



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИХ

Выпускная квалификационная работа

по направлению: 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:

48,40 % авторского текста

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1МО
Шуляк Игорь Андреевич

Работа рецензия к защите
« 24 » июня 2019 г.
зав. кафедрой ЭУиП
Рябчук П.Г.

Научный руководитель:

Шульгина Татьяна Александровна

Челябинск 2019

ВВЕДЕНИЕ

Под реинжинирингом понимается «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в наиболее важных показателях их деятельности – стоимость, качество и темпы» [3]. При этом компания рассматривается как нечто, что может быть построено, спроектировано или перепроектировано в соответствии с инженерными принципами. В приведенном определении понятия «реинжиниринг» присутствует требование радикальности преобразований бизнес-процессов. Однако с того момента, как это определение было сформулировано М. Хаммером и Дж. Чампи, в методологии реинжиниринга и посвященных этой теме работам требование радикальности стало смягчаться. Действительно, во многих случаях трудно четко определить, какие преобразования являются радикальными, а какие – нет. Кроме того, сложность проведения реинжиниринга зачастую приводит к длительным срокам его проведения, а в этих условиях понятие радикальности частично утрачивается. В связи с этим в литературе и на практике начали употребляться термины «революционный реинжиниринг» и «эволюционный реинжиниринг». Здесь мы сосредоточимся на методологии реинжиниринга, рассматривая ее во многом без относительно к степени глубины и скорости проведения соответствующих мероприятий.

Возросшая конкуренция среди производителей и высокая степень информированности потребителей привели к тому, что изменилась сама роль потребителя – он все больше выступает в качестве заказчика, определяет вид и свойства выпускаемой продукции. Каждый вид продукции создается таким образом, чтобы удовлетворить запросы конкретной группы потребителей. Чтобы сохранить конкурентоспособность в этих условиях, компании предприятия) вынуждены переосмыслить формы и способы ведения своей деятельности (бизнеса). Частичные улучшения процессов

деятельности (бизнес-процессов) в компании не дают желаемых результатов и не позволяют получить конкурентное преимущество. Необходимо использовать новые подходы, которые позволят в полной мере реализовать возможности новых технологий и человеческих ресурсов. Такие подходы дает методология реинжиниринга бизнес-процессов. На начальной фазе реинжиниринга необходимо ответить на фундаментальные вопросы о деятельности компании: почему компания делает именно то, что она делает; почему компания делает это таким способом, какой хочет стать компания. Отвечая на эти вопросы, специалисты должны выявить и переосмыслить правила и предположения (зачастую явно невыраженные), положенные в основу текущего способа ведения бизнеса. Часто эти правила оказываются устаревшими или ошибочными. Фундаментальным принципом реинжиниринга является рассмотрение деятельности компании не с точки зрения функционирования ее структурных подразделений, а с точки зрения организации и протекания в ней бизнес-процессов. Бизнес-процесс – это связанное множество внутренних видов деятельности компании, заканчивающихся созданием продукции или услуги, необходимой потребителю [3]. Термин «потребитель» следует понимать в широком смысле – это может быть просто клиент, а может быть и другой процесс, протекающий во внешнем окружении, например, у партнеров или субподрядчиков.

В настоящее время в экономике России происходит смена парадигмы управления, которая предполагает изменение целей и задач деятельности предприятия, изменение законодательных условий и факторов внешней среды. Централизованное управление постепенно заменяется стратегическим. Такой механизм управления требует новых подходов и методов принятия решений. Кроме того, современные требования рынка и высокая степень конкуренции вынуждают промышленные, торговые предприятия, в том числе и предприятия автомобильной отрасли не только улучшать качество выпускаемой продукции, но и сокращать временные и

финансовые затраты на внедрение новых продуктов. В поисках путей повышения эффективности производства, продаж перед предприятиями встает задача анализа бизнес-процессов и определения путей их совершенствования. Под бизнес-процессом будем понимать совокупность взаимосвязанных операций (работ) по изготовлению готовой продукции или выполнению услуг на основе потребления ресурсов.

Формирование эффективной системы управления ООО «ЭРЦ» опирается на решение ряда задач, важнейшими из которых являются:

Во-первых, организационный инжиниринг (реинжиниринг), предполагающий проектирование организационной структуры и системы управления, направленных на достижение стратегических целей, решение тактических задач и выполнение разработанных планов.

Во-вторых, повышение эффективности бизнес-процессов по ключевым направлениям, связанным со стратегией функционирования ООО «ЭРЦ», преодолением кризисных финансово-экономических ситуаций и такой организацией работ, при которой предприятие работает с максимальной отдачей и своевременно реагирует на изменение внешних условий.

В-третьих, обеспечение информационной поддержки бизнес-процессов и управления работой ООО «ЭРЦ», за счет обоснования принципов и подходов к созданию корпоративной информационно-управляющей системы.

Одна из центральных проблем предприятия – слабая координация взаимодействий подразделений. Данному вопросу уделяется недостаточно внимание, а ведь именно качество бизнес-процессов, в конечном счете, определяет финансовые показатели компании.

Данная проблема имеет большое практическое значение, как для предприятия в целом, так и для её подразделений.

Объектом исследования выбрана организация – ООО «ЭРЦ». Целью настоящей работы является анализ бизнеса с целью разработки механизмов повышающих эффективность существующих бизнес-процессов.

Достижение цели дипломного проекта предполагает решение ряда взаимосвязанных задач:

- обобщить проблемы совершенствования бизнес-процессов на современных отечественных и зарубежных предприятиях;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «ЭРЦ», оценить эффективность существующих бизнес-процессов компании;
- выявить недостатки существующих бизнес-процессов;
- классифицировать внешнее окружение ООО «ЭРЦ»;
- выявить позиции предприятия на рынке с помощью матрицы БКГ;
- исследовать внешнюю среду ООО «ЭРЦ» на основе STEEP-анализа;
- построить профиль внешней среды ООО «ЭРЦ»;
- соотнести сильные и слабые стороны компании с угрозами и возможностями внешней среды посредством SWOT-анализа положения компании;
- выявить основные проблемы организации на основе матрицы Глайстера;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления процессами ООО «ЭРЦ» дать оценку экономической эффективности проектных мероприятий.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования в целях повышения эффективности управления процессами на ООО «ЭРЦ».

1 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РЕОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1.1 Проблемы совершенствования бизнес-процессов на отечественных и зарубежных предприятиях

Фундаментальная проблема управления – это проблема сложности, связанная с её измерением, пониманием происходящих процессов, формирующих структуру управления. Следует уяснить природу сложности происходящих процессов, в силу которых организация переходит из одного состояния в другое. Рассматривая систему управления в целом, необходимо исходить из того, что необходимые мощности на входе и выходе любой системы должны быть равными. Основания для этого всё те же, если исходить из постулата, что критерием является эффективность организации.

Специфика современных проблем совершенствования бизнес-процессов связана с необходимостью учитывать темп изменений во внешней среде. Очевидно, что способность организаций приспособливаться к таким изменениям не отвечает взрывному характеру развития техники и технологии.

Когда мы обращаемся к сфере управления – будь то компания, страна, то неизбежно натываемся на проблему эффективности существующих бизнес-процессов системы. При этом нельзя опускать роль глобализации, которая является «катализатором» и движущей силой развития компании, которая стремится поддерживать мировые стандарты, тем самым, наращивая своё конкурентное преимущество.

Достигнутый уровень эффективности работы, как бы его ни мерить, будет, вероятно, поддерживаться некоторое время. После этого, если рост не сведётся на нет, эффективность может начать фактически падать. Рынок может начать сокращаться, достигнув предела насыщения, так и компания может потерпеть неудачу и прийти к банкротству. Даже использования новейшей техники и технологии может перестать в дальнейшем, приносить выгоду. Когда такой симптом появится, бесполезно воображать, что

дополнительные усилия и дополнительный капитал могут поправить дело. В этом случае необходимо провести диагностику выявившейся проблемы. В технике это означает: проведение новых НИОКР. Такой переход, вероятно, будет проблемным, поскольку потребует концентрации человеческих, финансовых вложений. Для самой компании критичным решением может стать приобретение либо слияние с другой компанией. Менее затратным и правильным решением в сложившейся ситуации может стать совершенствование сложившихся процессов в организации, приведшие её к сложившемуся состоянию.

В любом случае здесь уместно указать на два серьёзных обстоятельства. Во-первых, предстоит преодолеть массу практических трудностей, связанных с коренными изменениями производства, сохраняя в то же время, действующее на полную мощность старое. Вторая трудность более серьёзная, поскольку она концептуального характера. Если, люди, которых коснутся изменения, будут рассматривать их как «новое веяние» или «некое разнообразие», то дело провалится. Работники должны поддерживать изменения и понимать для чего это делается, в противном случае будет происходить отторжение любых новшеств, типичных для российских компаний.

Всю совокупность факторов, которые способны привести любое предприятие к экономическому кризису, можно разделить на две группы:

1. Внешние по отношению к предприятию, на которые оно не в состоянии влиять или его влияние ограничено.
2. Внутренние, возникающие в результате деятельности самого предприятия.

Внешние условия одинаковы для всех отечественных предприятий. Почему же, как показывает опыт последних лет, далеко не все из них способны развиваться в рыночных условиях? И даже обладание конкурентоспособной продукцией не позволяет многим из них эффективнее реализовывать это своё преимущество, а утрата этого преимущества

неизбежно ведёт к кризису. Следовательно, причины всех этих трудностей российских предприятий кроются в них самих. Как подтвердили проведённые исследования, именно внутренние факторы усугубили действия внешних факторов, а именно: уровень технологий и управление предприятием. Эти факторы определяют чрезвычайно высокий уровень затрат на производство и низкое качество выпускаемой продукции.

В современных российских условиях нет серьёзных возможностей обеспечить необходимые инвестиции. Для того чтобы обеспечить выживание предприятий в современных условиях и эффективно реорганизовывать их управление, есть лишь один путь – обратиться к методам управления предприятием, которые стали мировыми стандартами. До сих пор известно крайне мало успешных примеров применения передовых управленческих технологий в российских компаниях, большая часть которых строит систему управления, основывая свою деятельность на власти «сильных личностей». Причём это касается не только малых и средних предприятий, но и крупнейших российских компаний.

По-разному можно судить о том, насколько подходят отечественным организациям методы и технологии совершенствования бизнес-процессов, зарекомендовавшие себя в развитых странах. Однако первое, с чем следует согласиться, человеческий фактор, как ранее было принято считать, не в состоянии разрешить все возникающие проблемы в отечественной экономике. Современные требования к бизнесу настолько высоки и динамичны в связи с технологическим прогрессом, что даже некоторые эталонные технические решения и приемы по совершенствованию бизнес-процессов не всегда результативны и эффективны. Поэтому реальным и действенным подходом является комплексный подход, который включает:

- аудит бизнес-процесса;
- применение основных принципов улучшения бизнес-процессов;
- использование передовых технологий;

- инновационные решения, применимые только к конкретной, уникальной ситуации, порою содержащие элементы ноу-хау.

В большинстве отечественных организаций не проводится даже аудит бизнес-процессов на предмет соответствия требованиям, предъявляемым к их функционированию, управлению, эффективности, выходам и степени удовлетворенности клиента, не говоря уже о наличии в организации технологий их улучшения. По меньшей мере, это излишняя самоуверенность руководителей. Поэтому первым шагом на пути к совершенствованию бизнес-процессов, является проведение аудита.

Только после идентификации проблем, оценки всего бизнеса можно говорить о конкретных мероприятиях, совершенствующих бизнес-процесс. Здесь необходимо подчеркнуть, что все работы, связанные с аудитом бизнес-процесса и применением тех или иных мероприятий по его совершенствованию, должны проводиться только компетентными специалистами.

Сегодня внимание к вопросам эффективного управления начинает выходить из области абстрактного интереса и переходит в практическую значимость. С внедрением процессного подхода, связан ряд проблем, так как часто рекомендации по совершенствованию деятельности предприятий явно или неявно основываются на «слишком современных» для российских предприятий зарубежных концепциях, методах и т.п. Например, очень известными подходами сейчас являются ContinuousProcessImprovement, BusinessProcessReengineering, OrganizationalDevelopment, ряд концепций типа «управление по целям», «по результатам», «по отклонениям» и т.п.

Рассмотрим один из наиболее популярных подходов под названием «BusinessProcessReengineering» (BPR), или «реинжиниринг бизнес-процессов» (по-русски: «перепроектирование деловых процессов»). Это один из наиболее «сильных» подходов к совершенствованию управления предприятиями. Определение, данное ему, гласит: «Строго говоря, реинжиниринг есть фундаментальное переосмысление и радикальное

перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Коренная перестройка – в этом, прежде всего, суть реинжиниринга бизнес-процессов. Слово «перестройка» здесь как нельзя лучше ассоциируется с той перестройкой, которую пережил в 1985 - 1991 годах Советский Союз. Правда, супердержава не выдержала такой «встряски». Неожиданно для себя и всего мира развалилась. 10-летний опыт практического реинжиниринга в развитых странах свидетельствует о том, что примерно 50-70% компаний, проводивших реинжиниринг своих бизнес-процессов, если и не «развалились», то не добились тех существенных результатов, ради которых и стоило подвергать себя столь сильному «стрессу». Однако остальные 30-50% компаний, имевших мужество «перейти Рубикон», отделявший уютную и надежную гавань их бизнеса от штормов и ураганов океана жесткой конкурентной борьбы, показали всему миру, что «игра стоит свеч», добившись скачкообразного увеличения показателей эффективности функционирования бизнеса. В ближайшей перспективе все фирмы, независимо от их желания и степени осознания необходимости глубоких внутренних перемен, обусловленных объективными неотвратимыми динамичными изменениями внешней деловой среды, обречены, во избежание исчезновения, на реинжиниринг своих бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов принципиально отличается от сменяющих друг друга последние 30-40 лет модных веяний в менеджменте, таких, например, как управление по целям, диверсификация, бенчмаркинг, тотальное управление качеством, предполагающее постоянное «приростное», пошаговое совершенствование и др.

Реинжиниринг бизнес-процессов не предполагает осуществления постоянных, но незначительных изменений, ведущих к небольшому

«приростному» (на единицы и даже десятки процентов) улучшению показателей функционирования компании. В результате успешно проведенного реинжиниринга - быстрого осуществления глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления - компания достигает существенного, «прорывного» роста эффективности (в десятки и сотни раз). Специфика реинжиниринга состоит в том, что существующая более 250 лет узкая специализация и обусловленная ею многократная передача ответственности как в производстве, так и, особенно, в управлении, отжили свой век и реинтегрируются ныне в сквозные бизнес-процессы, ответственность за которые от начала и до конца берут на себя сплоченные командным духом группы единомышленников, способные выполнять широкий спектр работ. Причем, работа в команде предполагает не столько всеобщее и постоянное одобрение и умиление по поводу любых действий ее членов, сколько творческие дискуссии и столкновение мнений с целью выработки наилучших нестандартных решений

Однако проблема заключается в том, что применение этого подхода возможно только при выполнении ряда условий, важнейшими из которых являются следующие:

1. Сотрудники предприятия обладают такими качествами, как индивидуализм, опора на самого себя, желание рисковать склонность к переменам.

2. Руководство предприятия ориентировано на самые высокие, почти недостижимые цели, или, другими словами, на достижение максимальных результатов. Более того, требуется не только простая «ориентация», но готовность «работать 25 часов в сутки» для достижения этих результатов.

3. Перепроектирование происходит на основе внедрения принципиально новых технологий (производственных, управленческих, информационных и т.д.), позволяющих повысить эффективность не на 10-15%, а в несколько раз, причем по нескольким показателям одновременно.

К сожалению, наша российская практика показывает совсем другое:

1. На подавляющем большинстве российских предприятий, особенно в регионах, сотрудники отнюдь не горят желанием рисковать и что-либо изменять в своей деятельности.

2. Подавляющее большинство наших руководителей ориентированы не на максимально возможные, а на «удовлетворительные» результаты.

Тем не менее, способ реализации подхода, похожего на BPR, существует. Он, как и зарубежный вариант, основан на применении информационных технологий. Но в нашем случае они несут несколько другую функцию.

На наш взгляд, проведение реинжиниринга возможно и в наших условиях (при неготовности проводить организационные изменения), однако не до, а после внедрения информационных систем.

Современный менеджмент указывает на наличие двух принципов управления: функциональный и процессный. Всё остальное – лишь примеры их практической реализации, как в «чистом» виде, так и в сочетании различных комбинаций. Рассматривая функциональные структуры, можно отметить такие характерные для них особенности:

- формирование группы «экспертов», задача которых – распределять между сотрудниками исполнение технологических операций;
- группа экспертов не отвечает за общую эффективность бизнес-системы, исполняя только те обязанности, которые им поручил руководитель;
 - отсутствие горизонтальных связей между подразделениями;
 - лавинообразный рост согласований, усложняющих бизнес-процесс;
 - вовлечение большого количества людей, никак не влияющих на конечную эффективность бизнес-системы.

