «звезды» и «дикие кошки», из которых могут вырасти новые «звезды». Компания должна проводить постоянные мероприятия для поддержания сектора «Дойных коров» в рабочем состоянии, что бы как можно дольше использовать их способность генерировать большой приток финансовых ресурсов. В обязательном порядке должны быть проведены работы по укреплению и защите рыночных позиций данного сегмента в течение всего периода, в котором «Дойные коровы» способны приносить средства в необходимом объёме, которые будут направлены на нужды других подразделений.

4. В свою очередь реализация пневматического инструмента приносит большую прибыль, так как имеет большую долю рынка. Крупные ресурсные вложения не будут считать целесообразными, так как спрос в дальнейшем может существенно снизиться. Стратегия направлена на поддержание устоявшейся картины.

Основная идея процесса планирования ассортимента состоит в следующем:

Во-первых, эффективная стратегия должна быть на разделение объёма реализации и прибылям от жизненного цикла товаров.

Во-вторых, планирование и запуск новых изделий на рынок должны планироваться таким образом, что бы величина объёмов продаж и прибыли оставались относительно постоянными либо росли. Общая схема планирования и внедрения новых продуктов на рынок представлена ниже на рисунке 6. Рисунок наглядно показывает, что предприятие может планировать переход от одной стадии к другой, оптимизировать свой ассортимент таким образом, что на рынке одновременно продаются товары различной степени новизны.

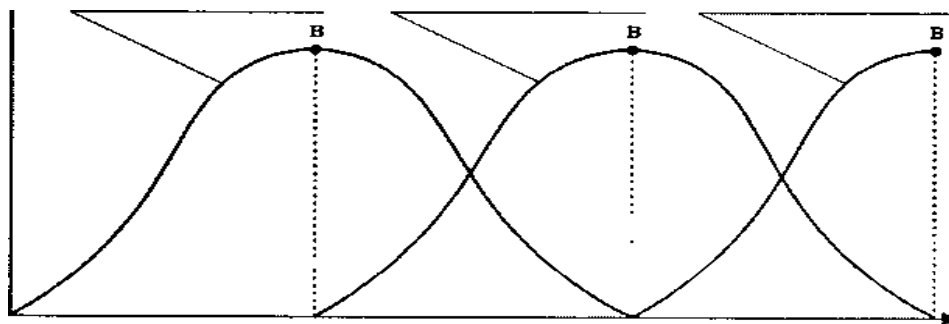


Рисунок 6 – Оптимизация ассортимента товаров в зависимости от ЖЦТ

Планирование ассортимента рекомендуется осуществлять на основе следующего подхода. Целесообразно весь ассортимент продукции, планируемый к продаже, разбить на следующие ассортиментные группы:

- основную, включающую товары, находящиеся в стадии роста и приносящие основную долю прибыли;
- поддерживающую, состоящую из товаров, стабилизирующих доходы от продаж и находящиеся в стадии зрелости;
- стратегическую, включающую товары, призванные обеспечить будущие доходы предприятия;
- тактическую, охватывающую товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся в стадии роста и зрелости;
- снимаемую с продажи и включающую товары, находящиеся в стадии насыщения и спада.

Маркетинг пока не выработал рекомендаций, какое количество товарных групп предприятие должно одновременно производить и продавать на рынке. Однако на первой стадии внедрения на рынок выводят обычно самые ходовые, базовые модели, пользующиеся повышенным спросом у покупателей. На стадии роста ассортимент и параметрический ряд выпускаемых изделий расширяют и к стадии зрелости выводят на рынок полный набор изделий всего параметрического ряда. В стадии спада на рынке должны оставаться только одна-две наиболее ходовые модели и запасные части к снимаемым изделиям. Доля основной группы товаров должна составлять 75—85 % всей номенклатуры выпускаемых изделий. Особенно тщательно необходимо планировать снятие изделий с продажи,

поскольку задержка со снятием устаревших товаров снижает эффективность продаж. Это обусловливается следующими причинами:

- скоплением устаревших товаров в каналах сбыта;
- увеличением расходов на рекламу;
- увеличением трудоемкости и затрат на сбыт;
- снижением престижа предприятия и др. [25].

