

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

Юргинский технологический институт
Направление 38.03.02 «Менеджмент»
Кафедра экономики и автоматизированных систем управления

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка плана мероприятий по продвижению продукции на примере предприятия ООО «Азбука уюта» г.Березовский

УДК 339.187:659.118.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
317A20	Мах Виталий Николаевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	Изоткина Наталья Юрьевна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры БЖДиФВ	Гришагин Виктор Михайлович	к.т.н		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ЭиАСУ	Трифонов Владимир Александрович	к.э.н., доцент		

Юрга 2017

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 «Менеджмент»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р ₁	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.
Р ₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности.
Р ₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности.
Р ₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности.
Р ₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.
Р ₆	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.
Р ₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия.
Р ₈	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>	
Р ₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р ₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р ₁₁	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»**

Юргинский технологический институт
 Направление 38.03.02 «Менеджмент»
 Кафедра экономики и автоматизированных систем управления

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 _____ В.А. Трифонов
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра

В форме:

Бакалаврской работы (бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
317A20	Мах Виталию Николаевичу

Тема работы:

Разработка плана мероприятий по продвижению продукции на примере предприятия ООО «Азбука уюта»	
Утверждена приказом проректора-директора (директора) (дата, номер)	от 30.01.2017г. №12/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:	25.05.2017г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе <i>(информация об объекте исследования)</i></p>	<p>Объектом исследования является ООО «Азбука уюта», которое на сегодняшний день является одной из наиболее успешных организаций в сфере производства металлопластиковых конструкций.</p> <p>Данное предприятие ООО «Азбука уюта», в первую очередь, характеризуется выбранной организационно-правовой формой при его создании и конкретными целями и задачами, определяющими его деятельность в настоящий период.</p> <p>Организационно-правовой формой организации служит общество с ограниченной ответственностью, т.е. организация несет ответственность по обязательствам только в сфере своего имущества.</p> <p>ООО «Азбука уюта» является коммерческой организацией, ориентированной на получение прибыли от оказания спектра строительных услуг. Организация является юридическим лицом, характеризуется наличием самостоятельного финансового баланса, собственных расчетных счетов в банковских учреждениях и именной печати.</p> <p>Компания «Азбука уюта» была основана в 2012 году в г. Кемерово и начала свою деятельность с продажи пластиковых окон.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(краткая информация о нормативных документах)</i></p>	<p>Целью данной работы является разработка мероприятий по продвижению металлопластиковых конструкций на примере предприятия ООО «Азбука уюта». Практическая ценность работы заключается в том, что внедрение предложенных мероприятий согласно выбранной стратегии предоставит возможности для</p>

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-17A20	Мах Виталию Николаевичу

Институт	Юргинский технологический институт	Кафедра	ЭиАСУ
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 «Менеджмент»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</p>	<p>Объектом проведенного исследования является офис Общества с ограниченной ответственностью «Азбука уюта». на выявление вредных и опасных производственных факторов среды.</p>
<p>Знакомство и отбор законодательных и нормативных документов по теме:</p>	<p>Ознакомление с рядом законодательных и нормативных документов: ГОСТ 12.0.003-74 «Опасные и вредные производственные факторы. Классификация»; ГОСТ 30494-96 «Параметры микроклимата в помещениях» соответствуют категории «нормального помещения»; ГОСТ 1 2.1.004-91 «Пожарная безопасность. Общие требования»; «Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03»; СанПиН 2.2.4.548-96. 2.2.4 «Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. Санитарные правила и нормы»; СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение»; «СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки»; Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об охране окружающей среды»; Федеральный закон от 21.12.1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности»; Федеральный закон от 22.07.2008 № 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности»; Постановление Правительства РФ от 25.04.2012 № 390 «О противопожарном режиме».</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности:</p>	<p>В данном разделе рассмотрено воздействие микроклимата, освещенности, шума, электромагнитных излучений на директора предприятия.</p>
<p>Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности:</p>	<p>В данном разделе рассмотрено воздействие электрического тока на человека и выявлены методы защиты.</p>
<p>4 Охрана окружающей среды:</p>	<p>Влияние на окружающую среду не выявлено.</p>

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 72 страниц, 14 таблиц, 2 рисунка, 2 формулы, 24 источников.

Ключевые слова: производство, пластиковые конструкции, стратегия, рекламный бюджет, мероприятия.

Актуальность исследования определяется тем, что мероприятия, направленные на улучшение конкурентоспособности предприятия, обеспечивают основу для принятия управленческих решений, являясь основополагающим процессом, способствующим перспективному развитию организации

Цель работы – разработка мероприятий по продвижению металлопластиковых конструкций.

Предмет исследования – мероприятия по продвижению.

Объект исследования – предприятие ООО «Азбука уюта».

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- рассмотреть основные теоретические аспекты разработки стратегии предприятия;
- дать оценку основным результатам деятельности предприятия;
- провести анализ внутренней и внешней среды;
- разработать рекомендации стратегического развития предприятия.

Работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 2007 и представлена на диске CD-R (в конверте на обороте обложки).

Abstract

The final qualifying work contains 72 pages, 14 tables, 2 figures, 2 formulas, 24 sources.

Key words: production, plastic constructions, strategy, advertising budget, events.

The urgency of the research is determined by the fact that activities aimed at improving the competitiveness of the enterprise provide a basis for making managerial decisions, being a fundamental process that contributes to the future development of the organization

The purpose of the work is the development of measures for the promotion of metal-plastic structures.

The subject of the study is promotion activities.

The object of the research is the company "Azbukha Uyuta" LLC.

To achieve this goal it is necessary to solve the following tasks:

- consider the main theoretical aspects of enterprise strategy development;
- assess the main results of the enterprise;
- analyze the internal and external environment;
- develop recommendations for strategic development of the enterprise.

The work was done in the text editor Microsoft Word 2007 and is presented on the CD-R (in the envelope on the back cover).

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В выпускной квалификационной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Структура рекламного бюджета – это письменное описание того или иного рекламного мероприятия, их стоимость.

Предприятие по производству металлопластиковых конструкций – это имущественный комплекс, используемый юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем для производства конструкций типа окна, двери и пр., а также оказания услуг по их установке.

Планирование – это определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей.

Рентабельность – это относительный показатель экономической эффективности.

В выпускной квалификационной работе применены следующие сокращения:

ГОСТ РФ – государственный стандарт Российской Федерации;

ПО – программное обеспечение;

СанПин – санитарно-эпидемиологическое нормирование;

СНиП – строительные нормы и правила.

Оглавление

1 Введение.....	10
2 Обзор литературных теоретических источников	11
2.1 Стратегия: понятие и сущность.....	11
2.2 Этапы стратегического планирования	15
2.3 Методы разработки стратегии организации.....	22
2.4 Управление реализацией стратегии	26
3 Объект и методы исследования	32
3.1 Общая характеристика предприятия.....	32
3.2 Миссия, цели и имидж предприятия.....	33
3.3 Расчеты и аналитика	37
3.3.1 Анализ финансовой деятельности предприятия.....	37
3.3.2 Положение в отрасли и доля продукции на рынке.....	42
3.3.3 Анализ имеющейся стратегии предприятия	47
4. Разработка мероприятий по продвижению продукции	50
4.1 Продвижение товара предприятием.....	51
4.2 Анализ эффективности мероприятий	55
5 Социальная ответственность	55
5.1 Характеристика объекта исследования.....	55
5.2 Выявление и анализ вредных факторов на данном рабочем месте	57
5.2.1 Обеспечение требуемой освещенности на рабочем месте	57
5.2.2 Обеспечение оптимальных параметров микроклимата рабочего места	61
5.2.3 Обеспечение требований к организации режима труда и отдыха при работе с ПЭВМ.....	62
5.2.4 Эргономическая организация рабочего места	62

5.2.5 Методы защиты от шума.....	63
5.2.6 Психологические особенности поведения человека при его участии в производстве работ на данном рабочем месте.....	64
5.3 Выявление и анализ опасных факторов на данном рабочем месте	64
5.3.1 Защита от вредного электромагнитного влияния.....	64
5.3.2 Защита от электрического тока	65
5.4 Охрана окружающей среды	65
5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях	66
5.6 Правовые и организованные вопросы обеспечения безопасности.....	66
5.7 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	67
Заключение	68
Список использованной литературы.....	70

1 Введение

Решая собственные задачи, каждое подразделение будет неизбежно применять подходы, продиктованные его профессиональной спецификой и побудительными мотивами тех, кто за них отвечает. Однако сумма этих отдельно взятых узкоспециализированных подходов вряд ли представляет наилучшую стратегию.

Разработка стратегии заключается, по существу, в поиске четкой формулировки того, как предприятие будет вести работу, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.

Внешние ограничения компании определяются ее отраслью и более широким окружением. Возможности и угрозы, существующие в отрасли, характеризуют конкурентную среду, свойственные ей риски и потенциальные выгоды. Социальные ожидания отражают влияние на компанию таких факторов, как государственная политика, социальные отношения, общественные нравы и многое другое. Эти четыре элемента должны обязательно учитываться при разработке реалистичной и легко осуществимой совокупности целей и средств.

Актуальность исследования определяется тем, что мероприятия, направленные на улучшение конкурентоспособности предприятия, обеспечивают основу для принятия управленческих решений, являясь основополагающим процессом, способствующим перспективному развитию организации.

Для успешного развития предприятия в современных условиях развития рынка важно четко определять маркетинговую тактику и стратегию, для чего необходимо точное представление внешней среды и внутреннего потенциала компании.

Целью данной работы является разработка мероприятий по продвижению металлопластиковых конструкций на примере предприятия ООО «Азбука уюта». Практическая ценность работы заключается в том, что внедрение предложенных мероприятий согласно выбранной стратегии предоставит

возможности для повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом, укрепления его положения среди конкурентов.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- рассмотреть основные теоретические аспекты разработки стратегии предприятия;
- дать оценку основным результатам деятельности предприятия;
- провести анализ внутренней и внешней среды;
- разработать рекомендации стратегического развития предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

2 Обзор литературных теоретических источников

2.1 Стратегия: понятие и сущность

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Существует четыре основных типа стратегий:

- Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
- Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
- Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

– Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.[1]

Существуют четыре различные группы правил:

- Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.
- Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
- Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.
- Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.[2]

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф:

- 1) Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.
- 2) Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

- 3) Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.
- 4) В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
- 5) Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.
- 6) Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.
- 7) Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.[3]
Факторы, формирующие стратегию, могут быть классифицированы на две группы.

1. Внешние:

- состояние экономики (уровень занятости, инфляции, налогообложения и уровень деловой активности, экономический рост);

- социальные и политические процессы, государственное регулирование и гражданские права (интересы здравоохранения, равной оплаты за равный труд, влияние закрытия предприятий на местное сообщество и др.), природная среда и ресурсы, инфраструктура;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции (рост рынков, технологические изменения, появление новых продуктов, силы конкуренции, экономика доходов, затрат и прибыли для отрасли, основные требования для конкурентного успеха);
- особые возможности и угрозы для компании.