Суть функционального управления – контроль над исполнением сотрудника и их функций и строгое исполнение работниками указаний руководителя. Норма управляемости, то есть научно обоснованное количество подчинённых, составляет 5 ± 2 человека. Определяющий

параметр эффективности – профессиональная квалификация руководителя, поскольку он сам распределяет сферы деятельности между подчинёнными.

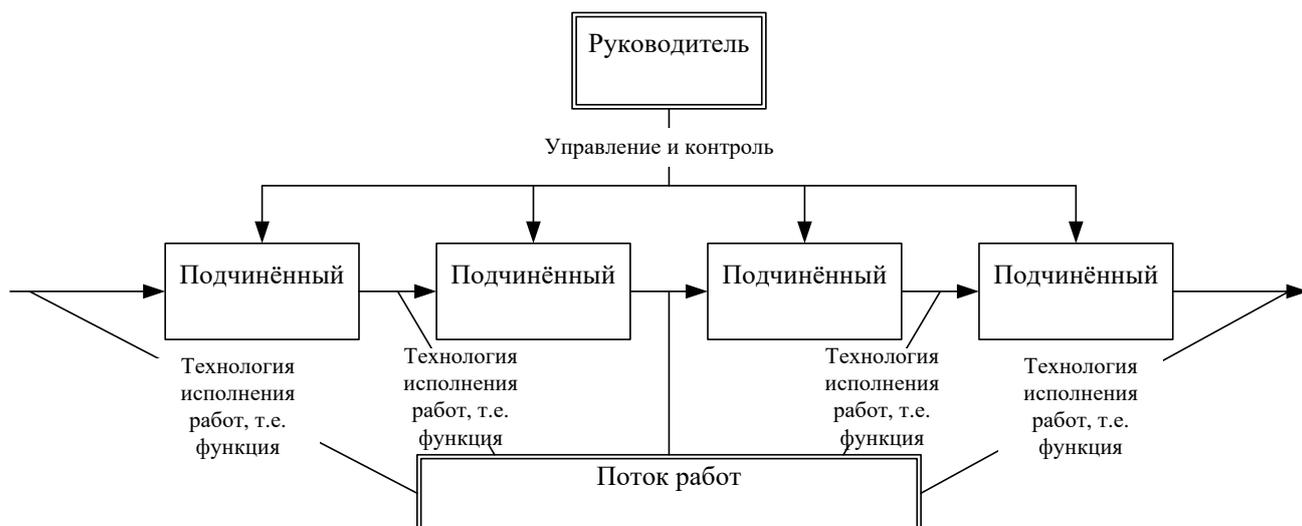


Рисунок 1.1 Функциональная система управления

Основной проблемой вырастающих компаний является управление разросшейся структурой. Одним из средств, позволяющих координировать деятельность в сложных условиях российского рынка, является процессное управление. Оно позволяет наладить взаимодействие подразделений и тем самым снизить длительность производственного цикла и затраты. При этом использование процессного подхода позволяет улучшать качество продукции и обслуживания клиентов.

Альтернативой функциональному управлению является управление по бизнес-процессам. Процессное управление отличается от функционального тем, что выделяется понятие «бизнес-процесс» как последовательность действий, нацелена на достижение конечного результата, ценного для организации. Согласно этому принципу управление по бизнес-процессам делится на элементы, каждый из которых имеет конкретные измеримые «входы» и «выходы». Руководитель контролирует их лишь на границах бизнес-процесса.

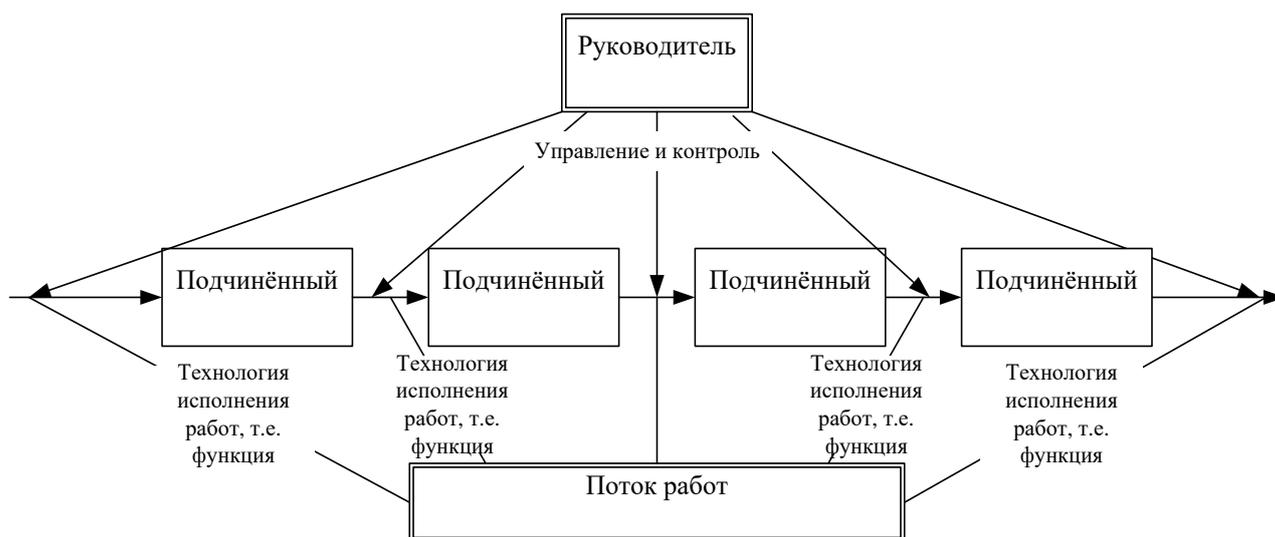


Рисунок 1.2 Процессная система управления

Использование процессного подхода к ведению бизнеса является одним из основных источников долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия. Построение эффективной системы управления предприятием, без которой невозможна реализация стратегических замыслов его руководителей и владельцев, требует детального анализа существующих бизнес-процессов и их последующей оптимизации.

Управление развитием бизнес-процессов нацелено на выявление всех существующих резервов операционных и логистических процессов предприятия за счет оптимального выбора и использования инструментов управления в соответствии с практическими потребностями предприятия и внедрения информационных систем управления, позволяющих изменять бизнес-процессы и методики внедрения, быстро и эффективно адаптировать бизнес-процессы под новые условия и планировать их улучшение на основе системы сбалансированных показателей.

Следовательно, выявление резервов бизнеса является приоритетной и актуальной задачей, в практическом отношении, поскольку для поддержания высокой конкурентоспособности предприятие должно иметь надёжную систему управления бизнес-процессами, способную обеспечить устойчивый рост эффективности в условиях динамичности и непредсказуемости рынка,

что может быть достигнуто лишь при условии рационального использования имеющихся резервов.

Норма управляемости составляет 12 ± 5 человек, то есть практически в три раза выше по сравнению с функциональным управлением. Это объясняется тем, что менеджер не контролирует технологию исполнения работ, а каждый исполнитель сам представляет конечные результаты.

1.2 Оценка эффективности существующих бизнес-процессов компании ООО «ЭРЦ»

Деятельность любой компании – от предприятия малого бизнеса до транснационального гиганта – состоит из огромного числа повторяющихся бизнес процессов, каждый из которых направлен на достижение определенной цели. Именно процессы создания, производства и реализации товаров определяют победителя в конкурентной борьбе. Не хорошие товары создают победителя, а победители – хорошие товары.

Чтобы состояться в новом веке, предприятия должны уже сегодня вступить на новый путь. Сегодня способность компании мобилизовать и использовать стала значительным фактором для создания конкурентного преимущества.

Долгосрочное управление (планирование, контроль и регулирование) бизнес - процессами предприятия является ключевой областью, наряду с финансами, маркетингом и обеспечением обучения и роста.

Внутренние бизнес-процессы определяют основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентного преимущества. Бизнес-процессы рассматриваются как «человек-задание-техника». Усовершенствование процессов всегда означает усовершенствование людей

Для наглядного представления процессного подхода к управлению рассмотрим деятельность ремонтного цеха предприятия ООО «ЭРЦ», выполняющего ремонтные работы тепловозов, электровозов.

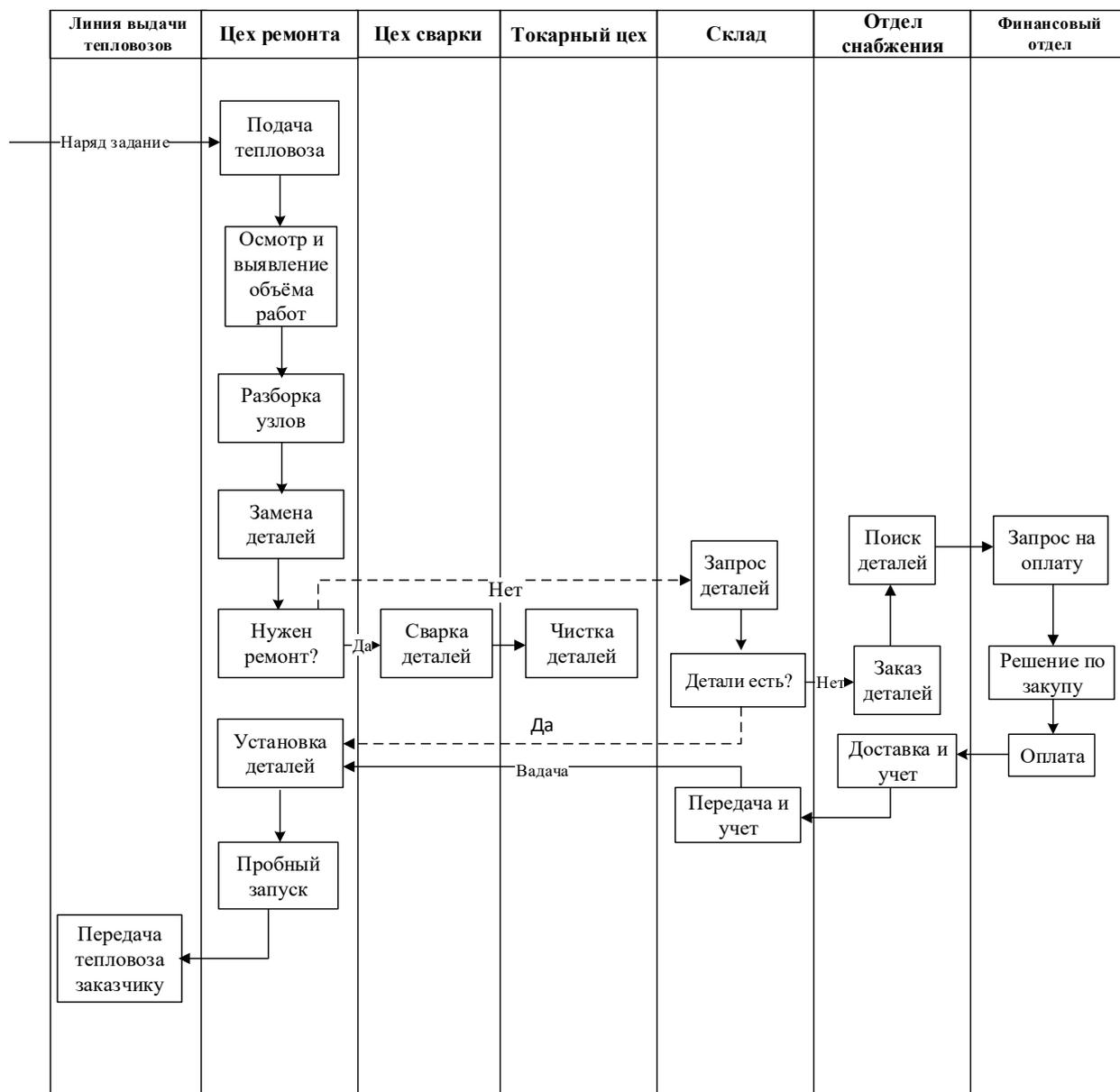


Рисунок 1.3 – Текущий бизнес-процесс «Ремонт двигателей тепловозов»

Бизнес-процесс «Ремонт двигателей тепловозов» в настоящее время происходит следующим образом. В случае поступления заявки с других предприятий, она фиксируется у начальника цеха по накладным предоставляемым водителем тепловоза, после чего начальник цеха готовит

наряд-задание и передает его с утра мастеру цеха, который определяет необходимый объём работ. Если поступает новый заказ на ремонт, то он проходит «регистрацию» без участия мастера цеха, который руководит ремонтными работами согласно устаревших нормативов для проведения ремонтных работ. При этом мастер при проведении работ может руководствоваться только месячным планом и фактически не отвечает за рост выработки. Весь текущий процесс ремонта узлов с учетом промывки деталей происходит в одном месте, что усложняет процесс. Основная проблема, связанная с отсутствием реинжиниринга описываемого процесса это жесткое сопротивление со стороны ИТР..

Таким образом, отсутствовала заинтересованность сторон в увеличении производительности труда. С этой точки зрения бизнес-процесс считается неуправляемым.

В период кризисных ситуаций проблема увеличение дебиторской и кредиторской задолженностей предприятий из-за снижения дисциплины платежей, низкой финансовой устойчивости предприятий-контрагентов, потребителей и поставщиков встает особенно остро, и отрицательно сказываются на производственно-хозяйственной деятельности. Поскольку на предприятии на сегодняшний день отсутствует сделная система оплаты труда, то работники свободно обеспечены объемом работ, не опасаясь за простои.

В целях повышения эффективности бизнес-процесса «Ремонт двигателей тепловозов» мы предлагаем внедрить систему технологического и управленческого учёта на основе реинжиниринга описанного бизнес-процесса в производственной цеху.

Вывод по главе 1

Таким образом, нами были рассмотрены теоретические аспекты анализа бизнес-процессов на отечественных и зарубежных предприятиях.

Стоит отметить, что на современных предприятиях понятие «реинжиниринг» рассматривается не как модное течение менеджмента, а как реальный инструмент позволяющий перестраивать процессы в целях повышения эффективности предприятия в целом.

Итак, одной из главных проблем ООО «ЭРЦ» является низкая эффективность существующих бизнес-процессов, в частности бизнес-процесса «проведение ремонтных работ». Это требует проведения срочных мероприятий, поскольку это является одним из главных факторов в деятельности компании, поэтому для решения данной проблем необходимо разработать стратегию улучшения деятельности предприятия и выполнить мероприятия по её реализации.

2 АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

2.1 Описание предприятия

Организация ООО «ЭРЦ» создана в начале 2004 года, как имущественный комплекс, занимающийся ремонтными работами тепловозов и электровозов. На сегодняшний день в компании трудятся 30 человек, включая Генерального директора.

За 2018 год компания увеличила валовую выручку с продаж, при этом рентабельность сократилась. Общие технико-экономические показатели представим в таблице.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели ООО «ЭРЦ» за 2017 – 2018 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	План 2019 г.	Темпы прироста, %
Выручка от реализации услуг, руб.	63 180 000	59 840 000	69 450 000	-5,29%
Себестоимость услуг с учетом ФЗП, руб.	47 385 000	49 667 200	53 476 500	4,82%
Прибыль от реализации услуг, руб.	15 795 000	10 172 800	15 973 500	-35,59%
Рентабельность продаж, %	16,4	12,2	18	-25,61%
Налог на прибыль, руб.	3 159 000	2 034 560	3 194 700	
Чистая прибыль, руб.	12 636 000	8 138 240	12 778 800	
Среднесписочная численность	25	26	28	4,00%
Фонд оплаты труда, руб.	9 480 000	8 960 000	10 580 000	-5,49%
Средняя заработная плата, руб.	31 600,00	28 717,95	31 488,10	-9,12%

Таким образом, экспресс-анализ финансового состояния показал снижение рентабельности продаж, как основного показателя эффективности деятельности компании.

2.2 Анализ внешней среды

«Среда» или «окружение» организации – совокупность всех факторов и систем, влияющих на ее деятельность. Внешняя среда – сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность, совокупность факторов влияния вне организации. На них руководство предприятия не может влиять непосредственно. Внешние факторы представляют собой факторы макросреды, то есть социальные, экономические, политические, правовые (STEEP-факторы), и факторы микросреды, то есть покупатели, поставщики, посредники и непосредственные конкуренты.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к организации факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство, а также угрозы и возможности, с которыми сталкивается предприятие.

2.2.1 STEEP-анализ ООО «ЭРЦ»

Успешность функционирования предприятия определяются тем, насколько успешно она реагирует на воздействие внешней среды. Глубокое знание внешнего окружения улучшает понимание работы организации как единого целого и позволяет понять, что происходит за пределами организации. Это знание позволяет лучше спланировать реализацию стратегических проектов изменений и снижает вероятность неудачи. Деятельность организации тем успешнее, чем темпы изменений в ее работе выше темпов изменений во внешней среде

Для анализа факторов макроэкономического окружения предприятия, представим его элементы в виде таблиц.