Специалисты отмечают, что при планировании ассортимента следует избегать различного рода крайностей. Например, одностороннее стремление к разработке новых товаров или, наоборот, чрезмерная приверженность к традиционным изделиям вряд ли принесет результат. Необходима оптимизация и определенная сбалансированность структуры товарной номенклатуры. Какие бы усилия ни прилагала фирма для эффективной организации работы с уже имеющимися товарами на всех стадиях их жизненного цикла, существует объективная необходимость в разработке новых товаров.

При планировании новых товаров следует иметь в виду, что они в краткосрочном периоде ухудшают экономические показатели работы предприятия, поскольку увеличивают издержки производства и реализации, нарушают ритмичность производственного процесса. Однако в долгосрочном периоде существует прямая зависимость между финансовой устойчивостью предприятия и его инновационной деятельностью. По данным журнала "Бизнес Уик", 49 % доходов компаний, лидирующих в своих отраслях по объему прибыли и приросту объема продаж, получены благодаря товарам, разработанным и запущенным в производство за последние пять лет. В то же время у фирм аутсайдеров лишь 11 % объема продаж приходится на новые изделия [9].

Новизна товара рассматривается по отношению к новой потребности, к новому потребителю, к старому товару и к новому рынку. Исходя из сказанного, при планировании портфеля заказов может применяться следующая классификация новых товаров:

- качественно новый товар (не имеющий до его появления аналогов на рынке). Создание таких товаров производится на базе новых открытий и изобретений, полученных в ходе фундаментальных исследований;
- усовершенствованный товар (имеющий на рынке товар-аналог). Такие товары осваиваются в ходе проведения прикладных НИОКР. Они удовлетворяют те же потребности, что и существовавшие до их появления товары-аналоги, но на принципиально иной технико-технологической базе. Например, электронные часы по отношению к механическим можно рассматривать как усовершенствованный товар;
- частично усовершенствованный товар (с принципиально не измененными характеристиками), например, автоматическая стиральная машина;
- товар рыночной новизны, который является старым товаром для прежних рынков, но новым для планируемого к освоению рынка;
- товар новой сферы применения.

Производство новых товаров — наиболее рискованная область деятельности. Специально проведенные исследования показывают, что из 58 серьезных идей новых товаров только 4 доводятся до разработки, 2 внедряются на рынок, и только одна приносит успех. Около 40 % потребительских товаров-новинок, 20 % — товаров производственного назначения, выведенных на рынок, терпят неудачу. Среди причин этого чаще всего называются:

- неверная оценка требований рынка — 32 %;
- неэффективная политика сбыта — 13 %;
- высокая цена — 14 %;
- несвоевременное начало продажи — 10 %;
- конкуренция — 8 %;
- техническое несовершенство изделий — 23 %.

При планировании сроков вывода товара на рынок решающими могут быть следующие обстоятельства. Нельзя приступать к разработке нового товара лишь только после того, как покупатель отказывается покупать устаревшую продукцию. В

этом случае велика опасность потерять рынок. Новый товар следует выводить на рынок в момент затухания спроса. Во многих случаях сроки вывода товара на рынок обуславливаются необходимостью создания конкурентных барьеров и борьбы с товарами конкурентов. Однако в этом случае необходимо принять во внимание, что новый товар борется не только с аналогичным товаром конкурента, но и с прежним собственным товаром, реализуемым на рынке, что в целом может уменьшить объем продаж [5].

Процесс планирования ассортимента на основе концепции ЖЦТ даёт теоретическую базу для обоснования плановых решений, однако при этом следует учитывать ряд существенных факторов, которые придают данному процессу ряд некоторых особенностей.

Первое, этапы, форма и общая продолжительность жизненного цикла индивидуальны для каждого товара, что делает невозможным выработать, стереотипны решения, которые были бы универсальны для всех предприятий.

Второе, стоит учитывать важность воздействия внешней среды, таких как состояние экономики, уровень инфляции, политическая ситуация и прочее. Данные факторы могут удлинять или сокращать жизненный цикл.

Третье, прогнозирование жизненного цикла – процесс достаточно трудоёмкий и не имеет в своём арсенале эффективного инструментария. Истории известно достаточное количество случаев, когда прогнозы специалистов не сбывались. Например, предприятие возлагает большие надежды и усиливает маркетинговую поддержку новому товару, но по ряду причин потребитель отказывается принимать товар, и в срочном порядке приходится применять меры по нивелированию негатива.