2. Внутренние:

- сильные и слабые стороны организации, ее способность к конкуренции;
- персональные амбиции, философия бизнеса и этические убеждения управляющих (субъективные факторы, которые могут иметь важное влияние на организационную стратегию);
- влияние разделяемых ценностей и культуры компании на стратегию (политика, ценности, традиции, способы поведения, которые могут существенно влиять на культуру организации).

Уровни стратегии связаны с областями применения, для которых они вырабатываются, и образуют своего рода иерархию. Выделяют четыре уровня стратегии:

- 1) Корпоративная (портфельная) стратегия формулируется высшими должностными лицами корпорации (президент, вице-президент и др.) и содержит действия, которые должны быть осуществлены для занятия желаемых позиций в бизнесе в разных отраслях, а также подходы к управлению предпринимательскими (хозяйственными) единицами индивидуально и как группы в целом. Такая стратегия связана с решениями по приобретениям в новых отраслях и постепенному выходу из нежелательных отраслей с определением приоритетов в размещении ресурсов и капитала, с укреплением одних подразделений и продажей других.

2) Стратегия бизнеса (деловая стратегия). Формулируется начальниками подразделений и менеджерами по видам продукции и определяет, как создать и укрепить долговременные конкурентные позиции компании на рынке. Это набор действий и подходов, способных создать существенные конкурентные преимущества, обеспечить высокую рентабельность. В частности, определяется, какие виды продукции и технологии будут разрабатываться, куда и кому сбываться и т.д.

3) Функциональная стратегия. Формулируется начальниками функциональных отделов исходя из специфических подходов и действий, осуществляемых функциональными управляющими для поддержки общей деловой стратегии данного хозяйственного объекта, а также выполнения собственного плана по поддержанию функциональных целей.

Обычно формируются следующие функциональные стратегии: маркетинга, финансов, производства, исследований и разработок, организационных изменений, социальная и экологическая.

4) Операционная стратегия. Формулируется главами операционных подразделений, производственных отделов. Представляет собой еще более узкие и детализированные подходы и действия региональных управляющих и функциональных менеджеров более низкого уровня. Как правило, такие стратегии находят свое выражение в конкретных программах и проектах.[2]

2.2 Этапы стратегического планирования

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

- 1) Определение миссии и целей организации.
- 2) Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

- 3) Выбор стратегии.
- 4) Выполнение стратегии.
- 5) Оценка и контроль выполнения.

Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

Цели – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели заключается в следующем:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития, определяется политика организации.[4]

Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» является основным элементом стратегического планирования. «В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия

выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления».

Стратегический анализ зародился в конце 60-х годов. В это время крупные фирмы и большинство средних превратились в комплексы, которые объединяли в себе выпуск разнородной продукции и выходили на многие товарные рынки. Однако рост продолжался уже далеко не на всех рынках, а некоторые из них даже были не перспективными. Такое расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, изменением экономических, политических и социальных условий, растущей конкуренцией и быстрыми темпами обновления технологий.

Стало очевидно, что продвижение в новые отрасли не поможет компании решить свои стратегические проблемы или использовать весь свой потенциал. Ситуация требовала от управляющих радикального изменения угла зрения. В таких условиях на смену экстраполяции пришло стратегическое планирование и портфельный анализ.[5]

Единицей портфельного анализа является «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ). СЗХ представляет из себя какой-либо рынок, на который фирма имеет или же пытается найти выход. Каждая СЗХ характеризуется определенным видом спроса, а также определенной технологией. Как только на смену одной технологии приходит другая, проблема соотношения технологий становится стратегическим выбором фирмы. В ходе портфельного анализа фирма оценивает перспективы того или иного направления деятельности.

Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц:

- 1) Табличный подход, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров.

При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.

- 2) Координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.
- 3) Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

Анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- внешней среды;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку

стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

- 1) Где сейчас находится организация?
- 2) Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?
- 3) Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.[6]

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию.

Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает.

Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке.

Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. Международные факторы. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

Технологический фактор должен присутствовать при выборе стратегии для предприятия, которое хозяйствует в отрасли, где данный фактор имеет решающее значение, и технологии быстро меняются.[2]

Существует четыре основных типа стратегий:

- 1) Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
- 2) Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
- 3) Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
- 4) Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Оценка выбранной стратегии заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Если стратегия

соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

2.3 Методы разработки стратегии организации

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая. Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к разработке стратегий

Разработчики	Основное содержание разработок	Стратегия	Период
1	2	3	4
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.

К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

По Портеру, необходимо:[7]

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;

- фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработка стратегии лидерства.

Различные состояния внешней и внутренней среды компании объясняют разнообразие самих компаний и их фактическое состояние. Многофакторность параметров, определяющих положение каждой конкретной организации, не позволяет их систематизировать и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации.

Различный жизненный опыт работников организаций приводит к различному восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и опущения при вербальном описании самих организаций требуют долгих и болезненных в социальном плане согласований мнений. Поэтому эффективным является метод «рисования образов» (настоящего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью. Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния организации можно путем заполнения матрицы видения (табл. 2), где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри.

Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения организации и соответствия ее одной из типовых стратегий, а также установление, что из ресурсов поступает в организацию и что организация передает во внешнюю среду, переработав указанные ресурсы.

Видение изнутри направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.

Таблица 2 - Матрица видения

Период времени	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации (настоящее и будущее)	Примечание
1	2	3	4	5
Настоящее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция		
	изнутри	Сильные стороны Проблемы организации Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации		
Будущее	со стороны	Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция		
	изнутри	Сильные стороны Проблемы Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации		
Назначение		Мотивировать к достижению определенных результатов Объединить деятельность многих в одном направлении Помочь выработать критерии достижения целей Создать эталоны ценностей		
Требования		Мысленное путешествие от известного к неизвестному Взгляд на организацию с высоты птичьего полета Значительные качественные улучшения		

На данном этапе особое искусство состоит в умелом трансформировании множества слабых сигналов в систему, представляющую настоящее и будущее организации. [8]

2.4 Управление реализацией стратегии

Выработка стратегии предприятия - не самоцель стратегического планирования. Эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители предприятия вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т.е. управлять им.

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределения ресурсов. Система планов служит формой материализации плановой деятельности предприятия, но не главным ее результатом. Главным является определение целей стратегий, программ, распределение ресурсов, позволяющие предприятию во всеоружии встретить будущие перемены. А эти перемены служат содержательным результатом стратегического планирования и могут включать планы НИР, диверсификации продукции, утверждение на рынке новой продукции, сворачивание и ликвидацию нерентабельных производств.

Основная предпосылка, лежащая в основе структуризации системы планов, отражает известный вывод теории управления - «закон необходимого разнообразия», согласно которому сложная система требует сложного управляющего механизма. Иными словами, система планирования должна быть такой же сложной, как само предприятие и внешние факторы, которые должны быть в ней отражены.

На современном предприятии должны разрабатываться четыре группы взаимосвязанных планов:

- Основные направления деятельности, главным содержанием которых является стратегия на обозримое будущее - 10-15 лет, иногда и более.
- Планы развития предприятия на срок от 1 года до 5 лет. С позиций стратегического планирования важнейшим содержанием их служат

перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии.

- Тактические планы, регламентирующие текущую деятельность предприятия.
- Программы и планы-проекты, которые носят целевой характер: разработка новой продукции и технологии, снижение затрат на производство, экономия энергоресурсов, проникновение на новые рынки и т.д.

Первые две группы планов являются основным продуктом стратегического планирования. Эти планы должны в последующем трансформироваться в тактические и планы-проекты, поскольку они могут быть реализованы только через них. К тому же проекты служат обоснованием выбранных на более ранних стадиях стратегий развития предприятия. Следовательно, тактические планы и проекты также частично входят в систему стратегического планирования.

Основные направления деятельности также называют стратегическим планом. Он является вершиной системы планов, потому что характеризует основное назначение предприятия, его цели и стратегии. Этот план служит ориентиром для всех прочих планов. Одновременно он служит и ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности (продуктов и услуг) и рынков.

План развития предприятия определяет мероприятия, которые необходимы для создания новых поколений продуктов и услуг, более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, определенные в «Основных направлениях деятельности». План развития дает ответы на вопросы: Какие условия и климат необходимо создать внутри предприятия, чтобы облегчить выпуск новых видов продукции и выявление новых рынков сбыта? Каковы имеющиеся ресурсы для создания новых видов продукции и услуг?[9]

План развития служит ориентиром для разработки плана диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции,

услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию; ликвидационного плана, который показывает, от каких элементов предприятие должно освободиться (от продуктов, услуг, собственности или структурных подразделений); плана НИР, в котором отражены мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже производимых товаров и услуг. План НИР затрагивает все элементы предприятия - продукты, рынки, финансы и управление.

Тактические планы также называют «планами текущей деятельности» или «планами прибыли». Они ориентированы на мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары и услуги производятся и поступают на существующие рынки. Планы текущей деятельности подкрепляются планами для каждой функциональной зоны: сбыт, финансы, производство, закупки и т.д. Эти планы тесно увязаны со стратегическим планом, хотя и не являются его частью.

Тактические планы служат основным инструментом реализации стратегических планов и с этой точки зрения имеют некоторые отличия от последних, которые необходимо учитывать в практической работе:

- тактические планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими;
- при разработке тактических планов реализуется принцип: «Кто должен выполнять планы, тот их и разрабатывает». Иными словами, если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство предприятия, то тактические планы разрабатываются на уровне руководителей среднего звена;
- тактические планы, как правило, рассчитаны на более короткий период времени, чем стратегические, поэтому результаты их реализации проявляются сравнительно быстро и возможно своевременное принятие мер по выявленным отклонениям.

Здесь важно также подчеркнуть, что в условиях перехода к рыночной экономике существенно меняются структура тактических планов, принципы их разработки и приоритеты основных разделов. Так, годовой план, как правило, включает четыре основных раздела: план по маркетингу, финансовый план, план производства, план закупок. План по маркетингу продукции, который разрабатывается с помощью маркетингового подхода, является «задающим» для всех последующих разделов. В зависимости от этапа развития рыночных отношений и сложившихся внешних условий деятельности предприятия меняются приоритеты разделов плана, их значимость. На первое место может выходить план сбыта, финансовый или производственный план.

Каждый стратегический план обязательно подкрепляется комплексом программ и планов-проектов. Так, например, план развития предприятия обосновывается кратко-, средне- и долгосрочными программами, конкретизирующими включенные в него мероприятия. Это могут быть программы разработки и внедрения нового вида продукта, новой управленческой информационной системы; перестройки организационной структуры предприятия. Программы, в свою очередь, подкрепляются конкретными проектами. Каждый проект уникален в том смысле, что имеет определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.