Конечным потребителем нашей продукции являются юридические лица. Поскольку потребитель является главной ценностью компании, мы стараемся развивать лояльность и приверженность клиента к нашей продукции, как одних из основных показателей нашей деятельности.

Таблица 2.2

Анализ социальных факторов

S	W
1. Наличие резерва трудовых ресурсов в после - кризисный период, вследствие прошедшей волны сокращений. 2. Возможность отбора кандидатов на конкурсной основе. 3. Близость центров подготовки квалифицированных кадров общего профиля. 4. Стремление определенной части людей к росту своего благосостояния и к успешной карьере. 5. Отсутствие у большинства населения Челябинска мотивов к перемене места жительства, имеется склонность к ведению оседлого образа жизни.	1. Большая продолжительность подготовки и обучения, обусловленная спецификой производства. 2. Безразличие большей части работников к результатам своего труда, неприятие перемен. 3. Недостаточно «престижный», даже отрицательный имидж «рабочего человека» и профессии. 4. Низкая мотивация персонала и, особенно, рядовых работников на полную трудовую отдачу. 5. Недоступность для некоторых категорий населения высшего образования.

Таблица 2.3

Анализ технологических факторов

S	W
1. Появление и стремительное развитие новых энерго – и ресурсо – сберегающих технологий. 2. Совершенствование специализированного и высокоточного оборудования. 3. Возможность использования при ремонтах современных материалов с качественно новыми характеристиками. 4. Возможность автоматизации систем планирования, контроля и учета производства. 5. Широкий выбор поставщиков запасных частей, комплектующих, оборудования и расходных материалов.	1. Моральная и физическая изношенность основного технологического оборудования. 2. Относительно высокая стоимость новых технологий и оборудования, а также его обслуживания.

Влияние технологических факторов еще более существенно для данной компании, поскольку качество применяемых технологий влияет как на потребительские свойства продукции, так и на затратную часть производства.

Таблица 2.4

Анализ экономических факторов

S	W
1. Восстановление экономики страны после санкционных явлений. 2. Снижение ставки рефинансирования Центробанком до 7,75% в настоящее время. 3. Активизация инвестиционных процессов в отраслях промышленности. 4. Финансирование государством национальных проектов, влекущих за собой поддержку строительной, машиностроительной отраслей и металлургии. 5. Стоимость квалифицированной рабочей силы в России намного ниже, чем в Европе.	1. Низкий уровень производительности труда. 2. Массовая экспансия импортных компаний на Российский рынок приводит к доминированию импортного оборудования. 3. Постоянный рост тарифов на энергоресурсы у естественных монополистов и диктат их условий. 4. Рост цен на материалы, запасные части и оборудование.

Экономическая среда является одним из самых непредсказуемых факторов влияния.

Таблица 2.5

Анализ политико-правовых факторов

S	W
1. Наличие в районе и ближнем окружении потенциально широкого внешнего рынка, обусловленного развитой промышленной инфраструктурой. 2. Политическая роль президента и правительства, обеспечивающие стабильность и стимулирующие поток инвестиций в экономику страны. 3. ООО «ЭРЦ» для ПАО «ЧМК» пока является единственным (монопольным) исполнителем ремонтных услуг. 4. Поддержка предпринимательских проектов на государственном уровне.	1. Недоверие населения к правительствам всех уровней из – за постоянного снижения уровня жизни, роста цен, в первую очередь на услуги коммунальных служб (тарифов), на товары первой необходимости и т. д. 2. Возможность появления конкурентов из других районов.

Влияние политики прослеживается через определенные меры, например, изменение налогового законодательства, а точнее, постоянное введение поправок, изменений в расчеты и т.п.; отношения с городскими властями (выполнение каких-либо работ для нужд города, уплата налогов и т.п.).

На основе **СТЕЕР**-анализа можно сделать вывод: на ООО «ЭРЦ» оказывают сильное влияние политические, технологические, экономические и социальные факторы. Экологические факторы оказывают умеренное влияние. В свою очередь подразделение, имея в своей технологической цепочке вредные экологические факторы, оказывает довольно сильное влияние на ближайшую окружающую среду.

Технологические факторы оказывают большое влияние вследствие стремительного развития рынка технологического оборудования и систем автоматизации технологических процессов. Это влияние еще более усиливается фактором политическим – решаемым вопросом импортозамещения. В данной ситуации ООО «ЭРЦ» просто не может оставаться на прежнем технологическом уровне, т.к. практически все потенциальные конкуренты очень активно внедряют новые технологии и материалы.

Экономические факторы оказывают не меньшее влияние на цех. Развитие национальных проектов вызвало подъем строительной отрасли, дорожного строительства и машиностроения, что привело к увеличению металлоемкости в целом в промышленности, а также к росту металлургической и цементной промышленности. Это повлияло на рост эксплуатации тепловозов. Данные обстоятельства, вместе со все улучшающейся экономической обстановкой, поддержкой предпринимательства, ставшими более доступными кредитными средствами, дают надежду на уверенное развитие самостоятельного бизнеса.

2.2.2 Профиль внешней среды

Для проведения анализа макросреды компании используем STEEP-анализ с использованием табличного формата.

Этапы реализации методики [5].

1. Объектом анализа является предприятие в целом.
2. Анализ проводился методом экспертных оценок. В качестве экспертов были привлечены директор предприятия, зам. директора по хозяйственной деятельности, бухгалтер.
3. Для занесения результатов анализа факторов макросреды экспертами использовалась табличная форма (таблица 2.6).
4. Данная форма заполнялась самостоятельно каждым экспертом.
5. Разрабатывается перечень внешних факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
6. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

7. Дается оценка уровня учета каждого фактора в стратегии предприятия по 5-бальной шкале:

- «пять» – воздействие фактора полностью учтено в стратегии;
- «единица» – воздействие фактора не учтено в стратегии.

Рекомендации: STEEP-анализа, как и все другие методики анализа макросреды, дает наибольший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата. В этом случае фиксируются показатели динамики факторов и их влияние на предприятие

Результаты STEEP-анализа для удобства анализа рекомендуется представить следующим образом (таблица 2.6).

Таблица 2.6

STEEP-анализ

	Наименование фактора	Знак влияния	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Социальные 0,3	Наличие резерва трудовых ресурсов в после - кризисный период, вследствие прошедшей волны сокращений.	+	0,05	5	0,25
	Возможность отбора кандидатов на конкурсной основе.	+	0,02	3	0,06
	Близость центров подготовки квалифицированных кадров общего профиля.	+	0,02	3	0,06
	Стремление определенной части людей к росту своего благосостояния и к успешной карьере.	+	0,025	4	0,1
	Отсутствие у большинства населения Челябинска мотивов к перемене места жительства, имеется склонность к ведению оседлого образа жизни	+	0,02	3	0,06
	Большая продолжительность подготовки и обучения, обусловленная спецификой производства.	-	0,04	5	-0,2
	Безразличие большей части работников к результатам своего труда, неприятие перемен.	-	0,03	3	-0,09
	Недостаточно «престижный», даже отрицательный имидж «рабочего человека» и профессии.	-	0,04	4	-0,16
	Низкая мотивация персонала и, особенно, рядовых работников на полную трудовую отдачу.	-	0,025	5	-0,125
Технологическое 0,25	Недоступность для некоторых категорий населения высшего образования	-	0,03	4	-0,12
	Появление и стремительное развитие новых энерго – и ресурсо – сберегающих технологий.	+	0,04	5	0,2
	Совершенствование специализированного и высокоточного оборудования.	+	0,02	3	0,06
	Возможность использования при ремонтах современных материалов с качественно новыми характеристиками.	+	0,03	3	0,09
	Моральная и физическая изношенность основного технологического оборудования.	-	0,07	5	-0,35
	Относительно высокая стоимость новых технологий и оборудования, а также его обслуживания	-	0,03	5	-0,15

Продолжение таблицы 2.6

	Наименование фактора	Знак влияния	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Технологические 0,25	Возможность автоматизации систем планирования, контроля и учета производства.	+	0,05	5	0,25
	Широкий выбор поставщиков запасных частей, комплектующих, оборудования и расходных материалов	+	0,01	3	0,03
Экономические 0,3	Восстановление экономики страны после санкционных явлений.	+	0,045	5	0,225
	Снижение ставки рефинансирования Центробанком до 7,75% в настоящее время.	+	0,025	4	0,1
	Активизация инвестиционных процессов в отраслях промышленности.	+	0,03	4	0,12
	Финансирование государством национальных проектов, влекущих за собой поддержку строительной, машиностроительной отраслей и металлургии.	+	0,04	4	0,16
	Стоимость квалифицированной рабочей силы в России намного ниже, чем в Европе.	+	0,01	2	0,02
	Низкий уровень производительности труда.	-	0,05	5	-0,25
	Массовая экспансия импортных компаний на Российский рынок приводит к доминированию импортного оборудования.	-	0,03	4	-0,12
	Постоянный рост тарифов на энергоресурсы у естественных монополистов и диктат их условий.	-	0,04	4	-0,16
Политические 0,15	Рост цен на материалы, запасные части и оборудование	-	0,03	3	-0,09
	Наличие в районе и ближнем окружении потенциально широкого внешнего рынка, обусловленного развитой промышленной инфраструктурой.	+	0,02	5	0,1
	Политическая роль президента и правительства, обеспечивающие стабильность и стимулирующие поток инвестиций в экономику страны.	+	0,02	3	0,06
	Поддержка предпринимательских проектов на государственном уровне	+	0,01	3	0,03

Окончание таблицы 2.6

	Наименование фактора	Знак влияния	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Политические 0,15	ООО «ЭРЦ» для ПАО «ЧМК» пока является единственным (монопольным) исполнителем ремонтных услуг.	+	0,04	5	0,2
	Недоверие населения к правительствам всех уровней из – за постоянного снижения уровня жизни, роста цен, в первую очередь на услуги коммунальных служб (тарифов), на товары первой необходимости и т. д.	-	0,03	4	-0,12
	Возможность появления конкурентов из других районов	-	0,03	4	-0,12
			1		0,12

Далее все экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды важнее для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания. Графическая интерпретация профиля внешней среды представлена на рисунке 1.1

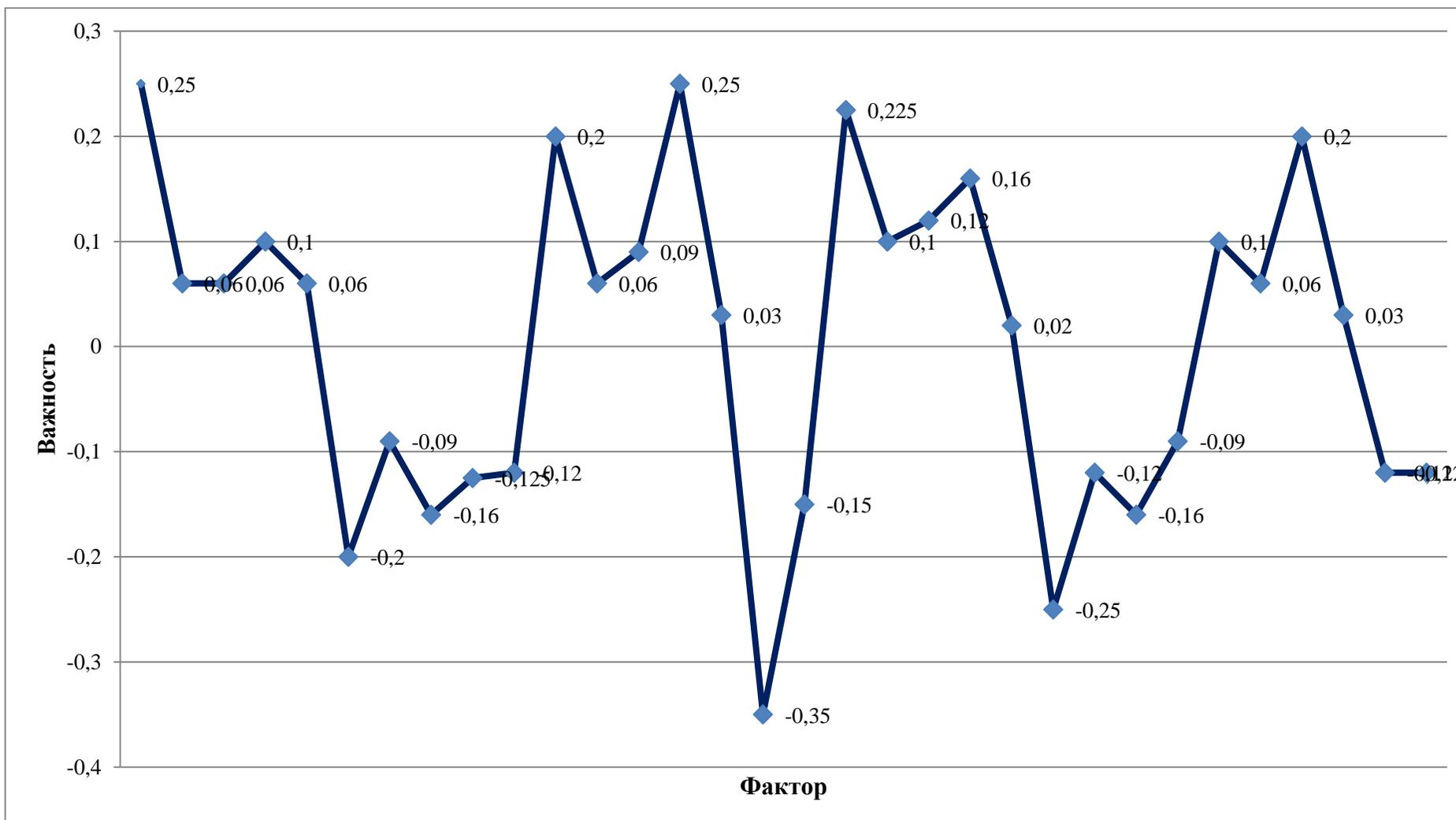


Рисунок 2.1 – Профиль внешней среды

Вывод

$$K_{ПС} = \frac{+\sum \delta}{-\sum \delta} > 1; K_{ПС} = \frac{2,175}{-2,055} = 1,05. \quad (1)$$

где $K_{ПС}$ – коэффициент устойчивости к среде;

$+\sum \delta$ – сумма положительных коэффициентов;

$-\sum \delta$ – сумма отрицательных коэффициентов.

В результате анализа макросреды можно сделать вывод, что ООО «ЭРЦ» имеет положительную направленность развития. Однако влияние положительной динамики слишком незначительно, что указывает на наличие кризисных явлений в организации. Изменения, которые могут повлиять на жизнеспособность компании, находятся в социальной и экономической средах. Изменение социальных отношений общества и бизнеса в значительной степени оказывает влияние на организацию в отношении ее основного вида деятельности. В настоящее время ситуация в стране в целом стабилизировалась. Однако по-прежнему существует опасность проявления кризисных ситуаций.

Все рассмотренные факторы необходимо учитывать в процессе управления организацией, чтобы избежать тяжелых последствий.

2.2.3 Анализ конкурентной среды

Конкуренция существует во всех сферах деятельности, это самый очевидный фактор внешней среды предприятия. При анализе конкурентов важны следующие факторы:

- прогноз будущих стратегий и решений конкурентов;
- предсказание реакции конкурентов на стратегию и действия фирмы;
- определение влияния конкурентов на преимущества фирмы.

Хотя конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, процессы соперничества на них аналогичны настолько, что

можно использовать общую аналитическую схему для определения природы и интенсивности конкурентных сил. Майкл Портер продемонстрировал, что состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил (рисунок 2.2):

- конкуренция внутри отрасли;
- потенциальные конкуренты;
- наличие товаров-заменителей;
- сила (возможности) поставщиков;
- сила (возможности) покупателей.

Модель пяти сил Портера представляет собой инструмент систематической диагностики конкурентных условий рынка, в зависимости от того, насколько интенсивной и важной является каждая из конкурентных сил.

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

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Модель пяти сил используется наиболее часто в стратегическом управлении, а в маркетинге она удобна для следующих направлений работ:

- угрозы для роста компании, обнаруженные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают при проведении SWOT-анализа компании.

- модель пяти сил конкуренции Майкла Портера помогает в составлении подробного конкурентного анализа и анализа рынка.



Рисунок 2.2 – Модель пяти сил Портера

Конкуренция внутри отрасли

Конкуренция внутри отрасли сильная. Количество компаний занимающихся производством дверей составляет около – 11 предприятий, имеющих полный ремонтный цикл, 5 из которых крупные.

Далее, рассмотрим имеющуюся информацию о компаниях, занимающихся ремонтом тепловозов.