Четвёртое, основные фазы ЖЦТ, которые были описаны выше, не имеют чётких временных или иных границ, в некоторые моменты может показаться, что продукт достиг плато зрелости, когда по факту он лишь временно стабилизировался на стадии роста. В таком случае мероприятия применяемы якобы для зрелого продукта по объёму производства и месту в ассортиментной структуре будут в лучшем случае не эффективны, в худшем же негативны.

Следовательно, трудно определить, когда начнётся следующая фаза, сколько она будет продолжаться, как далеко сможет забраться данный товар.

Пятое, одна из существенных проблем состоит в постоянном сокращении временного отрезка от выведения товара на рынок и периодом когда его продажи выходят на пик. Данный период ЖЦТ не поддаётся точному прогнозированию, что сказывается на плановых расчетах и прогнозах продаж.

Шестое, между этапами продолжительностью жизненных циклов товара, объёмом прибылей и продаж отсутствует количественно измеримое соответствие. Во время выхода товара на рынок компания тратит значительные средства на маркетинг, освоение производства и вывод товара в свет, в то же время прибыли низкие, а объём продаж может варьироваться. По мере расширения увеличивается прибыль и объём продаж, но к снижению затрат на маркетинг. В стадии зрелости за счёт конкуренции продажи и прибыль падают, а маркетинг либо так же не финансируется, либо старается произвести перезагрузку, что опять же несёт за собой определённые траты. Однако это сокращение происходит до того момента, когда начинает падать объем продаж. Этот отрезок времени между снижением нормы прибыли и падением объема продаж при планировании длительности жизненного цикла определить довольно сложно.

Седьмое, для некоторых видов товара существует возрастающая обратная зависимость между стоимостью разработки и его жизненным циклом. Обычно в процессе планирования необходимо решить задачу компенсации затрат на разработку товара в срок который будет короче, чем тот в который продукт начинает приносить достаточную прибыль. Решение данной задачи становится ещё более тяжёлой, когда на начальном этапе товар требует дополнительных трат, а срок получения прибыли по каким либо причинном отодвигается, такое часто встречается в области технически сложной продукции, таких как самолёты, морские судна и подобные.

Восьмое, концепция жизненного цикла товара не позволяет определить точный срок вывода товара на рынок. На данном этапе большую роль играет

субъективный фактор. При решении этой проблемы возникает важная дилемма, суть которой состоит в следующем. Одним из надёжных и проверенных методов обеспечить необходимый объём продаж и прибыли считается заставить конкурента врасплох, то есть сократить время разработки и запуска товара на рынок. Но с другой стороны более долгий срок разработки и качественно проведённые испытания помогают уменьшить зону неопределённости в отношении сбыта продукта, хотя и увеличивают предпроизводственные затраты. В таких условиях зачастую происходят случаи, когда фирму, которая торопится выйти на рынок без проведения надлежащих исследований, может ожидать негативный исход, чем в случае, если бы она смогла выждать и предоставить возможность конкурентам выйти на первый план. Например, одна гигантская американская продовольственная корпорация разработала новый сорт фруктовых вафель. Они были тщательно исследованы, причем на эти исследования ушло примерно 500 тыс. долл., и все считали, что их ждет колоссальный успех. Так же думал и основной конкурент, который следил за ходом исследований и начал производство такого же продукта. Не подвергаясь испытанию на рынке, продукт стал производиться им в национальном масштабе, в течение 6 месяцев он побил первого конкурента и в настоящее время опережает оригинал.

Тем не менее, обоснование структуры ассортимента на основе планирования жизненного цикла товара позволяет установить очередность замены старых товаров новыми модификациями и новыми товарами, что намного эффективнее сбытовой концепции, не учитывающей требования рынка, когда товар включается в ассортимент по мере его готовности. Жизненные циклы позволяют установить очерёдность замены старых товаров новыми или их модификациями, что намного эффективней сбытовой концепции, которая не учитывает требования рынка, когда товар включается в ассортимент только тогда когда он готов.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3A11	Полторыхину Артему Евгеньевичу