Стратегический план субъективен по своей природе и основан на предположениях, мнениях, прогнозах и предсказаниях, сопряженных с некоторой степенью неопределенности и риска. Поэтому руководству предприятия необходимо знать, что произойдет, если сделанные предположения и прогнозы не сбудутся. Ситуационные планы позволяют ответить на поставленный вопрос и определить, до какой степени предприятию придется изменить цели и стратегию своего поведения в будущем.

Предприятия, на которых ситуационные планы стали ординарной частью общей системы планов, приобретают способность быстро и эффективно реагировать на перемены во внешней среде; эта реакция находит отражение,

прежде всего в планах текущей деятельности предприятия. Таким образом, адаптивный стратегический план должен представлять собой совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие в определенных ситуациях, складывающихся во внешней среде.

Система планов, программ и проектов, выполняя основную функцию управления, служит еще и необходимым инструментом распределения стратегических и тактических ресурсов. Планы помогают распределять ресурсы по направлениям, которые, по мнению руководства, являются наиболее эффективными и ведут к достижению поставленных целей. Вместе с тем планы не дают полного ответа на вопрос о том, какие конкретно ресурсы и в каком количестве требуются.

Существует несколько методов определения потребностей в ресурсах, необходимых для реализации выбранной предприятием стратегии и координации последующих действий. На первом этапе планирования используются оценки экспертов, различные укрупненные методы, основанные на нормативах. Но наиболее широко распространенным методом формального планирования, который используется для обеспечения согласованности между различными планами, является разработка бюджетов.

В отечественной практике перспективного планирования, когда основным источником финансирования развития служил государственный бюджет, для этих целей разрабатывались сметы расходов. Преимущество бюджетов заключается в том, что они не только отвечают на вопрос, сколько и каких ресурсов требуется, но и показывают источники их пополнений. Основной чертой бюджета является количественная оценка ресурсов и целей. Обычно бюджеты разрабатываются и оцениваются в стоимостных показателях, но иногда применяются временные, трудовые и натуральные. Количественные показатели бюджета дают возможность руководителю оценить, сравнить и скоординировать различные аспекты работы предприятия.

Разработка бюджета - довольно сложная и ответственная работа, которая выполняется в рамках стратегического планирования. Она начинается с

объявления руководством предприятия общей миссии и целей стратегических хозяйственных подразделений (СХП). Затем СХП приступают к разработке предварительных смет или бюджетов на определенный плановый период. Эти документы представляются руководству, которое их тщательно изучает, и в планы СХП вносятся необходимые коррективы и руководящие указания по уточнению бюджетов. Фактически на этой стадии происходит распределение имеющихся ресурсов между СХП и определяются фонды, из которых они будут финансироваться или снабжаться. На завершающем этапе разработки бюджета на основе указаний руководства происходит детальный постатейный учет ресурсов и источников их получения.

Как правило, процесс распределения ресурсов между СХП, планами и программами не заканчивается разработкой итогового бюджета. Адаптивный характер стратегических планов предполагает периодическую корректировку бюджетов в соответствии с изменением целей или стратегий предприятия или его подразделений. Поэтому очень важно создать постоянно действующий механизм перераспределения ресурсов. Эта задача может решаться уже названными методами.[10]

Планирование стратегии - вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Поскольку функции стратегического планирования осуществляют люди, то, как отмечалось выше, этот процесс должен быть формализован и им нужно управлять. Управление реализацией стратегии должно осуществляться и через стимулирование соответствующего отношения к нему руководителей и работников всех уровней. Особенно здесь следует отметить необходимость создания и постоянного поддержания хорошего организационно-психологического климата.

Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования - это постоянное внимание к нему со стороны руководителей, умение их доказать необходимость планирования, привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Это внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования. После

внедрения стратегического планирования и распространения его по всем подразделениям, после того как оно подтвердит свою эффективность и число работников, осознавших его необходимость, возрастет, процесс управления во многом может быть структурирован и в нем существенную роль будет играть поощрение работников за ценные предложения по совершенствованию выпускаемой продукции, освоению новых рынков, системы планирования, выработке новой стратегии.

3 Объект и методы исследования

3.1 Общая характеристика предприятия

Предприятие ООО «Азбука уюта» на сегодняшний день является одной из наиболее успешных организаций в сфере производства металлопластиковых конструкций.

Данное предприятие ООО «Азбука уюта», в первую очередь, характеризуется выбранной организационно-правовой формой при его создании и конкретными целями и задачами, определяющими его деятельность в настоящий период.

Организационно-правовой формой организации служит общество с ограниченной ответственностью, т.е. организация несет ответственность по обязательствам только в сфере своего имущества.

ООО «Азбука уюта» является коммерческой организацией, ориентированной на получение прибыли от оказания спектра строительных услуг. Организация является юридическим лицом, характеризуется наличием самостоятельного финансового баланса, собственных расчетных счетов в банковских учреждениях и именной печати.

Компания «Азбука уюта» была основана в 2012 году в г. Кемерово и начала свою деятельность с продажи пластиковых окон.

Сегодня общество с ограниченной ответственностью «Азбука уюта» занимается:

- 1) изготовлением окон, дверей, балконного остекления из ПВХ профиль ВЕКА;
- 2) изготовлением конструкций из алюминия (КП45, КПТ74, КП40, КП50);
- 3) монтажом конструкций и изделий из ПВХ.

Продукция ООО «Азбука уюта» имеет свои преимущества для покупателей:

- снижение расходов на кондиционирование и отопление;
- уменьшение теплопотерь на 78% - большая часть тепловой энергии от радиаторов и других нагревательных приборов отражается от стеклопакета обратно в помещение;
- отсутствие изменений в степени освещенности помещения;
- быстрая окупаемость (в течение одного года);
- устранение возможности запотевания окон (выпадения конденсата) за счет повышения температуры в приоконной зоне;
- защита мебели и деталей интерьера от выцветания.

Компания продолжает формировать и расширять дилерскую сеть в регионах. На сегодняшний день предприятие имеет сеть крупных и мелких дилеров. Вся продукция ООО «Азбука уюта» сертифицирована и лицензирована.

За относительно небольшой период работы организация успела прочно зарекомендовать себя на рынке производства строительной и ремонтной продукции. Успех работы компании подтверждает количество заключенных договоров и плодотворный опыт деятельности. За годы своей работы ООО «Азбука уюта» может по праву гордиться тем вкладом, который предприятию удалось внести в современное развитие городской инфраструктуры.

3.2 Миссия, цели и имидж предприятия

Миссия представляет собой определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе. Отличительной особенностью миссии является то, что она должна быть выполнена по истечению определенного периода времени.

Принципы компании:

1) Ориентация на клиента:

Развитие бизнеса наших клиентов - залог успешного развития бизнеса компании. Мы помогаем нашим партнёрам стать успешными в оконном бизнесе.

2) Качество:

Качество нашей продукции и услуг первично для удовлетворения наших клиентов. Успех общего дела зависит от качества работы каждого сотрудника, его вовлеченности в достижение целей компании.

3) Профессионализм:

Высокий профессионализм обеспечивает высокое качество работы и эффективность компании. Постоянное повышение профессионального уровня делает нас лидерами. Компания поддерживает стремление сотрудников к совершенствованию их профессиональных навыков и оказывает им содействие в реализации таких инициатив. В компании работают программы индивидуального развития, и приветствуется активное участие сотрудника в построении своей карьеры.

Благодаря многолетнему опыту и высокому профессионализму наших сотрудников, мы можем предложить нашим клиентам конструкции любой сложности: от типовых до уникальных, требующих нестандартных решений.

В основе успеха компании:

- работа с лучшими поставщиками;
- современное высокотехнологичное оборудование;
- постоянное совершенствование бизнес-процессов;

- поиск и внедрение новых материалов, технологий, продуктов;
- обучение собственного персонала и сотрудников бизнес-партнеров;
- ориентация на клиента.

Стратегической целью деятельности компании ООО «Азбука уюта» является предоставления покупателям товаров отличного качества и сервисных услуг. В компании дорожат своим именем и репутацией, делая все необходимое, для того что бы соответствовать высоким требованиям времени.

Помимо этого, главной целью деятельности ООО «Азбука уюта» является удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах, услугах и получение последующей прибыли. Кроме того, можно выделить и такие текущие цели деятельности предприятия:

- повышение финансовой независимости и устойчивости работы;
- выход на новые рынки предоставления услуг;
- освоение новых видов деятельности;
- повышение доступности указываемых работ при сохранении их высочайшего качества;
- снижение издержек производства;
- интенсификация использования трудовых ресурсов;
- оптимизация использования материальных ресурсов.

Предприятие ООО «Азбука уюта» в своей деятельности ориентировано на использование таких принципов рыночной экономики:

- свобода предпринимательства, полная хозяйственная самостоятельность;
- свободные цены (кроме особо регулируемых государством и субъектами РФ);
- антимонопольность деятельности;
- договорные формы между хозяйствующими субъектами.[11]

Проведем анализ стратегий, используемых ООО «Азбука уюта». Систематизируем направления стратегий по методике предложенной Ансоффом.[3]

Проведем классификацию использованных стратегий:

1) Стратегия проникновения на рынок (выпускаемая продукция на имеющихся рынках): в данный момент существует развитие сети продаж, ориентированной на частных клиентов и дилерскую сеть.

2) Стратегия создания новой продукции (выпуск новой продукции на имеющемся рынке): введение в ассортимент алюминиевых конструкций разного типа, а также введение в ассортимент стекла и стеклопакетов с ТОП покрытием.

3) Стратегия поиска новых рынков (выпускаемая продукция на неосвоенных рынках): выход на рынок строящегося жилья конструкций из ПВХ и алюминия.

4) Стратегия диверсификации (поиск новых продуктов для новых неосвоенных рынков): в данном случае это организация компании по поставке комплектующих для дилерской сети, а также организация производства ламинированных ПВХ профилей.

Все эти стратегии сведем в одну таблицу к матричному виду (таблица 3).

Таблица 3 – Направления стратегий ООО «Азбука уюта»

	Выпускаемая продукция	Новые продукты
1	2	3
Имеющиеся рынки	Конструкции из ПВХ на рынке частного и мелкооптового клиента	Конструкции из алюминия разного типа Конструкции со стеклом с ТОП покрытием
Новые рынки	Конструкции из ПВХ и алюминия на рынке строящегося жилья	Поставки комплектующих для дилерской сети Оказание услуг по ламинированию ПВХ профилей

Если анализировать использованные стратегии, например, с помощью теории Раменского, то в данный момент предприятие использует нишевую стратегию. Об этом говорит то, что ООО «Азбука уюта» производит продукцию одного типа, т. е. светопроводящие конструкции для остекления. Потребителями данного вида товара является определенный круг покупателей:

частные лица и дилеры сети, занимающиеся продажей и установкой данных конструкций.

С точки зрения Котлера [12], ООО «Азбука уюта» использует стратегию диверсифицированного роста. То есть, появляется производство дополнительных видов продукции, таких как алюминиевые конструкции разных типов, которые будут реализовываться на уже имеющемся рынке.

По Портеру[7] производство использует скорее целевой маркетинг, предлагая свой товар определенному сегменту рынка.