1. Челябинский электровозоремонтный завод. История Компании берет свое начало в 1943 году с открытия литейно-механических мастерских Южно-Уральской железной дороги. В 1957 году в результате реконструкции построенный на базе мастерских завод приступил к ремонту магистральных грузовых электровозов постоянного тока. С течением лет, переходом от ремонта одной серии электровозов к другой развивалась производственная база Компании, рос ее технический потенциал. Всего за время своего существования Челябинский ЭРЗ освоил ремонт отечественных грузовых электровозов постоянного тока всех серий, отремонтировал свыше 14 тысяч локомотивов. Сегодня в цехах Челябинского ЭРЗ – грузовые электровозы ВЛ10, ВЛ15, также освоен выпуск промышленных электровозов ОПЭ1 и ПЭ-2М для горнорудных разрезов.

2.ООО «Челябкрансервис». Данная компания основана в 2005 году. осуществляет поставки, монтаж, пуско-наладочные работы и ремонты различных типов подъемно-транспортного оборудования, в том числе кранов мостовых, козловых, башенных всех типов, и самоходных кранов- на железнодорожном, автомобильном, гусеничном ходу. Также ООО «Челябкрансервис» производит широкий спектр комплектующих, агрегатов и запчастей грузоподъемного оборудования. Оборот компании за прошлый год составил более 100 млн. руб.

3. ООО НПП «ИНЖИНИРИНГ-СЕРВИС» - относительно молодая фирма, зарегистрирована 13 мая 2004 года, регистратор. Основным видом деятельности является: «Обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения». Выручка компании за 2018 год составила 17 млн. руб.

4.ООО «РегионТрансСервис» — сервисная компания по ремонту грузовых вагонов на пространстве 1520. Компания предоставляет комплексную услугу по обслуживанию вагонного парка клиентов: ремонт грузовых вагонов, поставку запасных частей, утилизацию списанных вагонов, автоматизацию документооборота с депо и сопутствующие услуги.

Рассматриваемое предприятие – ООО «ЭРЦ» имеет на настоящий момент объем производства на уровне 60 млн. руб./год т.е. относится к средним предприятиям, но производственные мощности компании позволяют существенно повысить объемы реализации продукции и выйти на уровень крупных предприятий.

Выявив основных конкурентов можно выделить несколько способов для конкурентной борьбы ООО «ЭРЦ» с сильными организациями:

- необходимо проанализировать, какое максимальное количество тепловозов может обслужить предприятие за определённый срок для того, чтобы понять, как скоро может столкнуться предприятие с проблемой расширения производства;

- организация должна придерживаться умеренных цен и гибкой систем лояльности при оказании услуг на внешнем рынке;

- по возможности страховать от возможных перебоев в поставке сырья со стороны поставщика, которые могут привести к временной приостановке оказания услуг ремонтов, с помощью минимально необходимых запасов материала на территории ООО «ЭРЦ».

Потенциальные конкуренты

На рассматриваемом рынке относительно высокие входные барьеры. Это подтверждается незначительным количеством крупных предприятий. Для организации ремонта тепловозов необходима дорогая материальная база, основные средства, как отечественного, так и иностранного производства.

В то же время, мелкие производители, рассчитанные на узкий сегмент клиентов, не играют большой роли в конкурентной борьбе, поскольку занимают небольшой сегмент рынка и для крупных производителей они малозаметны, поэтому они не могут легко вытеснить серьёзных игроков. Вывод – новички будут появляться – угроза минимальна.

Угроза появления услуг-заменителей

Конкуренция со стороны услуг-заменителей зависит от их наличия и доступности, конкурентоспособности по качеству и характеристикам,

готовности потребителей перейти на них. Если цена на услуги-заменители ниже, чем в среднем по отрасли, то ее производители попадают под сильное конкурентное давление и вынуждены снижать цены на свои услуги, компенсируя это снижение сокращением издержек производства.

Для услуг оказываемых ООО «ЭРЦ» маловероятно, а по большинству продуктов в ближайшем будущем просто невозможно. Товары-заменители могут быть только у продукции аварийно-спасательного назначения, но в виду сложности и экстремальности условий применения аварийно-спасательного инструмента, маловероятна переориентация служб его применяющих на приобретение неспециализированных устройств

Поставщики

Для осуществления производственной деятельности необходимы поставки материалов, запасных частей и комплектующих, которые поставляются централизованно, закупка возможна из нескольких источников, при этом бывают задержки поставок, как правило – незначительные.

Поставкой занимается отдел снабжения согласно заключаемых на основе тендеров договоров, на случай сбоя поставок имеется ряд отработанных поставщиков. На сегодняшний день поставщиками ООО «ЭРЦ» являются:

- ООО «СтройТрансСервис»;
- ООО «РегионТрансСервис»;
- ООО «Оптимум»;
- ООО «ЖД Запчасти»;
- ООО «ЧелябПромСнаб»;
- ООО ПКФ «Темп»

Покупатели

Основным потребителем услуг ЭРЦ является ПАО «ЧМК», объемы потребления которого зависят от многих факторов: сезонных, качества

обслуживания, аварийности, уровня загруженности технологических цехов согласно формируемому ежемесячно портфелю заказов.

Несмотря на то, что рынок ремонтов тепловозов является нисходящим по итогам 2018– он все еще не достаточно плотно заполнен конкурентами, чтобы можно было говорить о ценовой доминировании ценовой политики. Привлечение новых клиентов возможно при реорганизации текущих бизнес-процессов и наличия сильной позиции в этом вопросе со стороны руководства.

2.2.4 Анализ портфеля продукции

В настоящее время многие компании стараются реализовывать свою продукцию в схожих сегментных группах, т.е. занимаются производством сантехнических изделий и схожим по потребительским характеристикам товарам, либо продают настенные покрытия, но с разными свойствами. Это делается для оценки перспектив роста и в конечном счете для понимание глубины стратегической зоны хозяйствования. Для определения и оценки стратегических зон хозяйствования рассмотрим существующие направления деятельности ООО «ЭРЦ».

Таблица 2.7

Три основных направления

Направления детальности	Объем производства, руб.
Ремонт тепловозов	49 487 680
Ремонт электровозов	10 352 320

Наглядное представление объёмов производства представлено на рис.

2.2

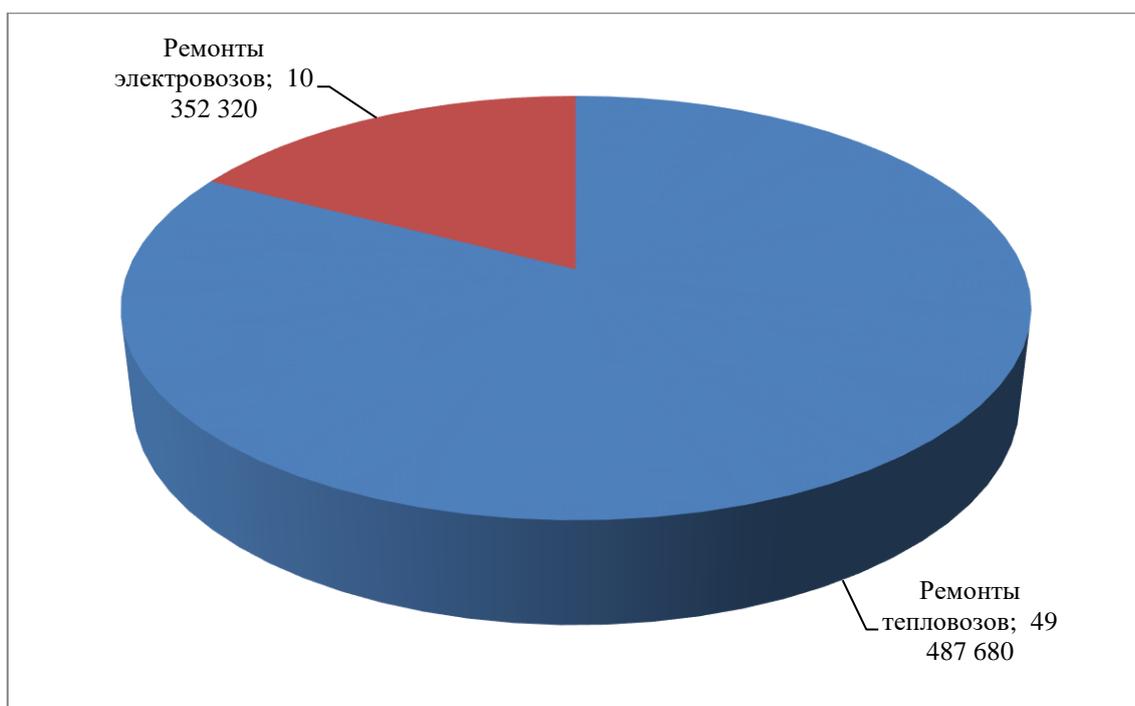


Рисунок 2.2 – Основные направления деятельности ООО «ЭРЦ»

По объему реализации работ в настоящий момент лидирует направление «Ремонт тепловозов». Значительные финансовые потоки генерируемые данным направлением сформированы, прежде всего, за счет монопольного положения по отношению к ЧМК, поскольку анализируемая организация является единственным поставщиком услуг ремонта для материально технической базы фабрики. В то же время, ремонт электровозов обеспечивает организации приток денежных средств за счет «внешнего» рынка, является перспективным и может быть сопряжено с риском усиления конкуренции, в том числе ценовым.

Существует много способов стратегического анализа бизнес-портфеля компании, общей чертой которых является исследование структур отраслей. Один из них разработан Бостонской консалтинговой группой. Исходным положением механизма анализа в данном случае является то, что соответствующая доля рынка непосредственно связана с процессом накопления наличности и прибыли. Компания, у которой уровень накопления прибыли и наличности выше, получает большие преимущества

на основе кривой опыта, а, следовательно, рыночная доля в данном случае является решающим фактором.

В ассортименте компании существует 2 «продукта», для которых и будет формироваться стратегия.

Рассчитаем объём продаж по годам по каждому виду продукта:

2017 год:

Объём продаж услуг по ремонтам тепловозов = 50 544 000 руб.

Объём продаж услуг по ремонтам электровозов = 12 636 000 руб.

2018 год:

Объём продаж услуг по ремонтам тепловозов = 49 487 680 руб.

Объём продаж услуг по ремонтам электровозов = 10 352 320 руб.

Конкурентами компании ООО «ЭРЦ» по ремонтам тепловозов являются:

ООО «Фабрика краснодеревщик»;

ООО «Челябинский Электровозоремонтный завод»;

ООО «Челябкрансервис»;

Филиал ОАО «Желдореммаш».

Таблица 2.8

Исходные данные для определения доли рынка

Услуга	Объём продаж, руб.		Доля рынка, 2018 год, %	
	2017 год	2018 год	«ЭРЦ»	Челябинский Электровозоремонтный завод
Ремонт тепловозов	50 544 000	49 487 680	20,04	9,87
Ремонт электровозов	12 636 000	10 352 320	5,47	10,52
Сумма:	63 180 000	59 840 000		

На основе этих данных определяем темпы роста, относительную долю рынка (ОДР) и долю продуктов в общем объеме реализации услуг предприятия для дальнейшего построения матрицы БКГ (таблица 2.9).

Определение относительной доли рынка

Показатели	№ продукта согласно перечню в таблице 2.8	
	1	2
Темпы роста рынка	7,9	5,3
Относительная доля рынка	20,04%	5,47%
Доля продукта в общем объеме реализации	82,7%	17,3%

На основании представленных данных построим матрицу долей рынка портфеля услуг ООО «ЭРЦ».

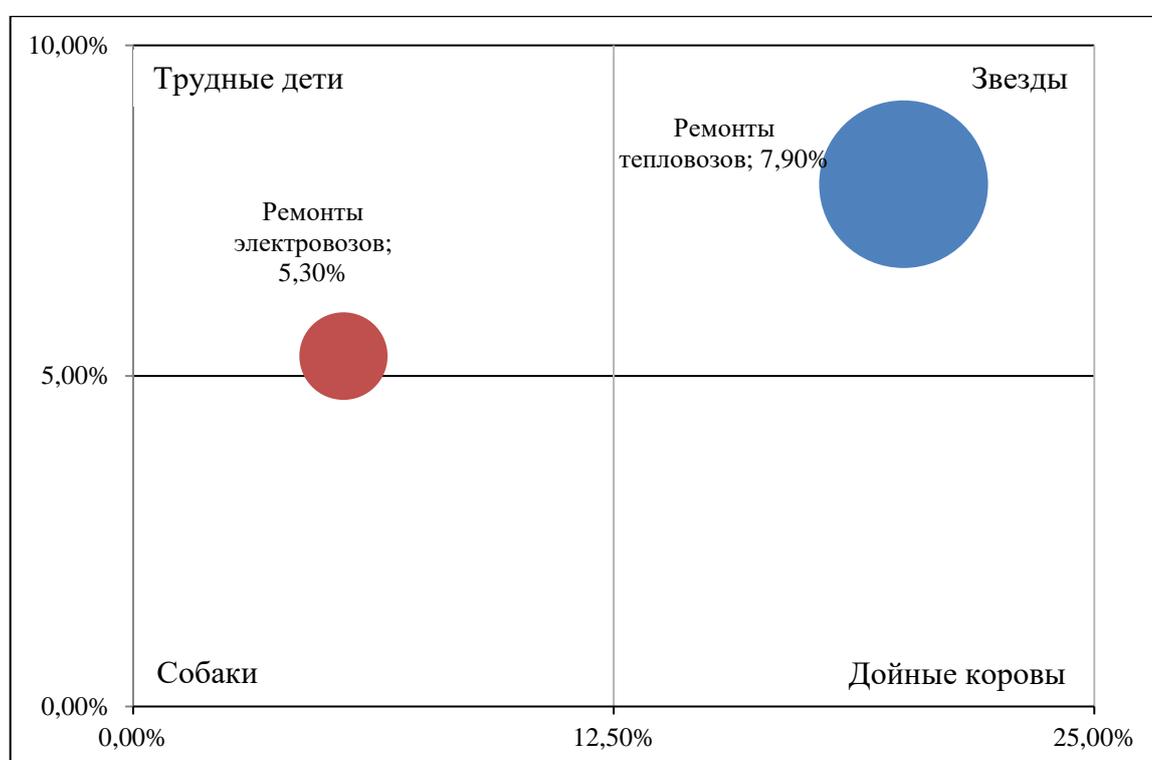


Рисунок 2.3 – Матрица БКГ для услуг компании ООО «ЭРЦ» 2018 год

Наиболее перспективным является направление Ремонты тепловозов. В матрице Бостонской консалтинговой группы оно размещено в зоне «Звёзды», так как это направление обеспечивает значительные потоки прибыли.

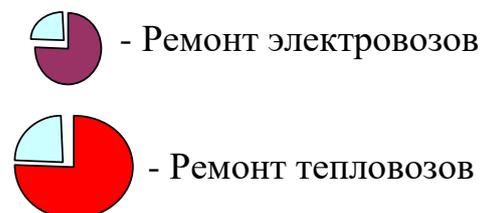
На основе матрицы БКГ определяются следующие стратегии развития продуктов:

Ремонты электровозов располагается на пересечении секторов «Собаки» и «Трудные дети» матрицы БКГ, это не значит, что мы собираемся выводить данный вид услуги с рынка и сворачивать эту деятельность, тем более что, ёмкость рынка данного направления высокая, как и темпы роста. Что касается объема продаж от реализации данного вида услуги, он так же имеет положительную динамику. Нахождение данного направления в секторах, свидетельствует лишь об отсутствии концентрированного подхода в управлении, так как основным профилем организации остаются ремонты тепловозов. Поэтому относительно данной услуги целесообразно придерживаться стратегии получения максимально возможной прибыли. Со временем при достаточном уровне финансирования данное направление может генерировать значительные финансовые потоки.

2.2.5 Анализ стратегических зон хозяйствования (СЗХ)

Диверсификация товарной составляющей является одним из основополагающих элементов системы определения стратегической уязвимости, поскольку «работа» с одним товаром в большинстве случаев приводит к снижению конкурентоспособности. В методическом плане это означает выделение СЗХ с тем, чтобы проанализировать пути их дальнейшего развития и подвести к управленческим решениям относительно сохранения, свёртывания или выбора новых сфер деятельности.

Для разработки дальнейшей стратегии развития бизнеса рассмотрим расположение рассматриваемых зон хозяйствования с помощью матрицы баланса жизненных циклов (рисунок 2.4).