Институт	Электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Производственный комплекс ОАО «ТЭМЗ» состоит из современных станков, которые обеспечивают безопасное для сотрудников производство. 2. Основным риском для сотрудников предприятия несёт тестирование произведённой продукции, в связи с этим завод пропагандирует жёсткий контроль качества своей продукции на всех этапах производства, что даёт определённый результат, за последние 5 лет был зафиксирован лишь один несчастный случай.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) 2. ФЗ от 10.01.2002 N 7 –ФЗ (ред. От 29.12.2015) «Об охране окружающей среды» 3. Закон о социальной защите населения РФ.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Руководство завода уделяет большое внимание защите работников, во время производства, производя, все необходимые действия предусмотренные законами Российской Федерации. 2. Компани постоянно модернизирует производственный комплекс с целью увеличения надёжности и безопасности производства для работников предприятия. 3. В связи с постоянной работой по модернизации производственного комплекса завода, производится обучение занятого персонала, что повышает конкурентоспособность работников на рынке труда и способствует общему развитию в

	профессиональной сфере.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1. Одним из требований компании ОАО «ТЭМЗ» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства. 2. Среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп. 3. Программа КСО компании ОАО «ТЭМЗ» также должна включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются. 4. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп. 5. Соблюдение всех необходимых условий для максимальной экологичности производства.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ); 2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Ожидаемая эффективность программы

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А11	Полторыхин Артем Евгеньевич		

Социальная ответственность

Актуальность действий в области социально корпоративной ответственности обусловлена получением преимущества предприятия в обеспечении себе продолжительной позитивной перспективы, способствующей увеличению прибыльности.

Корпоративная социальная ответственность – концепция, в которой заключаются со стороны компании интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы, выходящее за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство.

Главной целью проведения стратегии КСО является минимизация бизнес рисков, превращение проблем имеющихся в общественной жизни, окружающей среде в возможности для бизнеса

К основным преимуществам КСО в развитии бизнеса можно отнести:

1. Увеличение прибыли, повышение темпов роста.
2. Получением доступа компании к социально ответственным инвестициям.
3. Возможное сокращение операционных расходов, путем уменьшения отходов производства или ее переработки, либо продажей переработанного материала.
4. Рост узнаваемости бренда и репутации.
5. Стимулируют рост продаж, через повышение лояльности клиентов.
6. Повышение производительности и качества услуги.
7. Больше способов в привлечении и удержании сотрудников.
8. Сокращение претензии со стороны регулирующих органов.
9. Улучшение управления рисками.
10. Рост конкурентоспособности.

В 2006 г. Ассоциация менеджеров России (АМР) приняла меморандум «О принципах корпоративной социальной ответственности», где дано

определение о том, что в развитии принципов КСО в нашей стране нельзя отходить от международных стандартов в этой сфере.

Основными принципами АМР являются:

- производство качественной продукции и услуг для потребителя;
- создание привлекательных рабочих мест;
- «неукоснительное» выполнение требований законодательства;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- построение добросовестных и взаимовыгодных отношений со всеми заинтересованными сторонами.

По мнению наиболее известных отечественных менеджеров к приоритетным направлениям КСО в России являются:

- инвестиции в развитие персонала;
- создание безопасных условий труда и охрана здоровья;
- поощрение благотворительности;
- природоохранная деятельность и ресурсосбережение.

Развивая представление о корпоративной социальной ответственности, Кэрролл описывает пирамиду КСО. Он выделяет четыре компонента КСО: экономические обязательства (производить товары и обеспечивать прибыль), юридические (соблюдать законы, установленные государством), а также этические (действовать в соответствии с принятыми в обществе нормами и правилами) и филантропические (поддерживать искусство, образование, местные сообщества).

Социальная ответственность завода перед обществом это нечто большее, чем просто исправное отчисление налогов в бюджет, достойная заработная плата сотрудникам и неукоснительное соблюдение законов. Руководство понимает социальную ответственность как добровольно взятое на себя обязательство вносить вклад в улучшение жизни людей, общества, города, республики.

Реализация настоящих обязательств осуществляется в ходе коллективных переговоров с профобъединением и общественными организациями компании, и закрепляется в конкретных планах работ, а также в локальных нормативных актах.

Используя пирамиду Кэррола по отношению к деятельности завода, мы сможем более наглядно понять, насколько стратегия КСО интегрирована в общую стратегию завода.