3.3 Расчеты и аналитика

3.3.1 Анализ финансовой деятельности предприятия

Особое место в оценке текущего и перспективного финансового состояния предприятия занимает финансовый анализ. Это метод оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия осуществляется на основе данных бухгалтерского учета и отчетности. Его задача – оценить финансовое состояние предприятия, выявить возможности повышения эффективности его функционирования с помощью рациональной финансовой политики, оценить направления развития предприятия исходя из потребностей в финансовых ресурсах. [13]

Для выявления общих тенденций развития предприятия ООО «Азбука уюта» и выявления его показателей конкурентоспособности следует сопоставить показатели балансов и отчета о финансовых результатах за последние три года (табл. 4).

Таблица 4 - Структура активов ООО «Азбука уюта», тыс. рублей

Актив	2014	2015	2016
1	2	3	4
Основные средства	10902,5	13366,5	13759
Незавершенное строительство	157	-	-
Запасы (сырье, материал и др. аналогичные ценности)	151	220	207

Продолжение таблицы 4			
1	2	3	4
Запасы (готовая продукция для перепродажи)	498	791	1022
НДС по приобретенным ценностям	23	41,5	46
Дебиторская задолженность (покупатели и заказчики)	703	1036,5	936
Краткосрочные финансовые вложения	-	-	-
Денежные средства	211	241	231
Баланс	12505,5	15673	15378,5

Анализируя данные, переставленные в таб. 4, можно отметить явную положительную динамику активов и рост запасов готовой продукции.

Финансовая устойчивость предприятия определяется рациональной обеспеченностью потребностей предприятия финансовыми ресурсами для эффективной деятельности в рыночных условиях. Она характеризуется системой абсолютных и относительных показателей.

К абсолютным показателям, прежде всего, относят собственный оборотный капитал. Нехватка или уменьшение суммы собственных оборотных активов приводит к увеличению величины заемного капитала и усилению финансовой зависимости предприятия. Собственный оборотный капитал определяется как разница оборотных активов и текущих обязательств предприятия.

Также относят наличие перманентного капитала, определяемого как сумма собственного оборотного капитала и долгосрочных обязательств, который также показывает уровень зависимости предприятия.[14]

Таблица 5 - Структура пассивов ООО «Азбука уюта», тыс. рублей

Пассив	2014	2015	2016
1	2	3	4
Источники собственных средств	12000	12000	12000
Нераспределенная прибыль	116,5	1546	313,5
Кредиты и заемные средства	389	2128	3065
Долгосрочные кредиты и заемные средства	206	1910	2130
Краткосрочные кредиты и заемные средства	41	-	-

Продолжение таблицы 5			
1	2	3	4
Кредиторская задолженность	142	217	935
Баланс	12505,5	15673	15378,5

За анализируемый период темп роста источников имущества предприятия составил 101,6%. Это произошло за счет увеличения нераспределенной прибыли. Данный факт положительно характеризует финансовую устойчивость предприятия.

Заемный капитал за анализируемый период возрос 7,8 раз. Наибольшее увеличение произошло по статье «Долгосрочные кредиты и заемные средства» – в 10,3 раза, а также по статье «Кредиторская задолженность» – в 6,6 раз. Это обусловлено расширением производства, увеличением закупаемого сырья и оборудования, вследствие чего увеличились объемы задолженностей поставщикам. При анализе кредиторской задолженности следует учитывать, что она является одновременно источником покрытия дебиторской задолженности. В нашем случае дебиторская задолженность на конец рассматриваемого периода примерно равна кредиторской. Это свидетельствует об иммобилизации собственного капитала в дебиторскую задолженность и отрицательно характеризует финансовое состояние предприятия.

Увеличение долгосрочных обязательств можно рассматривать как положительный фактор, так как они приравниваются к собственному капиталу. Уменьшение же долгосрочных обязательств наряду с ростом краткосрочных может привести к ухудшению финансовой устойчивости предприятия.

Рассмотрим относительные показатели финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент финансовой независимости характеризует часть собственного капитала в общей стоимости авансированного капитала. Чем больше доля собственного капитала, тем больше возможность предприятия в преодолении неблагоприятных ситуаций финансового обеспечения хозяйственной деятельности. В 2015 г. значение этого коэффициента

уменьшилось по сравнению с 2014 г. и составляет 0,86, что больше оптимального значения, и потому указывает на возможность предприятия в преодолении неблагоприятных ситуаций финансового обеспечения хозяйственной деятельности.

Коэффициент финансового риска характеризует количество привлеченного собственного капитала в расчете на 1 руб. и определяется отношением привлеченного капитала к сумме собственного. Увеличение этого коэффициента в 2016 г. свидетельствует об увеличении зависимости предприятия от привлеченных средств. Критическое значение коэффициента является меньше 1, а нормальным является такое значение, при котором только треть активов предприятия формируется за счет привлеченного капитала. Данные требования в финансовой деятельности исследуемого предприятия выполняются.

Коэффициент оборачиваемости баланса показывает объем продукции, для производства которого используется имущество предприятия и характеризуется отношением выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости всего капитала предприятия. На экономическое значение показателя влияют материало- и трудоемкость. В 2014 г. коэффициент составил 1,16, а в 2016 г. – 1,19, то есть за счет выручки, предприятие может соответственно в 1,16 и 1,19 раза компенсировать стоимость имущества.

Коэффициент маневрирования собственным капиталом (мобильности) характеризует степень мобильности собственного капитала по поводу возможного свободного маневрирования им. Чем больше значение этого коэффициента, тем лучше финансовое состояние, поскольку предприятие имеет лучшие возможности финансового обеспечения производственной и других видов деятельности, проведения расчетов с кредиторами. В 2016г. этот коэффициент по сравнению с предыдущим годом упал, что показывает об отрицательной динамике в финансовой деятельности предприятия.

Коэффициент закрепления оборотных средств показывает, какое количество оборотного капитала необходимо для того, чтобы получить объем

реализации продукции в один рубль. Уменьшение данного коэффициента в 2015 г. по сравнению с 2014 г. свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных активов.

Представим полученные результаты в табл. 6.

Таблица 6 - Динамика показателей финансовой устойчивости предприятия ООО «Азбука уюта»

№ п/п	Наименование показателя	Оптимальное значение	Значение коэффициента		
			2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
1	Коэффициент финансовой независимости	>0,5	0,97	0,86	0,80
2	Коэффициент финансового риска	<1	0,03	0,16	0,25
3	Коэффициент участия уставного капитала	Увеличение	0,96	0,77	0,78
4	Коэффициент оборачиваемости баланса	Увеличение	1,16	1,18	1,19
5	Коэффициент мобильности	Увеличение	0,09	0,01	-0,12
6	Коэффициент концентрации привлеченного капитала	>0,5	0,02	0,12	0,14
7	Коэффициент закрепления оборотных средств	>0,5	0,11	0,07	0,13
8	Коэффициент эффективности использования финансовых ресурсов	Уменьшение	1,16	1,18	1,19

Относительную характеристику финансовых результатов деятельности предприятия хозяйствующих субъектов выражают показатели рентабельности.

Система показателей рентабельности охватывает две группы:

- рентабельность деятельности предприятия;
- рентабельность используемых ресурсов.

Рентабельность совокупного капитала в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 15,17%, что связано как с увеличением прибыли, так и увеличением собственного и заемного капитала предприятия.

Рентабельность собственного капитала показывает эффективность использования предприятием собственных средств. В 2016 г. по сравнению с

2015 г. этот показатель вырос на 22,9 % и составил 62,9 %. Занесем результаты расчетов в таблицу 7.

Таблица 7 - Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «Азбука уюта»

Наименование показателя	Значение коэффициента		Абсолютное отклонение (+,-)
	2015 г.	2016 г.	
1	2	3	4
Рентабельность выручки	29,82	42,32	12,50
Рентабельность фонда оплаты труда	101,81	143,40	41,60
Рентабельность использования трудовых ресурсов, тыс. руб.	9,38	19,03	9,64
Рентабельность основных фондов	138	133	-5
Рентабельность совокупного капитала	35,19	50,36	15,17
Рентабельность собственного капитала	40,71	62,90	22,9
Рентабельность чистого оборотного капитала	61,62	-5,35	-66,97

Таким образом, финансовый анализ предприятия показал, что предприятие укрепило свое финансовое положение. Чистая прибыль предприятия выросла на 150%. Относительные показатели эффективности подтверждают позитивные сдвиги в управлении имуществом предприятия. В то же время увеличение кредиторской и дебиторской задолженности являются теми проблемными моментами, на которые следует обратить руководству предприятия. Необходимо определить, за счет были достигнуты позитивные тенденции, а также выявить резервы, необходимые для разрешения оставшихся проблем управления.

3.3.2 Положение в отрасли и доля продукции на рынке

За годы работы компания зарекомендовала себя надежным производителем и продолжает демонстрировать стабильно высокое качество изделий в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Компания «Азбука уюта» выпускает 4 основных вида продукции:

- 1) Изделия из ПВХ (поливинилхлорида) окна, двери, перегородки, балконное остекление из профиля VEKA, работает со всеми видами профилей: EUROLINE профиль с монтажной шириной 58мм (конкурентное преимущество на крупных тендерах), SOFTLINE монтажная ширина 70 мм (улучшенные энергосберегающие характеристики), EUROLINE Pro монтажная ширина 58 мм(инновационный материал уплотнений сохраняет эластичность в любых зонах РФ), TOPLINE монтажная ширина 70мм (инновационный дизайн внешнего контура), PROLINE монтажная ширина 70мм (новая система уплотнений позволяет сократить время изготовления оконных элементов), ALPHALINE 90 монтажная ширина 90мм (предназначен для использования в регионах с экстремально низкими температурами).
- 2) Изделия из алюминиевого профиля КП 45 (холодный алюминий) изготовление окон и дверей (профиль компании СИАЛ).
- 3) Изделия из алюминиевого профиля КПТ 74 (теплый алюминий), КП 50 (стоечно-ригельные конструкции). Применяются для остекления зданий и сооружений (профиль компании СИАЛ).
- 4) Изделия из алюминиевого профиля КП 40 (холодный алюминий) изготовление окон и дверей (профиль компании СИАЛ).

Проведем анализ актуальности продуктов компании. Для этого составим матрицу БКГ и занесем ее в таблицу 8.

Таблица 8 - Матрица БКГ

		Относительная доля на рынке	
		Большая	Маленькая

Продолжение матрицы БКГ			
Темпы роста рынка	Высокие	«Звезды» Алюминий (КТП 74)	«Вопросительные знаки» Алюминий (КП 45)
	Низкие	«Дойные коровы» Изделия из ПВХ (окна, двери, перегородки)	«Хромые утки» Балконное остекление (КП 40)

«Звезды» - Алюминий КТП 74

Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» - Изделия из ПВХ

Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Вопросительные знаки» и на поддержку «Звезд».

«Хромые утки» - Балконное остекление КП 40

Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны руководства.