Период	Фазы жизненного цикла	Зарождение	Ускоренный рост	Замедленный рост	Зрелость	Затухание	Объем рынка/доля на рынке (рынок Челябинска)
2017	Высокий Средний Низкий		22,09				223 242 000 руб./ 22,09%
		5,69					
2018	Высокий Средний Низкий			20,04			299 754 000 руб./ 20,04%
		5,47					
2019	Высокий Средний Низкий			21,62			319 537 764 руб./ 21,62%
		5,76					
2020	Высокий Средний Низкий					23,33	340 627 256 руб./ 23,33%
				6,07			

Рисунок 2.4 – Матрица баланса жизненных циклов работ предприятия

По результатам анализа СЗХ можно сделать вывод:

Направление Ремонт тепловозов имеет высокий конкурентный статус. Наша компания занимает пока 20 % рынка этого направления. Так как предложения ООО «ЭРЦ» по данному направлению не является новым предложением, то данный вид продукта находится на стадии «ускоренный рост». Если внимательно проследить за изменением рыночной доли данного направления, то можно заметить, что в 2018 году объем продаж упал. Таким

образом, была сокращена рыночная доля. Отрицательный рост связан с управленческими ошибками в области организации производственных бизнес-процессов. Наибольшую рыночную долю, компания получает за счёт данного направления производства дверей, так как оно имеет высокий конкурентный статус, оно обеспечивает основную доходность. Поэтому поддержание высокого конкурентного статуса за счёт удержания объёмных показателей по данному направлению, является стратегически важной задачей.

Что касается ремонтов электровозов, объём рынка, которого является наименьшим, в компании данный вид услуги находится на стадии «зарождение». Поскольку данный рынок компанией еще не изучен и представлен большим количеством мелких предприятий, поэтому развитие по данному направлению является самым медленным.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «ЭРЦ»

2.3.1 7S-МакКинси

Анализ внутренней среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внутренней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Для определения характеристик внутренних подсистем среды предприятия рассмотрим их с помощью SNW-анализа, который помогает выявить сильные и слабые стороны организации.

Конструктивная форма МакКинси отражена в виде рамочной конструкции 7S (рисунок 2.5).

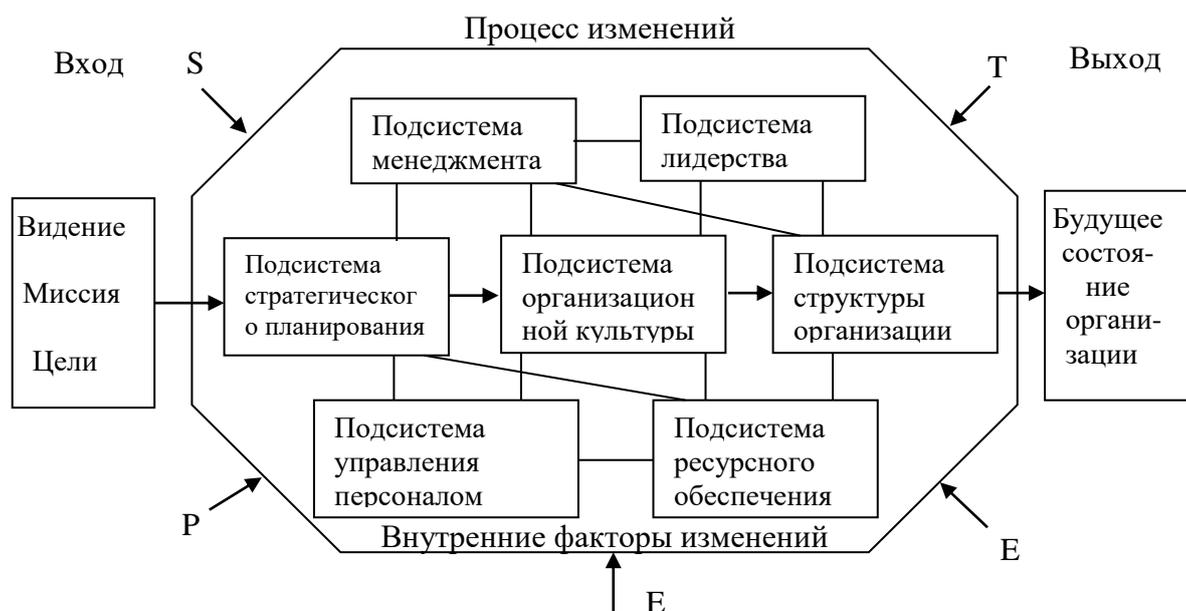


Рисунок 2.5 – Модель «7S» МакКинси

Подсистема стратегического планирования. ООО «ЭРЦ» планирует свою деятельность исходя из того, что в окружении будут происходить изменения. Стратегическое планирование, которое разрабатывается руководством, направлено на достижение запланированных целей. Сегодня главной целью, стоящей перед компанией является развитие рыночного присутствия, формирование образа надёжного партнёра, компания стремится формировать статус социально ответственного бизнеса.

Подсистема менеджмента. Руководством предприятия разрабатываются принципы взаимодействия с основными поставщиками, клиентами, властными структурами с целью формирования надёжных партнёрских отношений. Размеры и структура организации позволяют слаженно взаимодействовать персоналу для достижения поставленных целей.

Подсистема организационной культуры поведения в ООО «ЭРЦ» присутствует культура задачи. С целью формирования командообразующих принципов, руководство разрабатывает принципы поддержания корпоративный дух: отмечая знаменательные события, праздники.

Подсистема управления персоналом компания ООО «ЭРЦ» предоставляет качественный комплекс услуг. Мы стараемся подбирать

персонал, который отлично знает свою работу, закладывая при этом принципы конкуренции, такие как состязательность.

Подсистема ресурсного обеспечения финансовый кризис внёс свои коррективы в уровень обеспеченности необходимыми ресурсами, в основном речь идёт о финансах. Компания, обладает набором ресурсов для оказания качественных услуг, отличающих её от конкурентов, поскольку данный рынок не является типовым.

Подсистема лидерства авторитарный стиль управления и большие размеры компании не способствуют выявлению инициатив в области проявления лидерских качеств. Организацией управляют два человека, являющиеся основными лидерами. К сожалению стиль управления не способствует развитию инициаторских качеств.

Подсистема организационной культуры в компании существует строгая система подотчётности и подчинённости. В силу авторитарного стиля управления руководители управляют предприятием с использованием личностных качеств.

Обоснование оценок ключевых факторов возможностей подсистем ООО «ЭРЦ».

1. Подсистема «стратегического планирования»:

- способность к прогнозированию 3 балла. Руководство компании прекрасно понимает будущее состояние организации, но, к сожалению, в настоящих условиях становится очень трудно определять состояние организации даже на год вперёд. Идеальное состояние 5 баллов;

- направленность целям организации 4 балла. В силу больших размеров компании и авторитарному стилю управления, менеджменту организации не всегда удаётся определять общую параллель целям сотрудников и целям организации. Идеальное состояние оценивается в 5 баллов.

2. Подсистема «организационной культуры»:

- уровень корпоративности команды 4. Идеальное состояние 5 баллов;

- клиентоориентированность 4 балла. Компания стремится удовлетворять все запросы клиентов. Идеальное состояние 5 баллов;

- восприимчивость внешней среды относительно ассортимента 3. Ассортимент достаточно широк, однако явных преимуществ по ассортименту по сравнению с конкурентами не наблюдается. Идеальное видение 5 балла.

3. Подсистема «Управления персоналом»:

- обучаемость персонала 3 балла, так как на предприятии есть свой Учебный центр и различные программы обучения и развития персонала. Идеальное состояние 5 баллов;

- инновационная восприимчивость 3. Персонал, сталкиваясь с инновациями, не воспринимает их положительно, существенных сопротивлений не наблюдается. Идеальное состояние 5 баллов;

- квалификация персонала 4. Персонал компании достаточно квалифицирован. Идеальное состояние 5 баллов.

4. Подсистема «Менеджмент»

- степень вовлечённости руководства в решение оперативных проблем 3 балла. Руководство компании знает обо всех происходящих процессах компании, поэтому старается решать помогать в решении оперативных задач. Идеальное видение 5 баллов;

- степень наставничества 4 балл. Компания старается принимать на работу уже подготовленных специалистов, при этом мы понимаем, что без адаптации человеку трудно приспособиться в короткий период к новой среде. Идеал 5 баллов;

- способность к делегированию полномочий 3 балл. Система делегирования очень слабо развита. Идеал 5 баллов.

5. Подсистема организационной структуры.

- уровень использования производственных мощностей 3 балла. Невысокий уровень использования производственных мощностей из-за

разбросанности производства, ремонтные цеха в среднем загружены на 75%.

Идеальное видение 5 баллов;

- гибкость 3 балла. Гибкая организационная структура предприятия быстро приспосабливается к изменяющимся условиям. Идеал 5 баллов;

- удобство размещения 5. Предприятие ООО «ЭРЦ» размещено в непосредственной близости от своего основного потребителя на открытой местности с удобными подъездными путями. Идеальное состояние 5 балла;

- уникальность технологии 2. Компания старается использовать передовые технологии при проведении ремонтных работ, однако, рынок очень динамичный и конкуренты тоже не дремлют используя передовые разработки.. Идеальное видение 5 балла.

6. Подсистема «Лидерства»

- лидерство руководителя 5 баллов. Авторитарный стиль руководства способствует общей направленности целям организации. Идеальное состояние 5 баллов;

- лидерство персонала 4 балла. Стиль управления не способствует развитию проявлению лидерских качеств. Идеальное состояние 5 баллов.

7. Подсистема «ресурсного обеспечения»

- достаточность внешних ресурсов. Данный фактор оценивается в 3 балла, так как в организации имеется достаточное количество человеческих и физических ресурсов, однако в период финансового кризиса наблюдается нехватка финансов. Идеальное состояние, каким видит его компания в будущем, оценивается в 5 баллов;

- степень уникальности 2 балла. Сегодня конкурентные преимущества компании возрастают, если она обладает уникальными, ресурсами, это может быть технология, знания людей. К сожалению, в нашей компании все ресурсы стандартизированы. Идеальное состояние оценивается в 5 баллов;

- нематериальные активы 3 балла. Недостаточный уровень человеческих ресурсов с необходимыми навыками и знаниями. Идеальное состояние 5 баллов.



Рисунок 2.6 – SNW-анализ

Проведение SNW-анализа определило «разрывы» от нормативных показателей в подсистеме ресурсного обеспечения. В условиях принятой программы импортозамещения наиболее остро встала проблема поддержания необходимого уровня оборотных средств для ведения оперативной деятельности. Поэтому достаточность ресурсного обеспечения является одним из направлений в среднесрочной стратегии компании.

2.3.1 Преобладающий стиль руководства

Стиль руководства – это сложившиеся особенности реализации руководителем властно-распорядительных функций, отражающие восприятие им подчиненных и уровень его личной культуры.

Ученые Хьюстонского университета Р. Блейк и Д. Моутон разработали управленческую матрицу. В их подходе стиль руководства обозначается

местом поля, ограниченного осями «забота о производстве» и «забота о людях», как это показано на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9– Управленческая решётка Блейка и Моутона

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» так же по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9×9), 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной таблицы. Безусловно, нельзя чётко определить, к какому именно квадрату матрицы относится данный конкретный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадрата. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

1.1 – *страх перед бедностью (примитивное руководство)*. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. Эта позиция характеризует такой стиль руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчинённым, так и к самому процессу производства.

1.9 – *социальное руководство*. Руководитель сосредотачивается на хороших, тёплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчинённых, чего нельзя сказать о процессе производства.

5.5 – *организация(производственно-социальное управление)*. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс – лучшее решение.

9.9 – *команда*. Благодаря усиленному вниманию к подчинённым и эффективности, руководитель добивается того, что подчинённые сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий, как в сфере социальной политики, так и в самом производстве.

9.1 – *авторитарное руководство*. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но при этом обращает мало внимания на моральный настрой подчинённых. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и

практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Однако между таким руководителем и его подчинёнными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

Компания ООО «ЭРЦ» занимает позицию 9.1. Хотя система мотивации на предприятии развита достаточно слабо, руководитель не проявляет достаточную заботу о подчинённых, при этом контролирует результаты их работы. В дальнейшем необходим переход к позиции 9.9, так как это, по нашему мнению, оптимальный стиль руководства, который позволит руководству компании ООО«ЭРЦ» добиться сознательного приобщения его сотрудников к целям организации и путём повышения морального настроя работников увеличить производительность их труда.

Управление персоналом представляет собой определенную функциональную сферу деятельности. Управление включает разработку и осуществление кадровой политики, принятие и реализацию решений в отношении деятельности работников предприятия. Оно имеет задачей своевременно обеспечить предприятие рабочим персоналом в необходимом количестве и требуемого качества.

Управление кадрами на основе кадровой политики предприятия включает в себя:

- планирование и наем работников;
- размещение работников по подразделениям и рабочим местам;
- обучение работников;
- формирование условий труда;
- стимулирование развития персонала;

В управлении кадрами можно выделить три последовательных этапа:

- анализ ситуации, позволяющий увидеть необходимость изменений в составе кадров путем дополнения, сокращения, замены;

- установление путей обеспечения требуемого состава и состояния персонала к определенным установленным срокам;
- контроль соответствия достигнутых результатов поставленных целям.

2.4 SWOT-анализ ООО «ЭРЦ»

По организационной структуре можно выявить, что в организации два уровня управления, в связи с таким малым количеством уровней управления оперативность принятия решений достаточно высока.

Частые оперативные совещания помогают основному персоналу разобраться в возникающих трудностях, уменьшают время выполнения работником необходимых операций, держат руководство в курсе всех дел и проблем на предприятии [8 с. 162-170; 12 с. 65-68].

Таблица 2.11

Перечень сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз

Внешняя среда организации	<p>Потенциальные возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • постоянное сотрудничество с имеющейся клиентской базой; • гибкое реагирование на изменения рынка; • заинтересованность персонала в развитии компании; 	<p>Потенциальные сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • большой опыт работы в данной отрасли; • широкий ассортимент поставщиков; • налаженные взаимоотношения с новыми клиентами; 	Внутренняя среда организации
Внешняя среда организации	<p>Потенциальные угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обострение конкурентной борьбы на рынке; • снижение объёмов продаж в силу не освоенности новых рынков; • рост цен на закупочную продукцию; • ужесточение условий выдачи кредитов, рост процентных ставок; • большое количество конкурентов, как местного, так и регионального значения 	<p>Потенциальные слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • одинаковый ассортимент поставляемых в сравнении с • пассивное поведение на рынке; • низкая обеспеченность собственными средствами 	Внутренняя среда организации

Матрица SWOT-анализа

	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • возможность расширения рынка сбыта; • рост популярности к брэнду; • возможность использования импортного сырья по доступным для товаропроизводителя ценам; 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сокращение спроса вследствие падения платежеспособности компаний; • оказание конкурентами более качественных услуг; • низкая мотивация производственного персонала
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • конкурентоспособный, качественный продукт; • современная материально-техническая база; • высококвалифицированные специалисты; • широкий ассортимент услуг; • опыт на рынке; • развивающаяся клиентская база 	<ul style="list-style-type: none"> • подготовка персонала, тренинги • обучение новым кредитным продуктам • финансирование новых объектов, за счет уменьшения ставки налога на прибыль 	<ul style="list-style-type: none"> • повышение качества оказываемых • грамотная ценовая политика • реклама бренда ООО «ЭРЦ»
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • отсутствие четкой организационной структуры; • текучесть персонала; • слабый отдел маркетинга; • отсутствие отдела кадров; • отсутствие стратегических планов; • размытые цели и миссия предприятия; • неэффективное использование временем персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • привлечение новых специалистов с опытом • разработка кадровой политики • привлечение грамотных маркетологов • разработка системы мотивации • увеличение лояльности наших сотрудников к компании 	<ul style="list-style-type: none"> • поиск новых источников финансирования • разработка системы мотивации • сплочение коллектива (постановка целей)

Далее сделаем количественную оценку результатов SWOT-анализа.

Таблица 2.13

Матрица SWOT-анализа (количественная оценка)

Перечень факторов по критериям		Шкала размеров	Размер фактора	Вес критерия	Оценка факторов
СИЛЬНЫЕ (S)	1. Конкурентоспособный, качественный продукт	1-10	8	0,25	2
	2. Современная материально-техническая база		8		2
	3. Высококвалифицированные специалисты		8		2
	4. Спросовый ассортимент услуг		8		2
	5. Большой опыт на рынке		10		2,5
	6. Развивающаяся клиентская база		10		2,5
	Суммарная оценка критерия (S)		52		13
СЛАБЫЕ (W)	1. Отсутствие четкой организационной структуры	1-10	8	0,25	2
	2. Текучесть персонала		8		2
	3. Слабый отдел маркетинга		7		1,75
	4. Отсутствие стратегических планов		9		2,25
	5. Размытые цели и миссия предприятия		9		2,25
	6. Неэффективное использование временем персонала		7		1,75
	Суммарная оценка критерия (W)		48		12
ВОЗМОЖНОСТИ (O)	1. Возможность расширения рынка сбыта	1-10	10	0,25	2,5
	2. Рост популярности к бренду		9		2,25
	3. Возможность использования импортного сырья по доступным для товаропроизводителя ценам		10		2,5
	Суммарная оценка критерия (O)		29		7,25
УГРОЗЫ (T)	1. Сокращение спроса вследствие падения платежеспособности компаний	1-10	9	0,25	2,5
	2. оказание конкурентами более качественных услуг		7		2
	3. Низкая мотивация производственного персонала		8		2
	Суммарная оценка критерия (T)		24		6,5

Рассчитаем коэффициент устойчивости по результатам количественного SWOT-анализа.