С точки зрения юриспруденции ответственность завода будет выражаться в соблюдении им всех законодательных актов, предусмотренных для регулирования деятельности в области машиностроения, в том числе уплата налогов, прозрачная финансовая система предприятия.

Экономический аспект, в свою очередь, можно поделить на два вида ответственности: социальный и не социальные.

Несоциальный вид ответственности призван обеспечить прибыльности и конкурентоспособность предприятию.

В социальном же плане, предприятие должно обеспечить выплату достойной заработной платы своим работникам, создание новых рабочих мест, а так же улучшений условий труда, развитие навыков и способностей своих сотрудников.

Этический аспект обозначает, что предприятие в процессе своей деятельности следует общепринятым нормами этики и морали. Так же включает в себя заботу об окружающей среде и эффективное использование ресурсов. ОАО «ТЭМЗ» составляя годовой отчёт, включает информацию об использовании энергетических ресурсах, и указывает на то, что предприятие на постоянной основе проводит мероприятия направленные на снижение и более продуктивное использование энергетических ресурсов, таких как природный газ и бензин, так же данные мероприятия влияют на финансовые результаты компании что относится к экономическому аспекту. Ниже в таблице приведены данные по объёмам использования ресурсов предприятием за 2013 год и за 2014

год, для наглядной демонстрации эффекта от мероприятий по снижению потребления энергоресурсов.

Таблица 15 – Сравнение расходов энергетических ресурсов

Вид энергетических ресурсов	Единицы измерения	2013 год	2014 год
Электрическая энергия	тыс.Квт.ч	4 940	4 603
Бензин	т	17	17
Топливо дизельное	т	57	40
Природный газ	тыс.куб.м	917	965

По сравнению с 2013 годом в 2014 году использование ресурсов, в натуральном выражении уменьшались на 5%.

Филантропический аспект завод реализует по большей части через участие в жизни университета, Национального Исследовательского Томского Политехнического Университета. В течение 2014-15 годов был проведён ряд мероприятий совместно с университетом.

В октябре 2015 года ОАО «ТЭМЗ» и Томский политехнический заключили договор, суть которого заключается в том, что на базе ВУЗа будут созданы две лаборатории, а так же будут разрабатываться и реализовываться проекты для добывающей промышленности. Так же в ходе беседы ректор университета указал на тот факт что практически весь инженерно-технический персонал завода, это выпускники политехники.[26]

Так же в 2014 году, в год культуры в России один из цехов ТЭМЗа превратился в яркую площадку, на которой были представлены работы молодых томских дизайнеров студенты и школьники представили свои проекты — графические рисунки, лайфхаки, дизайнерский хэндмэйд и даже линии одежды — на Днях дизайна в Томском политехническом университете.

Стоит отметить деятельность генерального директора ОАО «ТЭМЗ» Ивана Пушкарёва, который является выпускником Томского Политехнического и является членом правления Ассоциации выпускников ТПУ. В 2012 году Иван

Пушкарёв перечислил в эндаумент-фонд вуза 100 тысяч рублей, еще 500 тысяч рублей поступило от возглавляемого им предприятия, а его сын Максим – ассистент кафедры автоматики и компьютерных систем Института кибернетики ТПУ – ежемесячно будет перечислять в фонд 1% своей заработной платы.

Так же в интервью Пушкарёв отмечает что 90% «мозгов» завода, это политехники. За последние пять лет на ТЭМЗ было распределено около 100 выпускников ТПУ, ежегодно на предприятии проходят практику более 10 студентов.

Из вышесказанного, очевидно, что завод и университет тесно сотрудничают, как в области корпоративно-социальной ответственности, так и в области производства, создавая новые рабочие места и реализуя проекты, направленные на поддержку молодых специалистов, выпускников политехнического. Данное сотрудничество сложилось исторически, так как свой начало завод берёт именно от технических мастерских политехнического, которые в 1920 году были преобразованы в завод.

4.1 Определение целей и задач программы

На предприятии ОАО «ТЭМЗ» выбор сделан в пользу стратегической модели КСО, которая берёт за основу разработку долгосрочной программы, которая основывается на миссии и цели компании, и опираясь на рутинную работу завода.

Для реализации программы КСО с целью достижения социальных и экономических результатов, необходимо объединение со стратегией компании. В этом случае стратегическая модель КСО будет выступать как вспомогательный элемент в деятельности компании.