«Вопросительные знаки» - Алюминий КП 45

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Знаки вопроса» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и хромыми утками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе - избавляться.

На сегодняшний день в городе Кемерово существует два конкурента компании ООО «Азбука уюта»: это предприятия ООО «Профиль-К» и ООО «Консиб». При этом анализ рынка металлопластиковой продукции показал, что ООО «Азбука уюта» занимает 22% от общего объема рынка, ООО «Профиль-К» занимает 37 % и соответственно ООО «Консиб» занимает 41% от общего объема рынка (рис. 1).

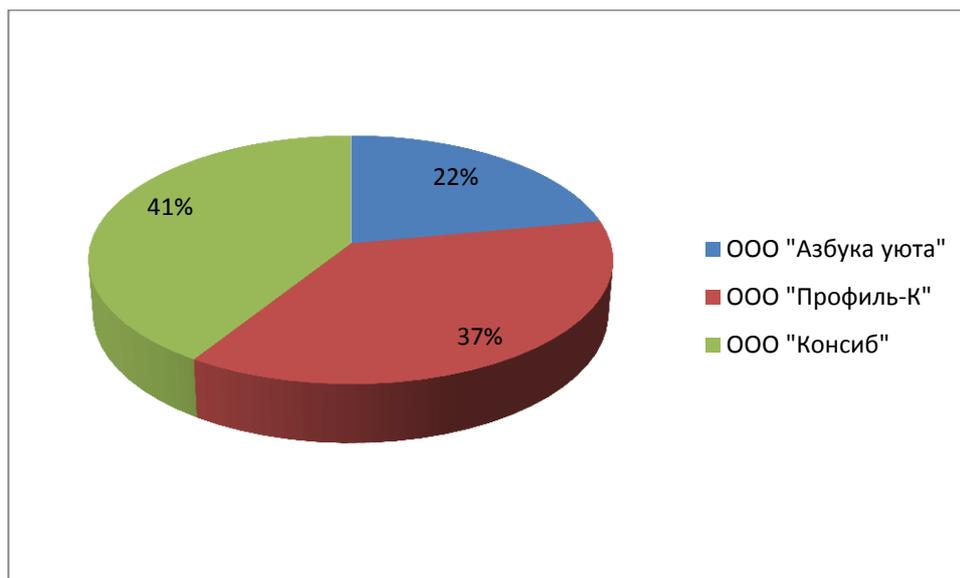


Рис.-1. Соотношение долей продукции на рынке

В свою очередь, если провести анализ преимуществ и недостатков перечисленных компаний, то можно выделить такие их особенности.

Предприятие ООО «Профиль-К», которое начало свою деятельность в 2003 году, на сегодняшний день характеризуется следующим:

- имеет собственное производство по изготовлению изделий из ПВХ;
- не имеет собственной линии по изготовлению стеклопакетов;
- имеет большее количество дилеров по региону (42 дилера);
- оборудование по сборке окон устаревшее (2006г.);

Предприятие ООО «Консиб», которое начало свою деятельность в 1998 году, на сегодняшний день характеризуется следующим:

- имеет собственное производство по изготовлению изделий из ПВХ;
- имеет собственную линию по изготовлению стеклопакетов;

- имеет мало дилеров по региону (29 дилеров);
- оборудование по сборке окон устаревшее (2009 г.).

Исследуемое предприятие ООО «Азбука уюта», которое начало свою деятельность в 2012 году, на сегодняшний день характеризуется следующим:

- имеет собственное производство по изготовлению изделий из ПВХ;
- имеет собственную линию по изготовлению стеклопакетов;
- имеет немало дилеров по региону (59 дилеров);
- оборудование по сборке окон относительно не новое (2006 г.)

Сведем данные характеристики в общую таблицу для лучшей наглядности (табл. 9).

Таблица 9 - Характеристики конкурирующих компаний-производителей

Характеристика	ООО «Профиль-К»	ООО «Консиб»	ООО «Азбука уюта»
1	2	3	4
Собственное производство по изготовлению изделий из ПВХ	+	+	+
Наличие собственной линии по изготовлению стеклопакетов	-	+	-
Дилеры	+	+	+
Качество оборудования по сборке окон	+	+	+

Таким образом, анализируя полученные данные, можно сделать вывод о том, что ООО «Азбука уюта» имеет большую долю производства продукции на рынке светопрозрачных конструкций, но конкуренция у него большая, так как ООО «Профиль-К» отстает по объемам реализуемой продукции всего на 5%. Следовательно, необходимо удерживать конкурентоспособность фирмы. Это достигается с помощью расширения сбыта и увеличения объемов производства светопрозрачных конструкций за счет расширения рынков сбыта: выход на рынки строящегося жилья, расширение дилерской базы, привлечение частных клиентов. Для того, чтобы данное расширение произошло необходимо

повысить конкурентоспособность продукции. Это можно сделать следующими способами:

- повышение качества выпускаемой продукции;
- повышение конкурентоспособности товара за счет снижения цены путем уменьшения издержек производства.

Далее, анализируя конкуренцию на рынке, можно сделать вывод, что ООО «Азбука уюта», не имеющий собственного производства стеклопакетов не может конкурировать на рынке, используя в качестве преимуществ высокое качество стеклопакетов, низкие сроки изготовления, а также доступные цены, которых можно достичь, имея собственное производство стеклопакетов.

3.3.3 Анализ имеющейся стратегии предприятия

Для более глубокого анализа имеющейся стратегии ООО «Азбука уюта», исследуем его сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа, это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации. Помимо этого данная методика позволяет выделить наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке, для предотвращения неблагоприятных последствий.

Таблица 10 - SWOT-анализ ООО «Азбука уюта»

	Возможности: 1. развитие первичного рынка жилой и коммерческой недвижимости 2. рост рынка вторичной	Угрозы: 1. снижение темпов роста рынка 2. усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей и их
--	---	--

	офисной и жилой недвижимости 3. развитие технологий 4. рост доходов населения	дилеров 3. смена покупательских предпочтений
Сильные стороны: 1. большой опыт работы на рынке и высокая деловая репутация 2. географическое покрытие рынка (большое число дилеров) 3. экологически чистое производство 4. квалифицированный персонал 5. система скидок 6. высокое качество продукции и выполнения услуг 7. высокое качество обслужив. 8. известность на рынке 8. широкий ассортимент (виды окон) 9. выгодное месторасположение офисов 10. увеличены производственные мощности	Сила и возможности: 1. совершенствование технологий производства 2. усиление маркетинга 3. увеличение рекламной активности 4. расширение спектра дополнительных услуг 5. исследование потребителей и наиболее полное удовлетворение их запросов	Сила и угрозы: 1. усиление внимания к корпоративному сегменту 3. усиление рекламной активности 4. снижение издержек за счет внедрения новых технологий 5. диверсификация производства 6. активные продажи
Слабые стороны: 1. низкая рекламная активность 2. меньшие, чем у крупнейших конкурентов объемы продаж 3. иногда задержки с выполнением работ 4. малоэффективный маркетинг	Слабость и возможность: 1. проведение эффективной рекламной кампании 2. повышение и контроль качества 3. повышение оперативности работы 4. исследование потребителей и наиболее полное удовлетворение их запросов	Слабость и угрозы: 1. конкурентное ценообразование 2. исследование потребителей и наиболее полное удовлетворение их запросов 3. сокращение сроков выполнения заказов 4. проведение рекламной кампании

Проведенный SWOT-анализ позволяет сделать следующие выводы и рекомендации:

1. ООО «Азбука уюта» обладает достаточным количеством сильных сторон для эффективного функционирования в условиях усиления конкуренции;

2. Для увеличения объемов продаж необходимо увеличивать осведомленность потенциальных клиентов о местах продажи и предлагаемых видах услуг путем организации эффективной рекламной кампании;
3. Рекомендуется расширение спектра дополнительных услуг;
4. Необходимо повышать оперативность работы над заказами;
5. Рекомендуется проведение отделом маркетинга оценки удовлетворенности клиентов, воспользовавшихся услугами компании, а также потенциальных покупателей;
6. Необходимо оценить перспективы освоения корпоративного сегмента;
7. Необходимо совершенствовать систему скидок;
8. Необходим ценовой мониторинг конкурентов и реализация стратегии конкурентного ценообразования.

Таким образом, исходя из проведенного выше исследования, компании требуется разработать комплекс мероприятий для развития предприятия, нацеленных на повышение рекламной активности, повышение качества обслуживания и повышение эффективности привлечения покупателей.

Анализ полученных данных показал, что для удержания уже имеющихся клиентов, как частных, так и дилеров, необходимо расширять имеющуюся номенклатуру товара. Это можно сделать с помощью введения каких-либо новинок или усовершенствований, улучшающих качество и свойства продукции. Кроме этого нужно еще и расширять клиентскую базу, чтобы удержать конкуренцию имеющегося рынка светопрозрачных конструкций, т.е. необходимо привлекать и частных клиентов и дилеров. Это можно сделать с помощью комплекса мер, а именно: повышения качества товара, предложения дополнительных условий и смягчения ценовой политики, а также с помощью грамотно построенной маркетинговой кампании. Повышение качества продукции, а также снижение себестоимости можно достигнуть с помощью расширения бизнеса за счет строительства цеха по производству стеклопакетов, которое позволит оперативно управлять производством, повысить качество окон, которые на 80% состоят из стекла, снизить издержки на транспортировку

и изготовление стеклопакетов, за счет чего появится возможность изменить ценовую политику предприятия. Все эти меры взаимосвязаны и не могут быть реализованы друг без друга. Таким образом, для реализации успешного бизнеса необходимо разработать стратегию, включающую в себя комплекс данных мероприятий.

4. Разработка мероприятий по продвижению продукции

Компании по производству светопроводящих конструкций на современном отечественном рынке работают в условиях сильной конкурентной борьбы, что обусловлено высоким потребительским спросом и благоприятной конъюнктурой рынка, с одной стороны, и, в тоже время, значительным количеством компаний-производителей, с другой. Интенсивное развитие отечественного рынка светопроводящих конструкций обеспечило предложение данной продукции, отвечающей современным международным стандартам качества, несмотря на то, что отечественный рынок сформировался значительно позже европейского.

Наиболее востребованной номенклатурной группой в продуктивном портфеле компаний по производству светопроводящих конструкций являются пластиковые окна. Большинство из компаний-производителей работают с импортным сырьем, по запатентованной иностранными компаниями технологии, производя оконные системы на высокотехнологичном оборудовании. Однако не все компании по производству пластиковых окон могут в равной степени обеспечивать оптимальное соотношение между основными критериями конкурентоспособности продукции с точки зрения потребителя: высокое качество продукции, среднерыночный уровень цен, отличный уровень сервиса.