Коэффициент устойчивости:

$$\frac{S}{T} = \frac{52 + 29}{48 + 24} = 1,125. \quad (2)$$

где S – сумма сильных сторон и возможностей;

T – сумма слабых сторон и угроз.

SWOT-анализ показал, влияние положительных факторов полностью покрывает влияние негативных факторов внешней среды.

2.5 Матрица Глайстера

На рассматриваемом предприятии существует множество отдельных бизнес-процессов, формирующих общую структуру управления. При анализе предприятия была определена основная проблема – это низкая эффективность бизнес-процесса «Ремонт двигателей», которая проявляется в увеличении времени изготовления продукции и росте потребления производственных запасов.

В данном разделе анализируются проблемы, преодоление которых становится одной из главных задач подразделения предприятия.

Известны различные типы проблем, которые вместе с раскладкой сдерживающих и движущих сил заставляют руководителя задумываться над необходимостью изменений.

Сгруппируем существующие проблемы в рассматриваемой организации по местам их проявления с помощью матрицы Глайстера (таблица 2.14).

При помощи матрицы мы можем проследить существующие проблемы, на каждом уровне выделить их специфику и разработать на соответствующем уровне ее решение. Матрица облегчает решение поставленных в ней задач путем их непосредственного разделения по уровням и благодаря их конкретизации. Посредством построения матрицы

можно проследить происходящие изменения, увидеть решена ли проблема и насколько эффективно решена.

Таблица 2.14

Матрица Глайстера

Организационный уровень, на котором проявляется проблема	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Теоретические методы решения и рекомендации	Ожидаемые результаты
Организация в целом	Низкая эффективность бизнес-процессов	Снижение прибыльности от основной деятельности	Совершенствование системы управления на основе процессного подхода	Повышение денежных потоков
Подразделения	Слабая координация подразделений	Отсутствие взаимодействия при проведении работ	Создание системы норм	Повышение управляемости; Снижение издержек; Увеличение фондоотдачи
Индивидуальный	Персонал не видит действенных стимулов и мотивов к высокопроизводительному труду, обучению, внедрению передовых технологий.	Малое количество внедряемых эффективных технологий; Отсутствие роста производительности труда; Сопротивление нововведениям.	Изменение системы мотивации персонала. Организация постоянного обучения высшего и среднего звена менеджеров подразделений	Возросшая заинтересованность персонала в улучшении текущих бизнес-процессов

Как мы видим, основной проблемой для развития ООО «ЭРЦ» является низкая эффективность бизнес-процесса «Проведение ремонтных работ». Данная причина порождает невозможность дальнейшего развития предприятия ввиду отсутствия должной подготовки и выполнения поставленных задач. Это влечёт за собой срыв запуска бизнес-процессов основного производства, тем самым приводит к снижению производительности.

Поэтому первоначальным решением данной проблемы должен стать реинжиниринг текущих бизнес-процессов с целью единой стратегии

развития предприятия. Это повысит уровень управляемости предприятием, сокращению времени простоя оборудования, увеличит фондоотдачу, позволит сократить сроки оказания услуг и создаст предпосылки дальнейшего развития предприятия.

Выводы по главе 2

В данной главе решена первая задача исследования: проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «ЭРЦ». Анализ внешней среды проведен методами STEEP-анализа, анализа факторов конкуренции по Портеру, портфеля продукции (матрица «БКГ»). Согласно проведенным исследованиям удалось выяснить, что ООО «ЭРЦ» обладает рядом возможностей, связанных с конкурентной позицией в отрасли, стабильным рынком (матрица «БКГ»), но и имеет ряд угроз, связанных с высокой конкуренцией.

После анализа влияния внешней среды ООО «ЭРЦ» были предложены общие рекомендации по улучшению положения организации на рынке.

Анализ внутренней среды проводился с помощью модели «7S» МакКинси. Результаты анализа внешней и внутренней среды изложены в матрице SWOT и матрице Глайстера, которые позволили наметить основные мероприятия по достижению цели проекта.

- создать условия для появления на предприятии новой культуры - культуры бережливого производства;
- провести реинжиниринг или улучшения в бизнес-процессах производства и учета;

Подробные мероприятия и возможности их реализации с описанием соответствующего бизнес-процесса будут рассмотрены в главе 3.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ООО «ЭРЦ»

3.1 Миссия, целей, задачи организации

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек. Но можно добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя, предоставлявшего организацией услуг. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как организация будет идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Основная общая цель организации – четко выраженная причина её существования – её миссии. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия должна отражать и согласовывать потребности, цели и интересы самой организации, ее окружения и общества в целом.

Миссия ООО «ЭРЦ»:

«Наша деятельность направлена на сохранение и увеличение продолжительности использования спецтехники наших клиентов, поддержание высокого уровня ее производительности, преобразовывая трудоемкий и затратный процесс ремонта в интересный и нужный процесс»

Выбор стратегии, и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. Надо только правильно выбирать среду обитания и адекватно

оценивать стратегические решения. Экономическая стратегия охватывает вопросы теории и практики подготовки компании к ведению бизнеса, исследует закономерности внешней и внутренней среды, разрабатывает способы и формы подготовки и реализации стратегических действий, определяет цели и задачи подразделениям, распределяет ресурсы по стратегическим зонам хозяйствования.

Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту, она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Таким образом, стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а, следовательно, формирует наш образ мышления.

Товары Рынки	Существующие товары, производимые на данный момент	Новые товары, модифицированные с измененными характеристиками
Существующие рынки	<i>Проникновение на рынок</i> или увеличение потребления уже существующими потребителями	<i>Развитие товара</i> или сохранение старых потребителей путем предложения или измененных свойств товара
Новые рынки	<i>Развитие рынка</i> или расширение групп потребителей товара	<i>Диверсификация</i> или переход на работу, как с другими потребителями, так и с другими товарами

Рисунок 3.1 – Матрица Ансоффа

1. Поле 1 – **проникновение на рынок** показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Цель этой стратегии – стабилизация или расширение рынка. Эта стратегия используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка.

2. Поле 2 – **развитие рынка** включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпускающимся товаром. Возможными путями могут быть: сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

3. Поле 3 – **развитие товара** включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инновации), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы.

4. Поле 4 – **диверсификация товара** представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается существенное изменение направлений и сфер деятельности, т.е. включение в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускающимися изделиями.

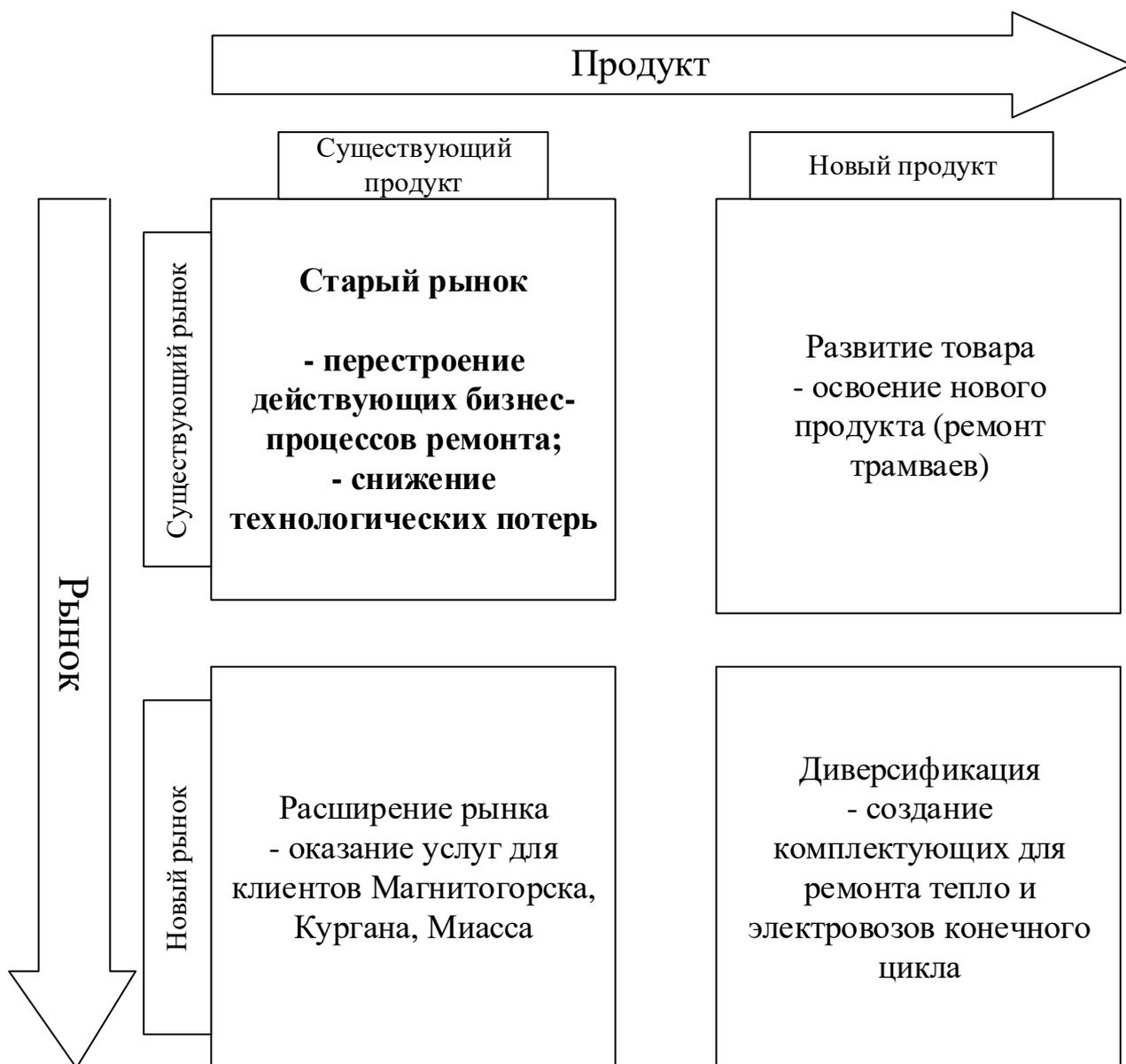


Рисунок 3.2 – Матрица Ансоффа (графическое представление выбора рынка)

В рамках реализации стратегического проекта связанного с реформированием бизнес-процессов, для ООО «ЭРЦ» подходит стратегия проникновение на рынок. Выбор пал не случайно, поскольку данная стратегия является наименее затратной и стратегические мероприятия, направленные на оптимизацию производственных бизнес-процессов будут способствовать повышению производительности.

3.2 Пирамида целеполагания

В таблице 3.1 представим пирамиду целеполагания ООО «ЭРЦ», отображающую взаимосвязь миссии, целей и задач организации.

В соответствии с миссией организации – «Наша деятельность направлена на сохранение и увеличение продолжительности использования спецтехники наших клиентов, поддержание высокого уровня ее производительности, преобразовывая трудоемкий и затратный процесс ремонта в интересный и нужный процесс» – «ЭРЦ» должно реализовать следующие цели:

1. Повысить эффективность производственных бизнес-процессов
2. Увеличить производительность ремонтного цеха
3. Снизить технологические потери
4. Повысить прибыльность предприятия

Таблица 3.1

Пирамида целей ООО «ЭРЦ»

Организация изменяется и существует для получения прибыли	Миссия «Наша деятельность направлена на сохранение и увеличение продолжительности использования спецтехники наших клиентов, поддержание высокого уровня ее производительности, преобразовывая трудоемкий и затратный процесс ремонта в интересный и нужный процесс»
Что нужно делать?	Стратегические цели проекта: Повысить эффективность производственных бизнес-процессов Увеличить производительность ремонтного цеха Снизить технологические потери Повысить прибыльность предприятия
Как нужно достичь целей?	Внедрить систему технологического и управленческого учёта потерь Создать систему бережливого учёта Создать и внедрить систему норм
Когда и какими ресурсами реализуется стратегия?	Реализация стратегии возлагается на проектную группу предприятия, программа разработана до конца 2019 года. Ресурсами для реализации являются собственные средства. 1. Создание и утверждение проектной группы 05.07.19 – 05.07.19 2. Анализ и диагностика производственных бизнес-процессов 06.07.19 – 16.07.19 3. Составление бизнес-плана проекта 17.07.19 – 27.07.19 4. Поиск подрядчика по установке технологической инфраструктуры на складах хранения тмц 17.07.19 – 18.07.19 5. Установка систем технологического и управленческого учета для склада хранения и ремонтного цеха 19.07.19 – 27.07.19

Окончание таблицы 3.1

Организация изменяется и существует для получения прибыли	Миссия «Наша деятельность направлена на сохранение и увеличение продолжительности использования спецтехники наших клиентов, поддержание высокого уровня ее производительности, преобразовывая трудоемкий и затратный процесс ремонта в интересный и нужный процесс»
Кто, когда, какими ресурсами реализует стратегии?	6. Создание и утверждение карт потоков по ремонтному цеху 17.07.19 – 23.07.19 7. Разработка системы норм по ремонтным работам 24.07.19 – 30.07.19 8. Обучение работников системе бережливого производства 31.07.19 – 08.08.19 9. Предварительный мониторинг реализации проекта 08.08.19 – 08.08.19

3.3 Декомпозиция целей проекта стратегического развития ООО «ЭРЦ»

Для проектирования плана работ используют «Дерево целей» или «Систему сбалансированных показателей» – схема представления иерархической декомпозиции системы целей проекта.

Для разработки плана мероприятий по повышению эффективности сбытовой системы будем использовать «Дерево целей» и «Систему сбалансированных показателей» – схема представления каскада целей от низших к высшим.

Миссия проекта, распределяется на составляющие элементы и задачи подсистемы. Система определяет, что выполнение целей и задач низшего звена, способствует достижению поставленных задач более высокого уровня. Все дерево целей должно быть сосредоточено на выполнение главной цели, обычно такой целью выступает финансовая составляющая, например увеличение стоимости бизнеса

Определение целей компании позволяет пошагово разбить мероприятия, выполнение которых будет способствовать достижению стратегических направлений.

Целью дипломной работы является разработка целей операционного уровня, в рамках повышение эффективности бизнес-процессов ремонта.



Рисунок 3.3 – Дерево целей

Определение сдерживающих и движущих сил изменений (поле сил Левина). Среди факторов вызывающих или препятствующих изменению выделяют движущие и сдерживающие силы изменения. Метод представления изменения в виде анализа поля сил описал Курт Левин, предложив рассматривать ситуацию, как находящуюся при определенном балансе – с одной стороны на объект изменения воздействуют движущие силы, с другой препятствуют сдерживающие.

Для того чтобы произвести изменение необходимо вывести ситуацию из равновесия, то есть величина или количество движущих сил должны быть больше сдерживающих сил.