Стратегия выбора целей КСО, напрямую зависит от миссии и стратегии компании, максимально отражая их. Из таблицы 16. определим цели компании по проведению КСО [27].

Таблица 16 – Определение целей компании

Миссия компании	Максимальное удовлетворение потребностей заказчиков точно и в срок.	Цели КСО
Стратегия компании	Постоянное увеличение качества своей продукции и минимизация издержек.	1. Развитие персонала, позволяющее избежать текучести кадров и способствующей повышению знаний в области и развитию навыков и способностей. 2. Улучшением имиджа компании, путем роста репутации, которое позволит более устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе. 3. Ответственное отношение к заказчикам и деловым партнёрам в области качества продукции и других предусмотренных обязательств

Исходя из таблицы 15 можно сделать вывод, что стратегия КСО необходима для компании, для успешного её развития и достижения целей и успешного проведения стратегии компании.

Основными целями реализации корпоративной социальной ответственности в данной компании являются:

1. Развитие персонала
2. Улучшением имиджа компании
3. Ответственностью перед потребителями и деловыми партнёрами.

Определение стейкхолдеров программы

Для более точной оценки эффективности программы КСО, необходима оценка стейкхолдерами компании. Стейкхолдерами называются лица или группы лиц, которые заинтересованы или на которых влияет деятельность компании, и для успешной деятельности фирма должна стараться максимально удовлетворить потребности каждой группы стейкхолдеров.

В таблице ниже, будут определены основные группы стейкхолдеры предприятия, и мероприятия которые будут способны удовлетворить их потребности.

Таблица 17 – Стейкхолдеры компании

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1.	Развитие персонала	Персонал
2.	Улучшением имиджа компании	Собственники
3.	Ответственностью перед потребителями и деловыми партнёрами	Потребитель

Для эффективного проведения стратегии КСО, стоит выделить группу первичных стейкхолдеров, которые напрямую влияют или зависят от результатов деятельности компании.

Для компании выбрана стратегия по осуществлению основных социальных программ. Такая стратегия заключается в добросовестном осуществлении компании всех этих видов деятельности, которые главным образом будут полагаться на цели и стратегии по развитию компании в целом. Социальная активность заключается в проведении компанией различных социальных программ по внутренней и внешней направленности. [28]

Для управления такими программами в компании необходимо:

- определить приоритеты в социальной политике компании;
- провести программу по обучению в области КСО;
- реализовать социальные программы компании;
- провести оценку и ознакомить со сведениями всех заинтересованных сторон с результатами программы компании.

Определение элементов программы

Следующим этапом в разработке программы КСО определяем элементы этой программы. Существует ряд возможных элементов КСО:

1. Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

2. Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

3. Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

4. Денежные гранты – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

5. Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

6. Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

7. Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.[29]

В таблице 17 предоставлены определения элементов программы КСО для данной компании.

Таблица 18 – Определение элементов программы КСО

№	Стрейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1.	Персонал	Социально-значимый маркетинг Корпоративное волонтерство Денежные гранты	1. Развитие персонала 2. Снижение текучести кадров 3. Привлечение молодых специалистов
2.	Собственник	Социальные инвестиции Благотворительные пожертвования	1. Улучшение имиджа компании 2. Рост репутации 3. Более устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе.
3.	Потребитель	Социальные инвестиции Социально ответственное поведение	1. Ответственность перед покупателями и деловыми партнёрами. 2. Конкурентные преимущества.

Как видно из таблицы, что для каждой группы стейкхолдеров была определён свой перечень мероприятий, позволяющий удовлетворить их интересы. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

Затраты на программы КСО

Применим стратегическое планирование в рамках разработки КСО. Общий бюджет программ КСО определим, как процент чистой прибыли предприятия ежемесячно направляемы на реализацию и контроль эффекта от программ КСО.

Таблица 19 – Определение затрат на программу КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Благотворительные пожертвования	Рубль РФ	10 000	60 000
2	Выплата стипендий	Рубль РФ	6 000	72 000
3	Курсы по социально ответственному поведению	Рубль РФ	20 000	20 000
4	Обучение персонала	Рубль РФ	10 000	120 000
Итого:				272000рублей

4.2 Ожидаемая эффективность программы

Оценка эффективности разработанной программы КСО строится на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов.