Таким образом, достижение совокупного конкурентного преимущества компании-производителя во многом определяется не только благоприятными внешними условиями функционирования бизнеса, но и наличием эффективного

организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятий, как одного из важнейших факторов существования и развития в условиях неопределенности деловой среды. Поиск направлений рационального использования имеющихся ресурсов, возможностей развития компании по производству светопроводящих конструкций, работающей в условиях жесткой конкурентной борьбы, имеют приоритетное значение, так как разработка и принятие правильного управленческого решения предопределяет снижение затрат на производство достаточно материалоемкой продукции, максимальную загрузку производственных мощностей, рост качества продукции и сопровождающих ее услуг, устойчивость конкурентной позиции компании на рынке.

Для повышения эффективности работы предприятия необходимо разработать мероприятия по продвижению продукции.

4.1 Продвижение товара предприятием

Разработаем стратегию продвижения, нацеленную на конечных потребителей окон.

Определим наиболее эффективные средства размещения рекламы с учетом целевой аудитории:

– Телевизионная реклама очень эффективна. Возможно размещение рекламы на центральных каналах, т.е. его целевой аудиторией являются в основном жители городов. ТВ-реклама требует больших затрат, стоимость такой рекламы 90000 руб./мес.

– Радиореклама эффективна в тех случаях, когда покупатели уже ранее слышали о компании. Таким образом, использование радиорекламы целесообразно для напоминания о компании, когда у нее будет определенная степень известности, а также для сообщения о различных акциях проводимых ООО «Азбука уюта». Затраты на радиорекламу не большие, всего 3500 руб./мес., поэтому она имеет место быть.

– Реклама в специализированной прессе, посвященной строительству целесообразна, т.к. рекламная кампания нацелена на розничную торговлю, а специализированные издания просматривают, в основном, участники рынка недвижимости.

– Реклама в деловой прессе может рассматриваться в качестве варианта, так как ее просматривают менеджеры среднего звена, которые могут быть заинтересованы в приобретении и установке окон.

– Наружная реклама предполагает привлечение потребителей, находящихся в ареале расположения магазинов. В качестве рекламных средств могут рассматриваться выносная реклама (штендер), вывеска, перетяжка, рекламные щиты, рекламные тумбы и др. Затраты на рекламу подобного вида составляют 25000 руб./год.

– Интернет реклама оправдывает свои затраты спустя некоторое время, после ее запуска. Но в связи с повсеместным распространением интернета, ее необходимо реализовывать. Стоимость Интернет рекламы – 25000 руб./год.

Проведенное исследование покупателей окон позволило выявить их предпочтения относительно рекламных средств, используемых в процессе поиска информации.

– В процессе поиска большинство покупателей получают информацию из СМИ и Интернета (84,3% респондентов). Информацию от друзей, знакомых, коллег получают 11% покупателей. 10% посещали различные выставки, и только 9% респондентов указали в качестве источника информации непосредственно офисы (салоны, магазины) производителей.

– Сетью Интернет при поиске пользуется больше половины респондентов (68%).

– Среди радиостанций необходимо выделить Европу-Плюс, Радио Шансон и Русское радио, которые наиболее популярны среди целевой аудитории.

– На наружную рекламу обращают внимание около 65% опрошенных.

Охват при проведении рекламной кампании ограничен ареалом

расположения офиса для наружной рекламы и листовок и каталогов для корпоративных клиентов, а также всем городом при размещении рекламы в СМИ и на радио.

Для реализации рекламной компании планируется в течение первого месяца сформировать у потенциальных клиентов мнение об услугах и фирме, для этого в первый месяц в средствах массовой информации будет наиболее интенсивная реклама, т.е. рекламные объявления будут выходить наиболее часто. Далее необходимо будет постоянно напоминать потребителям о фирме и предоставляемых ей услугах, реклама будет выходить уже реже, но с постоянной регулярностью.

Основным источником информации для всех потенциальных клиентов является различные СМИ. На современном рынке огромное количество разных периодических изданий, которые рассчитаны на различные группы населения. Рекламную кампанию необходимо проводить при помощи рекламы в бесплатных изданиях «Все про Все» и «Из рук в руки».

Проведение рекламных мероприятий предполагается выполнить путем размещения информации об организации и о ее услугах на 10 рекламных щитах в разных частях города и региона. Их следует размещать вдоль крупных автодорог и на участках с затрудненным движением. Возможно использование рекламы на маршрутных такси.

Также в целях рекламы возможно использование печатной продукции:

- рекламные листовки с логотипом и его адресом, которые будут вручаться потенциальным покупателям; тираж 10000 шт.;
- визитки с логотипом предприятия и адресом офиса; тираж 1000 шт.

Вся печатная продукция будет выполнена в фирменной цветовой гамме.

Составим смету затрат на рекламную деятельность предприятия. В таблице 11 представлен медиаплан выхода рекламной компании.

Таблица 11 - Медиаплан рекламной компании на месяц

СМИ	Время выхода	Цена за 1 выход, руб.	Кол-во выходов	Сумм, руб.
-----	--------------	--------------------------	-------------------	------------

Продолжение таблицы 11				
1	2	3	4	5
Из рук в руки	Неделя	2000	4	8000
Все про все	Неделя	2800	4	11200
Итого:				19200

Печать офсетным способом листовок цветных, двусторонних стоит 1,4 руб. за одну штуку. Цена 10000 шт.– 14000руб.

Печать офсетным способом визиток составит 2,9 руб. Цена 1000 шт. – 2900 руб.

В таблице 12 представлена смета затрат на совершенствование имиджа предприятия.

Таблица 12 - Смета затрат на рекламную продукцию

Затраты	Сумма, руб
Затраты на листовки	14000
Затраты на визитки	2900
Услуги промоутеров	28000
ИТОГО	44900

Проведем анализ бюджета с точки зрения используемых рекламных средств (таблица 13).

Таблица 13 - Структура рекламного бюджета

Рекламное средство	Сумма	В % к бюджету
Телевидение	90000	55,6
Радио	3500	2,2
Интернет	2083	1,3
Наружная реклама	2083	1,3
Рекламная продукция	44900	27,8
Печатные издания	19200	11,8
Итого	161766	100

Анализ таблицы показывает, что на долю телевидения приходится наибольший процент затрат на рекламу. Это обосновано наибольшей ее привлекательностью для данного вида деятельности и наибольшим охватом целевой аудитории. Таким образом, можно говорить, что средствам, имеющим наибольший охват целевой аудитории, отдается наибольшая часть бюджета.

4.2 Анализ эффективности мероприятий

Рассчитаем экономическую выгоду от разработанных мероприятий.

При расширении клиентской базы планируется увеличение объемов продаж на 20%, а соответственно и выручки от реализации продукции.

Таблица 14 - Расчет выгоды от применения выбранной стратегии

	До мероприятия, руб./мес.	После мероприятия, руб./мес.	Выгода от мероприятия, руб./мес.
Постоянные затраты	347 779	509 545	- 161 766
Переменные затраты	673 118	807 742	- 134 624
Суммарные затраты	1 020 897	1 417 287	+ 396 390
Выручка	4 665 140	5 598 168	+933 028
Финансовый результат	3 644 243	4 180 881	+ 536 638

Таким образом, получим, что после применения разработанных мероприятий эффективность работы предприятия увеличится. Оценка эффективности мероприятий оценивается в 536,6 тыс. рублей в месяц за счет увеличения объемов производства.

5 Социальная ответственность

5.1 Характеристика объекта исследования

Объектом проведенного исследования является офис Общества с ограниченной ответственностью «Азбука уюта». Данный кабинет имеет следующие характеристики:

- длина помещения – 6м;
- ширина – 4,2 м;
- высота – 2,7м;
- площадь – 25,2 м²;
- объем -68,04 м³;
- число окон – 2окна (размер 1,3х1,4 м),

Параметры микроклимата кабинета следующие:

- температура воздуха: в холодный период (искусственное отопление) – 22 – 24 °С; в теплый период – 23 – 25 °С;
- выделение пыли: минимальное;
- освещение - естественное только в светлое время суток, по большей части в теплое время года. В остальные времена года преимущественно общее равномерное искусственное освещение;
- параметры осветительных приборов: 6 встраиваемых светильников ЛПО под 2 люминесцентные лампы Т8 2×36 Вт.

Стены здания кирпичные, перегородки железобетонные, кровли шиферные. Стены и потолок выполнены в светлых тонах, причем стены оклеены обоями под покраску, а потолок побелен. Пол бетонный, покрытый линолеумом светлого оттенка. Окна выходят на внешнюю сторону улицы.

Из средств пожаротушения в помещении есть ручной огнетушитель ОУ – 3.

Вентиляция в кабинете естественная (через форточку).

В кабинете ежедневно проводят влажную уборку.

В кабинете находится пять рабочих мест. Менеджер трудится в кабинете на своем рабочем месте с 9:00 до 18:00, обеденный перерыв с 13:00 до 14:00. На рабочем месте находится компьютер с монитором SAMSUNG диагональю 22 дюйма соответствующий ТСО'99, принтер лазерный HP LaserJet 1010 1200 dpi

12 ppm USB, радиотелефон «Panasonic».

Параметры трудовой деятельности менеджера ООО «Азбука уюта»

- вид трудовой деятельности группа А и Б – работа по считыванию и вводу информации с экрана монитора, а так же работа по вводу информации;

- категории тяжести и напряженности работы с ПЭВМ – II группа (суммарное число считываемых или вводимых знаков за рабочую смену не более 40 000 знаков).

5.2 Выявление и анализ вредных факторов на данном рабочем месте

При оценке воздействия негативных факторов на человека следует учитывать степень влияния их на здоровье и жизнь человека, уровень и характер изменений функционального состояния и возможностей организма, его потенциальных резервов.

Классификация опасных и вредных факторов дана в основополагающем стандарте ГОСТ 12.0.003-74 «Опасные и вредные производственные факторы. Классификация».

Работа менеджера ООО «Азбука» связана непосредственно с компьютером, а, следовательно, подвержена вредным воздействиям целой группы факторов, таких как недостаточное освещение рабочей зоны, микроклимат, вредное электромагнитное излучение, физические и эмоциональные перегрузки, повышенный уровень шума и другие.

5.2.1 Обеспечение требуемой освещенности на рабочем месте

В данном рабочем помещении используется смешанное освещение. Естественное освещение – осуществляется через окна в наружной стене здания. В качестве искусственного освещения используется система общего освещения.

При недостаточной освещенности и плохом качестве освещения повышается утомляемость зрения в процессе выполнения работы.

Для обеспечения требуемой освещенности необходимо рассчитать систему освещения на рабочем месте. Произведем расчет освещения для рабочего места менеджера. Для этого необходимо выбрать систему освещения, источники света, тип светильников, определить необходимое количество светильников и мощность источников света.

В качестве источника света рационально использовать люминесцентные лампы, так как они имеют ряд преимуществ перед лампами накаливания: их спектр ближе к естественному; они имеют большую экономичность (больше светоотдача) и срок службы (в 10 – 12 раз больше чем лампы накаливания) Тип светильника определим как ШОД.