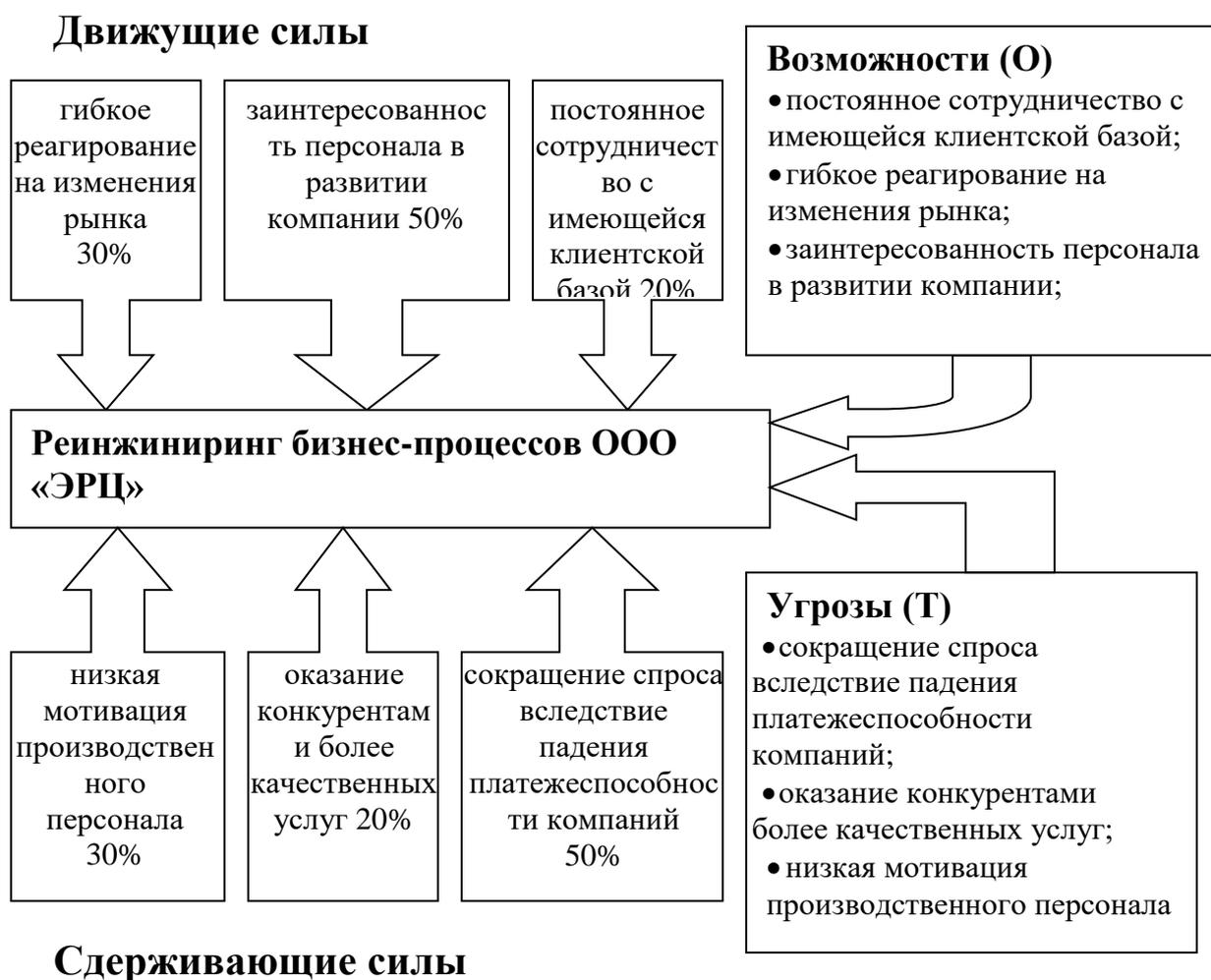


Рисунок 3.4 – Поле сил К. Левина

3.4 Обоснование счётной карты: Реинжиниринг бизнес-процессов

Исходя из стратегических целей развития ООО «ЭРЦ» возникает необходимость перестроения текущих бизнес-процессов по ремонту тепловозов с целью повышения производительности и как следствие конкурентоспособности для этого разработаем систему сбалансированных показателей и счётную карту, по которой будем отслеживать уровень достижения поставленных задач.

Распределение целей.

Финансовые цели

1. Повысить стоимость бизнеса.
2. Повысить рентабельность ремонтных работ.
3. Достичь финансовой эффективности реинжиниринга ремонтных работ.

Клиентские цели

1. Повысить удовлетворённость клиентов.
2. Повысить качество проводимых работ.
3. Привлечь новых покупателей.
4. Повысить доверие к компании.
5. Наладить тесную взаимосвязь с существующей и новой базой клиентов.

Цели внутренних бизнес-процессов

1. Повысить качество проводимых ремонтных работ за счет повышения потребительских свойств.
2. Автоматизировать (улучшить) обработку заявок на снабжение.
3. Повысить активность на рынке.
4. Повысить производительность на одного работника.

Цели развития персонала

1. Сформировать культуру производства, ориентированную на результат.

2. Повысить квалификацию всех ИТР занятых в ремонтных работах.
3. Снизить текучесть производственного персонала.

Формирование плана коммуникаций в системе сбалансированных показателей (ССП)

- донести суть и ценность данной системы до всех её участников кто в ней задействован;
- обеспечить участие в ССП всех лиц задействованных в данной концепции;
- утвердить лиц за доведение информации до участников системы;
- заинтересовать всех участников;
- организовать оперативное распространение информации о результатах деятельности;
- связать поощрения с достигнутыми результатами [22 с. 36-100].

Таблица 3.2

Формирование показателей системы сбалансированных показателей

Перспективы	Цель	Показатель	Формула расчёта	Значение		Инициативы
				2019 г	2020 г	
Персонал	Повысить квалификацию всех ИТР занятых в ремонтных работах	Индекс обучаемости ИТР	Количество персонала сдавшего проф. экзамен/ весь тестируемый персонал	70%	90%	Программа развития компании в области персонала
	Сформировать культуру производства, ориентированную на результат	Объём личных продаж	Объём производства работника/общий объём производства	10%	30%	
	Снизить текучесть производственного персонала	Индекс удовл-ти персонала	Количество уволившихся за определенный период /Ср. кол-во сотрудников за тот же период	23%	10%	

Продолжение таблицы 3.2

Перспектив ы	Цель	Показатель	Формула расчёта	Значение		Инициат ивы
				2019 г	2020г	
Бизнес-процессы	Повысить активность на рынке	Индекс активности	Количество звонков до принятия ССП/ Количество звонков после принятия ССП	20%	40%	Улучшен ие бизнес- процессо в, широком асштабны е и локальны е измени я бизнес- процессо в, исключен ие бумажны х документ ов, автомати зация
	Повысить производительность на одного работника	Коэффициент производительности	Удельная выработка одного работника/ Годовая выработка в	20%	40%	
	Повысить качество проводимых ремонтных работ за счет повышения потребительских свойств	Индекс качества	Количество новых клиентов оставшихся удовлетворёнными ремонтом/общее количество новых клиентов	10%	25%	
	Автоматизировать (улучшить) обработку заявок на снабжение	Индекс автоматизации	Количество заявок обработанных с помощью СЭД)	30%	80%	
Рынок-клиенты	Наладить тесную взаимосвязь с существующей и новой базой клиентов	Доля продаж постоянным клиентам	Количество оказанных услуг старым клиентам/общее количество продаж	10%	40%	Програм ма проведен ия маркетин говых исследов аний, разработк а и реализац ия комплекс а маркетин говых мер
	Повысить качество проводимых ремонтных работ	Количество повторных заказов в течение периода одним клиентом	Количество старых клиентов/общее кол-во клиентов	5%	15%	
	Привлечь новых покупателей	Коэффициент эффективности работы с клиентами	Количество новых клиентов оставшихся удовлетворёнными работой/общее количество новых клиентов	80%	90%	
	Повысить доверие к компании	Индекс рекламаций	Количество рекламаций по проведенным работам	15%	0%	

Окончание таблицы 3.2

Перспективы	Цель	Показатель	Формула расчёта	Значение		Инициативы
				2018 г	2019 г	
Рынок-клиенты	Повысить удовлетворенность клиентов	Индекс лояльности	Количество клиентов оставшихся довольными работой/общее количество опрошенных клиентов	80%	90%	
Финансы	Повысить рентабельность ремонтных работ	Рентабельность	$\frac{PF}{\sum \text{Активов}}$	10%	20%	Проект разработки системы бюджетирования и управленческого учета
	Повысить стоимость бизнеса	Рентабельность	$\frac{PF}{\sum \text{Активов}}$	10%	20%	
	Достичь финансовой эффективности реинжиниринга ремонтных работ	Рентабельность	$\frac{PF}{\sum \text{Активов}}$	10%	20%	

В данной счетной карте мы постарались связать все элементы составляющих мероприятий с условными показателями, достижение которых будет способствовать достижению главной цели – повысить эффективность сбытовой системы. Стратегическая карта – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно – следственных связей между ними. Нельзя надеяться на осуществление стратегии, если ее невозможно описать простым и доступным способом. В целом карты стратегии представляют собой гипотетическую модель бизнеса или его сегмента (рисунок 3.4) [18].

Построение причинно – следственных связей

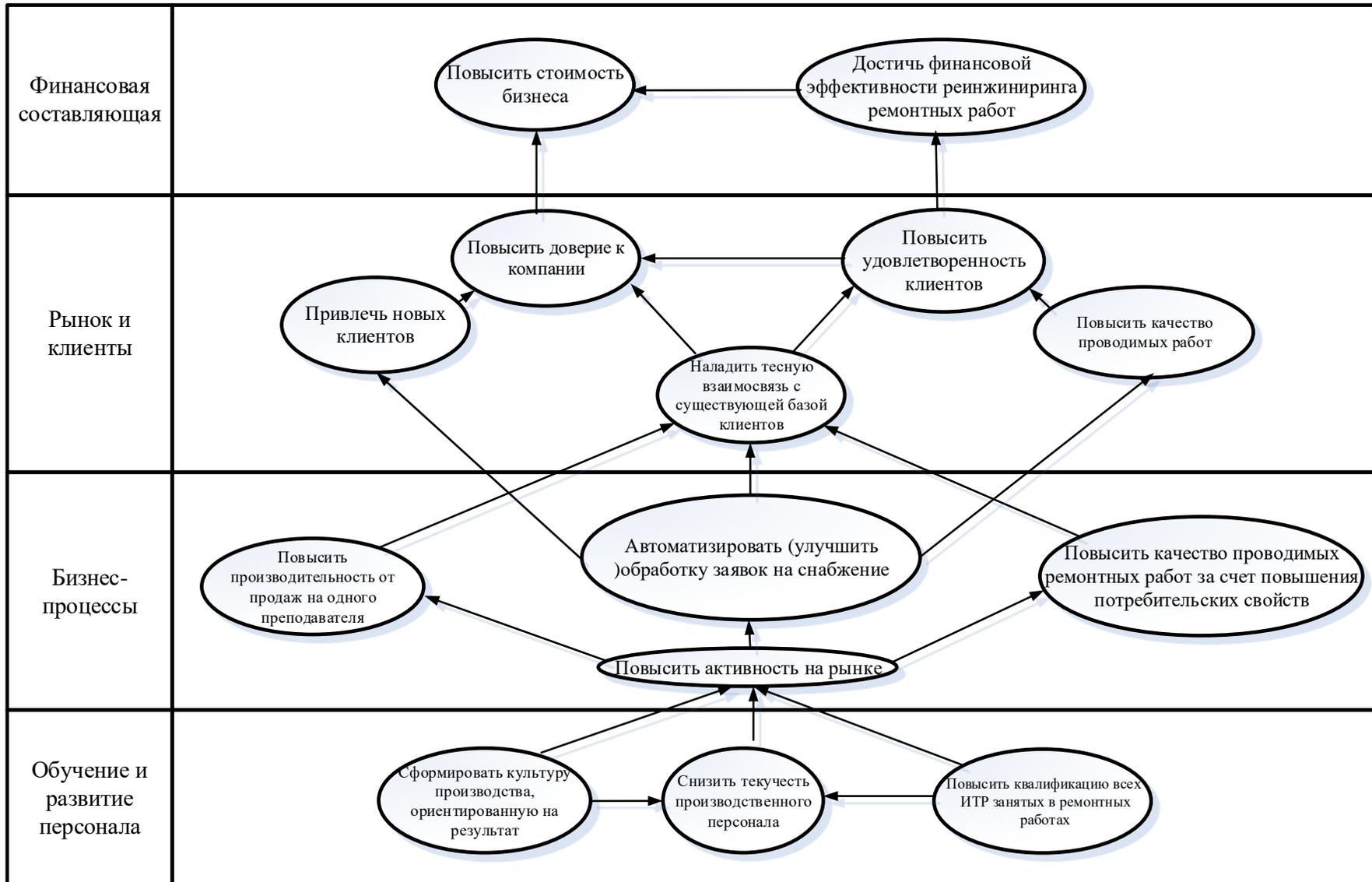


Рисунок 3.5 – Система сбалансированных показателей

Построение стратегической карты определило общую связь составляющих элементов и их влияние друг на друга. Для большего понимания постараемся описать созданную диаграмму.

С точки зрения целей развития, построение ССП направлено на реинжиниринг бизнес-процессов «ремонтные работы» и повышение прибыльности компании. Основной целью финансовых элементов ССП является увеличение объёма продаж и рентабельности, поскольку рентабельность является основной целью всей оперативной деятельности, поэтому на достижение данной цели, на неё будет оказывать уровень доверия к компании. Данная цель опирается на ряд показателей, формирующих категорию финансов.

На рентабельность компании очень сильно влияет её бренд, поэтому компания тогда продаёт больше, когда с его брендом ассоциируется положительный ментальный образ продукта (в данном случае работы), производимой под его торговой маркой. Это в свою очередь помогает формированию финансовых потоков и инвестиционной привлекательности.

Основная задача на этапе рынка – это усиление работы с клиентами. Данный рынок характеризуется прежде всего проведенными работами, их качеством, то есть лояльность к торговой марке не оказывается ценой. Таким образом, налаженная система обслуживания и тесная взаимосвязь с клиентами на партнёрских отношениях будет способствовать повышению доверия к нашей компании.

Однако реинжиниринг и автоматизация бизнес-процессов невозможна без принятия улучшений сотрудниками компании. Усиление управленческого внимания именно в этой области способствует повышению качества работ и управляемости бизнеса в целом.

Любые изменения, проходящие в организации, всегда проводятся при участии людей, персонал является основным ресурсом любой компании, навыки и умения которого проявляются на всех этапах работы,

происходящей в компании. Так развивая лояльность работников к компании, мы можем влиять на улучшения на всех этапах работы предприятия.

Повышая квалификацию ключевого персонала, мы можем добиваться тех целей, которые непосредственно связаны с деятельностью компании.

3.5 Реализация проектных мероприятий для достижения стратегических целей ООО «ЭРЦ»

Согласно проведённому анализу и сделанным выводам в предыдущих главах можно сделать вывод о том, что в компании необходимо разработать стратегию, реализация которой могла бы позволить ей успешней функционировать, повысить эффективность действующих бизнес-процессов, улучшить показатели работы, тем самым сохранить и увеличить финансовые потоки.

Для того чтобы повысить эффективность производственных бизнес-процессов организации и её подразделений, необходимо досконально понимать, как они происходят. Для этого рассмотрим бизнес-процесс «Проведение ремонтных работ» от приёма до передачи техники в эксплуатацию, но уже по отдельным составляющим и постараемся внести предложения по оптимизации данного процесса с использованием системы качества.

Для того чтобы повысить уровень конкурентоспособности компании в направлении операционной деятельности мы предлагаем следующие мероприятия, реализация которых позволит компании конкурентоспособность и увеличить финансовые потоки:

- проложить систему видеонаблюдения за складом запасов для мониторинга его текущих запасов;
- внедрить в качестве критериев качества показатели брака на единицу продукции, качество сборки;

- внедрить временные контуры на каждый из производственных этапов работы;
- внедрить личные карты потерь в качестве автоматизационных мероприятий – сотрудник приходящий на работу опускает свою карту в компьютер, на которую в течении рабочего дня скапливаются все потери произведённые по его вине;
- самое главное это перестроение текущих бизнес-процессов в проведении ремонтных работ.

В случае реализации проектных мероприятий компания сможет снизить производственные издержки, с целью максимизации производственно-хозяйственной деятельности ремонтного цеха.

При анализе существующего и разработке нового бизнеса важную роль играет построение моделей компании и протекающих в ней бизнес-процессов. Модели могут различаться степенью детализации процессов, формой их представления, учетом только статических или также динамических факторов и др. Следует отметить, что все известные подходы к моделированию бизнеса принадлежат к семейству методов моделирования сложных информационных систем

Для наглядного представления процессного подхода к управлению рассмотрим деятельность ремонтного цеха ООО «ЭРЦ», выполняющего ремонтные работы тепловозов, электровозов каким он является в настоящее время.