Зачастую, эффективность от программы КСО тяжело формализовать, так как проблемы, которые пытается решить компания, очень большие и компания не в состоянии справиться с ними в одиночку, либо проблема имеет отсроченный отклик, что так же усложняет проблему оценки и контроля. Каждое мероприятие программы КСО должны соответствовать миссии и целям компании. Поэтому важно определить не только эффекты для общества, но и для самого предприятия.

Эффект программ КСО по отношению к заводу выражается:

- в улучшении имиджа;
- в стимулировании роста продаж;
- в повышении узнаваемости бренда ОАО «ТЭМЗ»;
- в снижении текучести кадров;
- в повышении морального духа персонала;

– в повышении квалификации персонала [30].

Таблица 20 – Определение эффекта от программы КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Благотворительные пожертвования	60 000	Создание благоприятного имиджа завода.	Поддержание благотворительных фондов, борьба с социально значимыми проблемами.
2	Выплата стипендий студентам НИ ТПУ	72 000	Рост заинтересованности молодых специалистов деятельностью завода.	Поддержка лучших студентов и дальнейшее трудоустройство.
3	Курсы по социально ответственному поведению для работников завода	20 000	Улучшение морального климата предприятия, идейное сплочение сотрудников.	Увеличение числа граждан с высокими моральными установками.
4	Повышение квалификации персонала	120 000	Улучшение навыков работников, повышения лояльности сотрудников к предприятию.	Увеличение числа конкурентоспособных сотрудников на рынке труда.

Из данных представленных в таблице можно сделать следующие выводы:

1. Мероприятия, проводимые компанией в рамках программы КСО, и сама программа КСО в целом, соответствует миссии и целям предприятия.

2. Компания разработана с учётом важности направленности не только на внешнюю среду, но и внутри компании.

3. Мероприятия данной программы КСО полностью соответствуют интересы стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: рост моральных и профессиональных качеств персонала, положительный имидж предприятия, привлечение к работе молодых специалистов из университетов, повышение лояльности сотрудников.

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия

важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

6. В качестве увеличения эффективности программы КСО, при сохранении текущего финансирования, стоит уделить внимание нематериальному стимулированию сотрудников.

Таким образом, можно делать вывод, что выбранную программу КСО для предприятия можно назвать оптимальной.

Заключение

Формирование ассортиментной политики одно из важнейших направлений в деятельности каждой компании. Создание товарных портфелей является одним из комплексных подходов в вопросе формирования ассортиментной политики.

Товарный портфель представляет собой всю общность внутрифирменных бизнес единиц, влияющих на разработку стратегии организации в сегментах рынка на которых фирма осуществляет свою деятельность.

Портфельный анализ решает вопросы, связанные с оценкой хозяйственной деятельности, для перераспределения ресурсов в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективных направлениях.

Для проведения портфельного анализа, существует ряд методов, которые предназначены для того что бы понять бизнес, и создать чёткую картину по формированию затрат и прибылей фирмы. В работе были рассмотрен ряд методов, таких как BKG –анализ, ABC – анализ, и матрица МакКинзи. На практике был применён BKG – анализ.

Данную матрицу можно использовать с целью определение приоритетов в существующем товарном портфеле. Для обеспечения долгосрочного процесса развития фирма должна иметь не только товары с высоким потенциалом роста, но и товары с низким потенциалом роста, но при этом способной генерировать большие финансовые потоки на данном этапе, которые распределяются на направления с высоким потенциалом. Метод BCG применим к фирмам, которые стремятся достичь объема и эффекта опыта. Модель проста и легка для понимания, т.к. обеспечивает основание для маркетинга с тем, чтобы принять решения и подготовиться к будущим действиям.

Для успешного развития предприятия большое значение имеет эффективно работающая ассортиментная политика, от номенклатуры и

своевременного её обновления зависит степень удовлетворенности потребителей, а данный фактор в свою очередь влияет на качественные и количественные показатели результативности компании, в особенности на финансовый результат. Поэтому предприятию необходимо эффективно управлять своим ассортиментом.

Проанализировав ассортимент предприятия ОАО «ТЭМЗ», дана оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также были предложены мероприятия по улучшению ассортиментной политики предприятия и его экономических показателей.