Значения нормируемой освещенности изложены в строительных нормах и правилах СНиП 23-05-95. Для нашего помещения необходима освещенность, соответствующая зрительной работе очень высокой точности (так как наименьший размер объекта различения равен 0.15 – 0.3 мм разряд зрительной работы – II, подразряд зрительной работы – Г, фон – светлый, контраст объекта с фоном – большой).[15]

Расчёт системы освещения выполняется методом коэффициента использования светового потока, который выражается отношением светового потока, падающего на расчётную поверхность, к суммарному потоку всех ламп. Его величина зависит от характеристик светильника, размеров помещения, окраски стен и потолка, характеризуемой коэффициентами отражения стен и потолка.

Величина светового потока лампы определяется по формуле:

$$\Phi = \frac{E \times k \times S \times Z}{n \times \eta}, \quad (5.1)$$

где Φ – световой поток каждой из ламп, лм;

E – минимальная освещенность, лк;

k – коэффициент запаса;

S – площадь помещения, м²;

n – число ламп в помещении;

η – коэффициент использования светового потока (в долях единицы);

Z – коэффициент неравномерности освещения.

Для определения коэффициента использования светового потока необходимо знать индекс помещения i , значения коэффициентов отражения стен ρ_c и потолка ρ_n и тип светильника.

Индекс помещения определяется по формуле:

$$t = \frac{S}{h(A+B)}, \quad (5.2)$$

где S – площадь помещения, m^2 ;

h – высота подвеса светильников над рабочей поверхностью, м;

A, B – размеры сторон помещения, м. [16]

Основные характеристики используемого осветительного оборудования и рабочего помещения:

- тип светильника – с защитной решеткой типа ШОД;
- наименьшая высота подвеса ламп над полом – $h_2=2,6$ м;
- нормируемая освещенность рабочей поверхности $E=300$ лк для общего освещения;
- длина $A = 6$ м, ширина $B = 4,2$ м, высота $H = 2,7$ м;
- коэффициент запаса для помещений с малым выделением пыли $k=1,5$;
- высота рабочей поверхности – $h_1=0,75$ м;
- коэффициент отражения стен $\rho_c=30\%$ (0,3) – для стен оклеенных светлыми обоями;
- коэффициент отражения потолка $\rho_n=70\%$ (0,7) – потолок побеленный.

Произведем размещение осветительных приборов. Используя соотношение для наилучшего расстояния между светильниками $\lambda = L/h$, а также то, что $h=h_2-h_1 = 1,85$ м, тогда $\lambda=1,1$ (для светильников с защитной решеткой), следовательно, $L = \lambda h = 2,035$ м. Расстояние от стен помещения до крайних светильников - $L/3=0,65$ м. Исходя из размеров рабочего кабинета (A

= 6м и Б = 4,2м), размеров светильников типа ШОД (А=1,53 м, Б=0,284 м) и расстояния между ними, определяем, что число светильников в ряду должно быть 3, и число рядов- 2, т.е. всего светильников должно быть 6 (рисунок 2).

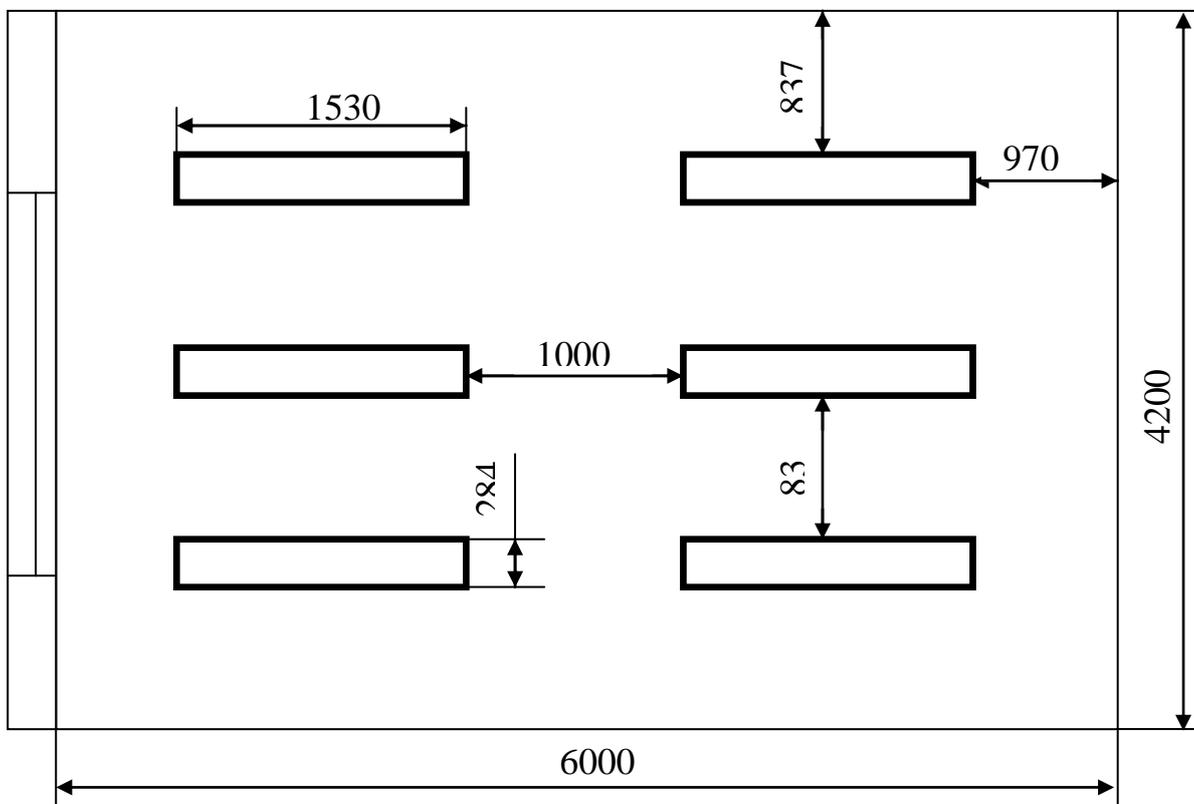


Рисунок 2 – Расположение ламп в кабинете

Найдем индекс помещения по формуле:

$$t = \frac{25,2}{1,85 \cdot (6,0 + 4,2)} = \frac{25,2}{18,87} = 1,34$$

Для светильников типа ШОД коэффициент светового потока η равен 0,4.

Коэффициент неравномерности освещения Z равен 0,9

Используя все данные, рассчитаем величину светового потока:

$$\Phi = \frac{300 \cdot 1,5 \cdot 25,2 \cdot 0,9}{6 \cdot 0,4} = \frac{10206}{2,4} = 4252,5 \text{ Лм}$$

Определим тип лампы. Это должна быть лампа ЛД мощностью 80Вт.

Таким образом, система общего освещения рабочего кабинет должна состоять из двух 3-х ламповых светильников типа ШОД с люминесцентными

лампами ЛБ мощностью 80 Вт, построенных в 2 ряд.

Приходим к выводу, что освещение в помещении является достаточным и соответствует требованиям безопасности. Кроме того, для защиты от избыточной яркости окна могут быть применены жалюзи.

5.2.2 Обеспечение оптимальных параметров микроклимата рабочего места

Одним из необходимых условий нормальной жизнедеятельности человека является обеспечение нормальных метеорологических условий в помещении, оказывающих существенное влияние на его тепловое самочувствие.

Микроклимат на рабочем месте характеризуется:

- температура, t , °С;
- относительная влажность, φ , %;
- скорость движения воздуха на рабочем месте, V , м/с;
- барометрическое давление, p , мм рт. ст. (не нормируется).[17]

На рабочих местах, в которых работа на ПЭВМ является основной (как в данном случае), должны обеспечиваться оптимальные параметры микроклимата.

В санитарных нормах СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату помещений» установлены величины параметров микроклимата. Эти нормы устанавливаются в зависимости от времени года, характера трудового процесса и характера производственного помещения (значительные и незначительные тепловыделения).

Параметры микроклимата кабинета следующие:

- категория работы – легкая 1а;
- температура воздуха:
в холодный период (искусственное отопление) – 21– 23 °С;
в теплый период – 22 – 25 °С.

Таким образом, установлено, что реальные параметры микроклимата

соответствуют допустимым параметрам для данного вида работ. Для соответствия оптимальным параметрам микроклимата необходима установка в кабинете кондиционера, который бы охлаждал и увлажнял воздух в особо жаркую погоду.

5.2.3 Обеспечение требований к организации режима труда и отдыха при работе с ПЭВМ

«Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. СанПин 2.2.2/2.4.1340-03» направлены на предотвращение неблагоприятного влияния на здоровье человека вредных факторов производственной среды и трудового процесса с ПЭВМ.

Для менеджера ООО «Азбука уюта» установлена II категории тяжести и напряженности работы с ПЭВМ (считывается до 40 тыс. знаков за рабочую смену). Категория работы относится к группам А и Б (работа по считыванию информации с экрана ПЭВМ с предварительным запросом, а так же работа по вводу информации). Применяется следующий режим труда и отдыха: 8 часовой рабочий день, 5-10 мин. перерыва после 2 часов непрерывной работы, обеденный перерыв 1 час. Указанный режим труда и отдыха полностью удовлетворяет требованиям СанПин 2.2.2/2.4.1340-03.

5.2.4 Эргономическая организация рабочего места

Работа с компьютером включает самые различные задачи, которые объединяются такими общими факторами, как: работа производится в сидячем положении и требует внимательного, непрерывного и иногда продолжительного наблюдения.

Высота рабочей поверхности стола для взрослых пользователей должна

регулироваться в пределах 680 - 800 мм; при отсутствии такой возможности высота рабочей поверхности стола должна составлять 725 мм.

Рабочий стол должен иметь пространство для ног высотой не менее 600 мм, шириной - не менее 500 мм, глубиной на уровне колен - не менее 450 мм и на уровне вытянутых ног - не менее 650 мм.[18]

Следовательно, рабочее место менеджера ООО «Азбука уюта» ПЭВМ следует оборудовать подставкой для ног, имеющей ширину не менее 300 мм, глубину не менее 400 мм, регулировку по высоте в пределах до 150 мм и по углу наклона опорной поверхности подставки до 20 градусов. Поверхность подставки должна быть рифленой и иметь по переднему краю бортик высотой 10 мм. Клавиатуру следует располагать на поверхности стола на расстоянии 100 – 300 мм от края, обращенного к пользователю или на специальной, регулируемой по высоте рабочей поверхности, отделенной от основной столешницы.

5.2.5 Методы защиты от шума

Уровень шума на рабочем месте при работе с ПЭВМ не должен превышать 50 дБ и работе с принтером 75 дБ.

Строительно-акустические методы защиты от шума предусмотрены строительными нормами и правилами (СНиП 23-03-2003).

На рабочем месте менеджера ООО «Азбука уюта» источниками шума являются технические средства – компьютер, принтер, телефон. Они издают довольно незначительный шум, поэтому не влияют на работу пользователя. Внешний раздражающий шум практически отсутствует, так как в помещении есть окна, которые имеет типовую конструкцию с повышенной звукоизоляцией за счет толстых двойных стекол и воздушного пространства между ними.