Были предоставлены отчёты о прибылях и убытках в них видно, что предприятие в 2013 году понесло убытки по сравнению с 2012 годом, но в 2014 году начинают наблюдаться позитивные тенденции, данный спад может быть связан с политической ситуацией в мире, и состоянием экономики в стране.

Так же был проведён SWOT анализ предприятия, который наглядно отобразил сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и риски, и способы их нивелирования либо превращения в возможности.

Из матрицы видно, что пневматические инструменты является «Звездами», они приносят 39,97% прибыли, гидротолкатели и колодочные тормоза является «Дикой кошкой», и приносит фирме 19,6 % прибыли, вентиляторы находится в сегменте «Дойная корова» и приносят фирме 40,43%.

Были предложены стратегии по каждому сегменту, которые будут способствовать более эффективному управлению ассортиментной политикой.

Так же были рассмотрены действия предпринимаемые заводом в области корпоративно социальной ответственности.

Список используемых источников

1. Аванесов Ю.А., Основы коммерциологии на рынке товаров и услуг.\Клочко А.М., Васькин Е.В. – М.: ТОО «Люкс – арт»,2006.-211 с.
2. Баженов Ю.К., Организация рекламы в магазине: Учебно-практическое пособие.\Васькин Е.В. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2006.-113 с.
3. Бакаева В.В. Организация и технология розничной торговли. Часть 1. Учебник.- Новосибирск: СибУПТК – 2007.-132 с.
4. Белый Б.Н. Модели массового обслуживания в торговле: Учебное пособие. – Киев: КТЭИ, 2006.215 с.
5. Бергер И.Н. Торговые услуги. – Киев: «Техника», 2008.-720 с.
6. Бланк А.И. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во ЭКМОС, 2008. - 315 с.
7. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. Учебник – Москва: ИНФРА-М, 2000.-400 с.
8. Виноградова С.Н. Организация и технология торговли: Учебник. - Минск: Высшая школа, 2007. – 200 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика,2005.– 440 с.
10. Беликов И. Российские компании – выбор стратегии развития/ И. Беликов // Для акционеров. – 2003. №4. – С.13.
11. Беликов И. Российские компании – выбор стратегии развития/ И. Беликов // Для акционеров. – 2003. №4. – С.13.
12. Горин М.А. Технология розничной продажи товаров и обслуживание покупателей: Учебное пособие. – М.: «Люкс-арт», 2006. – 230 с.
13. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – М.: Юрист, 1997. – 352 с.
14. Герчикова И.Н. Международное коммерческое дело: Учебник. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006. – 356 с.

15. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. – Минск: Высшая школа, 2006. – 278 с.
16. Ланкастер Д. Продажа и управление сбытом. / Пер. с англ. – Минск: Амалфея, 2005. – 145 с.
17. Леви М. Основы розничной торговли\Вейтц Б.А. пер. с англ. – СПб: Питер, 2002.- 215 с.
18. П.Г. Гончаров Организация торговли продовольственными товарами: Учебник для торговых вузов. /, В.Ф. Егоров, С.Д. Ждакова и др. – М.: Экономика, 2007. – 360 с.
19. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности: Учебник для студентов вузов.\Синяева И. М. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006. – 189 с.
20. Панкратов Ф.Г. Коммерция и технология торговли.\Памбухчианс В.К. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2008.- 283 с.
21. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов.\Серегина Т.К. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Информационно – внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 400 с.
22. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2008.- 343 с.
23. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия. Управление компанией. – 2001.- 5 с.
24. Манухина Е. Стратегический выбор. / Е. Манухина, Л. Матвеева // Для акционеров. – 2002. – №1. – С.18. №3. – С.16-22.
25. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для ВУЗов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 507 с.
26. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. / Филлип Котлер. – 9-е издание. – М.: Дело, 1999. – 896 с.
26. Литовченко С.Е. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка\Корсакова М.И.. изд-во: Ассоциация менеджеров, 2003. - 15с.

28. Зотова Л. Корпоративная социальная ответственность как инструмент продвижения товаров // Деньги и благотворительность, 2008. - №1, с. 16.

29. Федеральный закон Российской Федерации №108–ФЗ (в ред. Федерального закона от 13.03.2006 № 38–ФЗ).

30. Черепанова Н.В. Социальная ответственность. Изд-во: ТПУ, 2015. - 21с.