5.2.6 Психологические особенности поведения человека при его участии в производстве работ на данном рабочем месте

Оптимальное и рациональное цветовое оформление рабочего места – отличный фактор улучшения условий труда и жизнедеятельности человека. Установлено, что цвета могут воздействовать на человека по-разному: одни – раздражают, другие – успокаивают.

Поддержание рациональной цветовой гаммы в производственных помещениях достигается правильным выбором осветительных установок, обеспечивающих необходимый световой спектр.

Существующий цветовой интерьер рабочего кабинета благоприятствует работе, благотворно влияет на настроение, успокаивающе действует на нервную систему.

5.3 Выявление и анализ опасных факторов на данном рабочем месте

5.3.1 Защита от вредного электромагнитного влияния

Важным условием безопасности пользователя перед экраном является правильный выбор визуальных параметров дисплея и светотехнических условий рабочего места.

В России требования по безопасности эксплуатации определены ГОСТ Р 50948-2001 и СанПин 2.2.2/2.4.1340-03. Требования этих стандартов обязательны для любого монитора, продаваемого в РФ.

На данном рабочем месте используется монитор SAMSUNG диагональю 22 дюйма и системный блок Celeron 2400/80GB/256/3.5"/128GF 5200, соответствующие международному стандарту ТСО'99, нормирующему эмиссии электромагнитных полей (согласно технической документации, прилагаемой к монитору и системному блоку). Также визуальные параметры ВДТ монитора соответствуют российским нормам СанПин 2.2.2/2.4.1340-03.

Кроме того пользователь системы, чтобы сохранить свое здоровье и

работоспособность, должен следовать ряду правил:

- расстояние от глаз до монитора должно составлять 60-70 см (расстояние вытянутой руки), его верхняя точка должна находиться не ниже прямого взгляда (смотря на монитор, вы видите верхний край монитора);

- освещение рабочего места не должно вызывать блики на экране монитора;

- как можно чаще прерывать работу и давать отдых глазам и сделать упражнения глазам (зажмурить глаза примерно на 10 сек., быстро поморгать в течение 5-10 сек., сделать несколько круговых движений глазами, несколько раз поменять фокус);

- необходимо регулярно протирать монитор от пыли;

- рекомендуется использовать компьютерные очки, которые позволяют: снизить зрительное утомление и повысить цветоразличие; сделать изображение на сетчатке более четким и контрастным, улучшить аккомодационную способность глаза.

Таким образом, для того чтобы не возникло КЗС у будущего пользователя системы, необходимо выполнять требования, перечисленные выше, что в нашем случае выполняются не в полной мере.

5.3.2 Защита от электрического тока

Требования к устройству защитного заземления и зануления электрооборудования определены «Правилами устройства электроустановок». Защитному заземлению или занулению подлежат металлические части электроустановок, доступные для прикосновения человека.

Обследуемый кабинет оснащен средствами защиты от электрического тока. Результаты измерений (испытаний) в электроустановке зафиксированы в техническом отчете и полностью соответствуют требованиям норм испытаний ПТЭЭП.

5.4 Охрана окружающей среды

Влияние на окружающую среду не выявлено.

5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях

Причины возникновения пожара при эксплуатации ЭВМ:

- короткие замыкания;
- перегрузки;
- повышение переходных сопротивлений в электрических контактах;
- перенапряжение.

Общие требования к пожарной безопасности нормируется ГОСТ 12.1.004-91.

Мероприятия по пожарной профилактике:

- организационные – правильная эксплуатация оборудования, правильное содержание здания, противопожарный инструктаж;
- технические – соблюдение противопожарных правил, норм при устройстве оборудования, освещения;

Здание оснащено автоматическим средством тушения обнаружения пожара – пожарной сигнализацией.

Рабочее место для предотвращения распространения пожара оборудовано противопожарной сигнализацией и огнетушителем (ОУ – 3).

5.6 Правовые и организованные вопросы обеспечения безопасности

Задача обеспечения безопасности жизнедеятельности заключается в том, чтобы свести к минимуму вероятность поражения или заболевания работающего с одновременным обеспечением комфорта при максимальной производительности труда.

На предприятии ООО «Азбука уюта » проводится несколько видов инструктажа.

При приеме на работу проводится вводный инструктаж, рассказываются общие сведения об организации, характерные особенности производства, правила внутреннего трудового распорядка организации, ответственность за нарушение правил.

В первый день работы проводится первичный инструктаж - общие сведения о технологическом процессе и оборудовании на данном рабочем месте, безопасная организация рабочего места, порядок подготовки к работе. Так же может проводиться внеплановый инструктаж при введении в действие новых или переработанных стандартов, правил по охране труда и инструкций по охране труда, при нарушении работниками требований охраны труда.

5.7 Заключение по разделу «Социальная ответственность»

Данная дипломная работа посвящена организации коммерческой деятельности ООО «Азбука уюта».

Задача обеспечения безопасности жизнедеятельности заключается в том, чтобы свести к минимуму вероятность поражения или заболевания работающего с одновременным обеспечением комфорта при максимальной производительности труда.

Для данного примера выявлены следующие вредные факторы и методы их устранения:

- параметры микроклимата не соответствуют оптимальным нормам. Поэтому необходимо довести параметры микроклимата до необходимых с помощью вышеописанных способов и приемов;

- небольшое несоответствие рабочего места нормам СанПин 2.2.2/2.4.1340-03. Рабочее место следует изменить в соответствии с этими требованиями;

- для повышения работоспособности сотрудника нужно чередовать период труда и отдыха, согласно виду и категории трудовой деятельности.

Заключение

Предприятие ООО «Азбука уюта» на сегодняшний день является одной из наиболее успешных организаций в сфере производства металлопластиковых конструкций.

ООО «Азбука уюта» является коммерческой организацией, ориентированной на получение прибыли от оказания спектра строительных услуг. Организация является юридическим лицом, характеризуется наличием самостоятельного финансового баланса, собственных расчетных счетов в банковских учреждениях и именной печати.

Общество с ограниченной ответственность «Азбука уюта» занимается:

- 1) изготовлением окон, дверей, балконного остекления из ПВХ профиль VEKA;
- 2) изготовлением конструкций из алюминия (КП45, КПТ74, КП40, КП50);
- 3) монтажом конструкций и изделий из ПВХ.

Компания продолжает формировать и расширять дилерскую сеть в регионах. На сегодняшний день предприятие имеет 59 дилеров. Вся продукция ООО «Азбука уюта» сертифицирована и лицензирована

Стратегической целью деятельности компании ООО «Азбука уюта» является предоставления покупателям товаров отличного качества и сервисных услуг. В компании дорожат своим именем и репутацией, делая все необходимое, для того что бы соответствовать высоким требования времени.

За годы работы компания зарекомендовала себя надежным производителем и продолжает демонстрировать стабильно высокое качество изделий в условиях жесткой рыночной конкуренции.

В выпускной квалификационной работе была проведена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Азбука уюта» за 2014-2016 годы. Цель проведенной оценки заключалась в том, чтобы на основе данных маркетингового анализа и документов бухгалтерской отчетности разработать стратегию развития предприятия при финансовой независимости его от внешних источников.

В ходе своей деятельности предприятие использует все свои источники финансовых ресурсов и полностью покрывает затраты, а это главное, ибо запас источников собственных средств является запасом финансовой устойчивости предприятия при том условии, что его собственные средства превышают заемные. Производственные же мощности позволяют увеличить объем выпускаемой продукции. Также имеется возможность введения дополнительных производственных линий по выпуску нового товара.

Для данного предприятия были разработаны мероприятия по продвижению товара компанией с помощью рекламы.

При расширении клиентской базы планируется увеличение объемов продаж на 20%, а соответственно и выручки от реализации продукции.

Таким образом, получим, что после применения разработанных мероприятий эффективность работы предприятия увеличится. Оценка эффективности мероприятий оценивается в 536,6 тыс. рублей в месяц за счет увеличения объемов производства.

Список использованной литературы

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. М.: 2013. — 235 с.
2. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: Учебное пособие М.: Издательство МГУП, 2012. 136 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Инфра-М, 2006.
4. Кафидов В.М., Кафидов В.В. Роль стратегии в антикризисном управлении // Управление предприятием. 2013, №1.
5. Зайцева О.П., Савина А.И. Комплексный экономический анализ в условиях антикризисного управления: учебное пособие. - Новосибирск: СибУПК, 2014.
6. Коротков Э.М. Антикризисное управление. – М.: Инфра-М, 2012.
7. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. — 454 с.
8. Управление в условиях кризиса / Под ред. Осадчая О. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
9. Зайцева О.П., Савина А.И. Комплексный экономический анализ в условиях антикризисного управления: учебное пособие. - Новосибирск: СибУПК, 2012.
10. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия. - М.: Инфра-М, 2013.
11. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: пер. с англ. -2-е европ. изд. -М.; СПб.; Киев. Издательский дом "Вильямс", 2014.-158с.
12. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: – М.: Финансы и статистика, 2014. – 143 с.
13. Экономика предприятия / Под ред. О.Н.Волкова. – М.: Инфра-М, 2015. – 518 с.

14. Авдеев В.В. Оценка финансового состояния торговой организации // Финансовые и бухгалтерские консультации. 2012, №8.
15. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра-М, 2012.
16. Кафидов В.М., Кафидов В.В. Роль стратегии в антикризисном управлении // Управление предприятием. 2013, №1.
17. Моляков Д.С., Докучаев М.В., Большаков С.В. Актуальные проблемы финансов предприятий // Финансы. – 2013. – №4. – С. 3–7.
18. Федеральный государственный стандарт государственной услуги по содействию самозанятости безработных граждан, включая оказание гражданам, признанным в установленном порядке безработными, и гражданам, признанным в установленном порядке безработными, прошедшим профессиональное обучение или получившим дополнительное профессиональное образование по направлению органов службы занятости, единовременной финансовой помощи при их государственной регистрации в качестве юридического лица, индивидуального предпринимателя либо крестьянского (фермерского) хозяйства, а также единовременной финансовой помощи на подготовку документов для соответствующей государственной регистрации
19. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. - М.: КноРус, 2012. - 432 с.
20. Финанализ. Режим доступа: <http://finanaliz.ru/litra/326/11096.html>
21. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2013. – 256 с.
22. Охрана труда: Учебное пособие для членов комитетов (комиссий) по охране труда организаций и уполномоченных (доверенных) лиц по охране труда профессиональных союзов или иных уполномоченных работниками представительных органов / Овсянкин А.Д., Файнбург Г.З.;

Под ред. проф. Г.З. Файнбурга. – Изд. 8-е, испр. и дополн. – Владивосток, 2014, 376 с.

23.ГОСТ 12.0.003-74 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы.

Классификация

24.Типовая инструкция по охране труда
для лиц, выполняющих вулканизационные и шиномонтажные работы
ТОИ Р-15-049-97