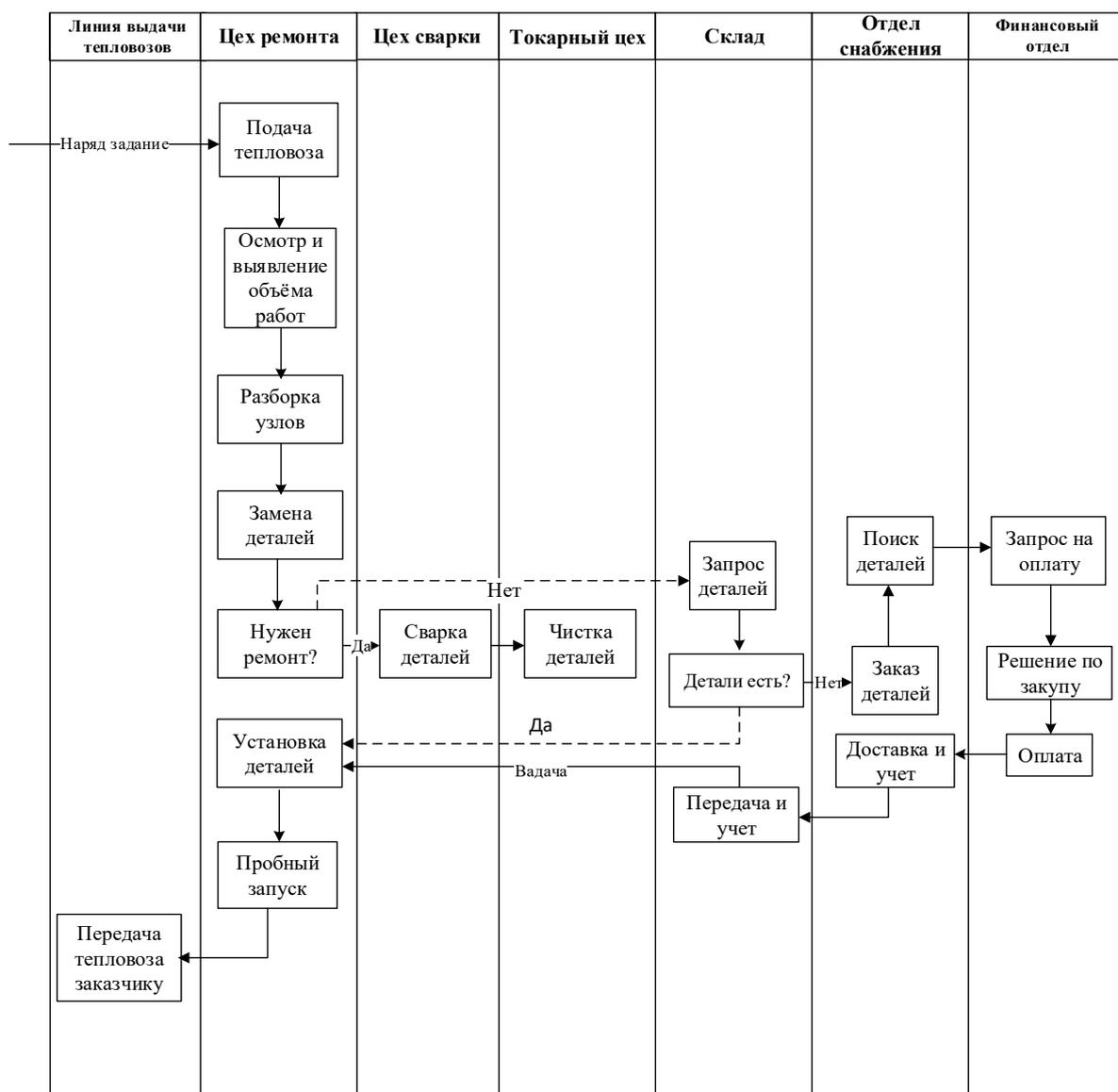


Рисунок 3.6 – Текущий бизнес-процесс «Ремонт двигателей тепловозов»

Бизнес-процесс «Ремонт двигателей тепловозов» в настоящее время происходит следующим образом. В случае поступления заявки с других предприятий, она фиксируется у начальника цеха по накладным предоставляемым водителем тепловоза, после чего начальник цеха готовит наряд-задание и передает его с утра мастеру цеха, который определяет необходимый объём работ. Если поступает новый заказ на ремонт, то он проходит «регистрацию» без участия мастера цеха, который руководит ремонтными работами согласно устаревших нормативов для проведения ремонтных работ. При этом мастер при проведении работ может руководствоваться только месячным планом и фактически не отвечает за

утвержденным нормативам проведения ремонтных работ. Существенной проблемой проведения ремонтных работ является отсутствие межоперационного контроля на «сдаточных этапах» это выражается в «доделках» на последующих этапах работ, что усложняет процесс и время выполнения ремонтных работ. Их введение (до 5 контрольных проверок на начальном этапе. Позже будет сокращено до 2) позволит снизить риски бракования на ключевых этапах ремонта. Мы предполагаем, что с введением нормативов ремонтных работ, впоследствии сможем сократить до минимума межоперационный контроль, если будет получен ожидаемый результат.

Сумма вложений в проект реинжиниринга бизнес-процесса будет следующей:

- анализ текущего состояния бизнес-процессов – 20 т.р.;
- установка систем технологического и управленческого учёта для склада хранения и ремонтного цеха – 650 т.р.;
- разработка системы норм по ремонтным работам – 30 т.р.;
- обучение работников системе бережливого производства – 25 т.р.;

Для последующей обработки перечисленные мероприятия по реинжиниринга бизнес-процесса удобно разделить на группы в зависимости от направления затрат:

1. Единовременные вложения в проект:

- анализ текущего состояния бизнес-процессов – 20 т.р.;
- установка систем технологического и управленческого учёта для склада хранения и ремонтного цеха – 600 т.р.;
- разработка системы норм по ремонтным работам – 10 т.р.;
- обучение работников системе бережливого производства – 25 т.р.;

2. Постоянные ежегодные затраты, связанные с проектными изменениями:

- дополнительная амортизация О.С. $AmOC = \frac{650}{5} = 130 \text{ т.р./год.}$

Таблица 3.3

Карта оценки потерь процессе «Ремонт двигателя тепловоза»

	Потери времени при ремонте составили 15%						Уровень потерь
	Факторный анализ потерь						
Инструменты для устранения потерь	Нарушение технического процесса	Ожидание (простои)	Лишняя транспортировка	Излишняя обработка	Наличие излишних запасов в производстве	Дефекты	
	3,10%	6,00%	5,30%	3,80%	3,00%	2,30%	23,50%
Организация рабочих мест 5S	-0,20%	-0,20%	-0,50%		-0,10%		-1,00%
Совершенствование бизнес-процессов		-1,30%	-0,20%		-1,50%	-0,50%	-2,50%
Система «Канбан»					-0,30%		-0,30%
Система всеобщего ухода за оборудованием	-0,30%			-0,30%		-0,30%	-0,90%
Реинжиниринг бизнес-процессов		-4,20%	-3,30%		-0,40%	-0,50%	-7,40%
Статистические методы контроля				-0,20%	-0,20%	-0,40%	-0,80%
Быстрая переналадка	-0,10%						-0,10%
Итого устранение потерь	-0,60%	-5,70%	-4,00%	-0,50%	-2,50%	-1,70%	-15,00%
Уровень потерь после реализации мероприятий	2,50%	0,30%	1,30%	3,30%	0,50%	0,60%	8,50%

В целом результаты анализа потерь и оценка влияния организационных факторов на их снижение производственных потерь позволят повысить на 13% уровень эффективности использования временных ресурсов, а следовательно и производительности труда. Результат предполагается достичь путём целенаправленной работы по отдельным группам мероприятий.

3.6 Реализация проектных мероприятий для достижения целей ООО «ЭРЦ»

Отслеживание и контроль успехов в достижении промежуточных и конечных результатов проекта изменений относится к одной из функций управления, которая в современной экономической модели использует сетевое планирование и управление.

Система сетевого планирования и управления (СПУ) - это системный подход к планированию сложных динамических разработок с использованием графических, аналитических, организационных и контрольных мероприятий. СПУ позволяет моделировать и комплексно перестраивать план выполнения работ в условиях изменения внешних и внутренних факторов. Он позволяет определять оптимальные затраты времени и других ресурсов. СПУ реализуется в основном плановом документе – сетевой модели, которая представляет взаимосвязанные работы и события, развертывающиеся от начала до конца разработки.

Порядок и сроки реализации мероприятий представлены на диаграмме Ганта, изображённой на рисунке 3.8.

3.7 Оценка экономической эффективности и результативности предлагаемых изменений

3.7.1 Поток реальных денег

Для разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов, в течение 2019 г. потребуются связанные с оплатой труда, налогов и других расходов, обусловленных проектной деятельностью, которые перечислены в таблице 3.4

Таблица 3.4

Расходы на разработку проекта

№п/п	Перечень оборудования	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
1	Анализ текущего состояния бизнес-процессов	20
2	Разработка системы норм по ремонтным работам	30
3	Обучение работников системе бережливого производства	25
	ИТОГО	75

Реализация проектных решений с целью повышения конкурентоспособности за счет реинжиниринга бизнес-процессов требует вложений основных средств, представленных в таблице 3.5

Таблица 3.5

Основные средства для реализации проекта

№п/п	Перечень статей расходов	Стоимость оборудования, тыс. руб.
1	Установка систем технологического и управленческого учёта для склада хранения и ремонтного цеха	650
	ИТОГО	650

При бухгалтерском учёте основных средств в организации с плановыми затратами на их ввод в эксплуатацию, общая стоимость основных средств без учёта амортизации, по итоговым данным таблицы 3.5, составит 650 тыс. руб.

Финансирование проекта предполагается полностью за счёт собственных средств.

В настоящем проекте принято, что вложения в проект окупаются за счет увеличения производительности при оптимизации производственных бизнес процессов.

В случае сокращения выручки, при достижении целей проекта, в результате отказа от нерентабельной деятельности, это снижение отражается в расчётах со знаком «минус».

Ежемесячные расчётные значения затрат от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.5. В состав затрат, указанных в таблице входят затраты, относимые на себестоимость, а также управленческие, коммерческие и внереализационные расходы (без учёта амортизации), связанные только с проектной деятельностью.

Себестоимость проводимых работ при ремонте узлов двигателя тепловоза ТЭМ 2 представлена в таблице 3.6. При реализации мероприятий реинжиниринга текущего бизнес-процесса «проведение ремонтных работ» позволит сократить текущие расходы на первых этапах проведения работ до 15%. В настоящее время предприятие может ремонтировать в месяц до двух единиц тепловозов.

Таблица 3.6

Среднемесячные затраты при реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды затрат (на весь объем)	Расчётный проектный период, год		
	2020	2021	2022
Себестоимость реализации, ВСЕГО	208,6	219,03	229,98
Монтаж демонтаж люков капота тепловоза	12,594	13,22	13,88
Демонтаж монтаж узлов систем дизеля	132,64	139,27	146,24
Ремонт компрессора КТ-6	19,63	20,61	21,64
Монтаж-демонтаж центровка компрессора	6,687	7,02	7,37

Окончание таблицы 3.6

Виды затрат (на весь объем)	Расчётный проектный период, год		
	2020	2021	2022
Себестоимость реализации, ВСЕГО	208,6	219,03	229,98
Пуско-наладочные работы	9,7675	10,26	10,77
Ремонт турбокомпрессора	18,4635	19,39	20,36
Ремонт регулятора числа оборотов РЧО	8,82	9,26	9,72

Далее представим экономию от оптимизации бизнес-процесса.

Ежемесячные расчётные значения дохода от реализации проектных мероприятий за три года после вложений в проект представлены ниже в таблице 3.7. При этом учтем, что если проектная деятельность предусматривает снижение затрат по какой либо статье расходов, то эти затраты учитываются в расчётах со знаком «минус»

Таблица 3.7

Среднемесячный доход от реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды деятельности от реализации проекта	Расчётный проектный период, год		
	2020	2021	2022
Экономия в месяц, ВСЕГО, тыс. руб.	-62,58	-65,71	-69,00
Монтаж демонтаж люков капота тепловоза	-3,778	-3,967	-4,165
Демонтаж монтаж узлов систем дизеля	-39,792	-41,782	-43,871
Ремонт компрессора КТ-6	-5,889	-6,183	-6,493
Монтаж-демонтаж центровка компрессора	-2,006	-2,106	-2,212
Пуско-наладочные работы	-2,930	-3,077	-3,231
Ремонт турбокомпрессора	-5,539	-5,816	-6,107
Ремонт регулятора числа оборотов РЧО	-2,646	-2,778	-2,917

Поскольку финансирование само по себе требует дополнительных расходов, то при расчете денежного потока выручка относится к году формирования проекта и к подсистеме единовременных вложений в проект.

Финансовый поток проекта представляет собой = «Гарантированный объем продаж» – «текущие затраты» – «затраты на приобретение оборудования» – «затраты на доставку и монтаж» – «затраты на переподготовку» + «амортизация ОС и НА». (в случае если проект может быть связан с производством)

Таким образом, денежный поток можно представить так:

Таблица 3.8

Финансовый поток проекта при внешнем финансировании

	Формирование проекта	ПРОЕКТНЫЙ ПЕРИОД			Перспективный расчет доходности проекта			
		1	2	3	4	5	6	7
Номер проектного периода	0							
Годы реализации проекта	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cash Flow, тыс. руб.	-725	627	657	688	688	688	688	688

Из диаграммы (рисунок 3.6) и таблицы 3.5 видно, что, при финансировании проекта за счёт собственных средств происходит резкое увеличение доходности проекта уже на 3 год.

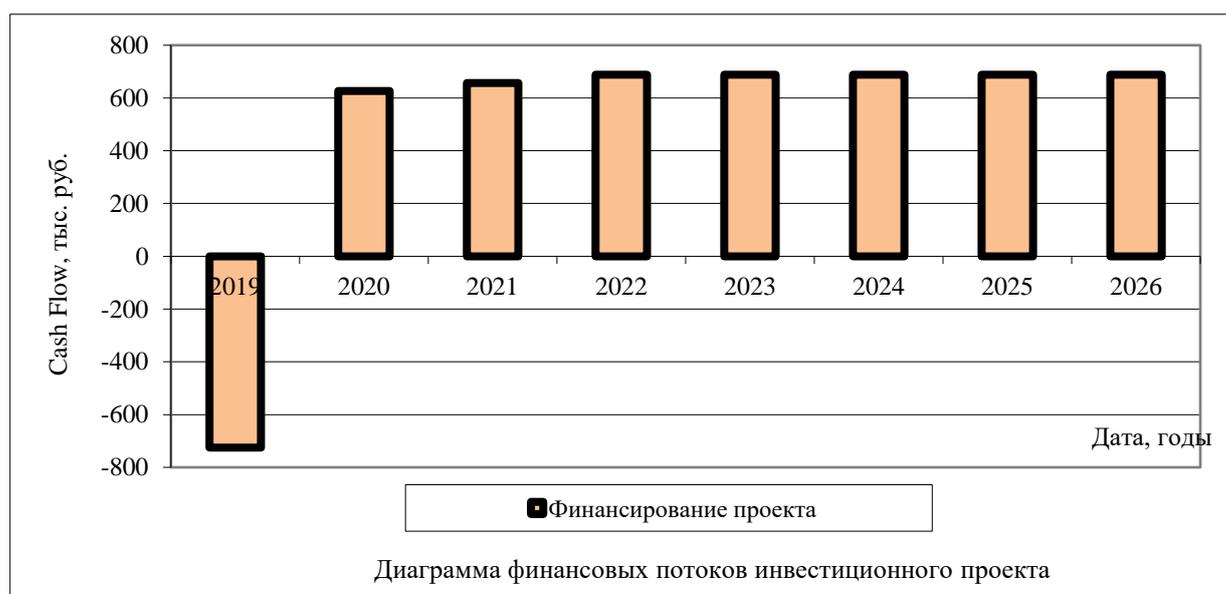


Рисунок 3.9 – Диаграмма финансовых потоков инвестиционного проекта

3.7.2 Коэффициент дисконтирования проекта

Определим коэффициент дисконтирования нашего проекта по следующей формуле

$$d = a + b + c \quad (3)$$

где: a – процент по валютным вкладам, $a = 1,5 \%$;

b – уровень риска для данного типа проектов 11% ;

c – инфляция на валютном рынке, $c = 3\%$.

Определим уровень риска проекта методом кумулятивного построения, который является наиболее распространённым способом расчета на текущем этапе развития оценочной деятельности в РФ. Важно заметить, что не все показатели могут быть использованы для расчета ставки дисконтирования.

Его можно определить по формуле:

$$I = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \quad (4)$$

где X_1 – это фактор размера компании;

X_2 – это фактор качества управления;

X_3 – это фактор финансовой структуры;

X_4 – это фактор территориальной и товарной диверсификации;

X_5 – это фактор диверсификации клиентуры;

X_6 – это фактор прогнозируемости чистой прибыли;

X_7 – это фактор специфики бизнеса.

На ООО «ЭРЦ» при реализации проекта будут оказывать следующие факторы риска – X_1 (5%), X_4 (2%), X_5 (3%), X_6 (2%).

Размер компании. Фактор риска заключается в том, что относительно небольшие компании имеют более неустойчивую динамику развития, чем их крупные отраслевые конкуренты. Поэтому требуется дополнительная норма доходности для покрытия риска размера. Если определять размер компании по критерию численности людей, то наша компания является малой компанией. Однако ресурсы и активы компании

позволяют с уверенностью нейтрализовать данный риск и свести его к минимуму

Данный риск оценивается на уровне 1%.

Производственная и территориальная диверсификация. Этот фактор риска подразумевает, что равнозначные доходы должны поступать от вложений в различные сферы бизнеса, как можно меньше связанные между собой, что предполагает защиту от потерь во всех сферах бизнеса. При низкой диверсификации инвестор предполагает получить более высокую норму дохода.

Риск производственной и территориальной диверсификации оценивается нами, как высокий, поскольку компания расположена изолированно на закрытой территории ЧМК.

Данный риск оценивается на уровне 3%.

Диверсификация клиентуры. Согласно теории маркетинга цель компании – удовлетворение потребностей клиентов. Чем больше у компании потребителей, тем при прочих равных условиях более устойчив бизнес. Диверсификация также зависит и от долей сбыта, приходящихся на каждого из потребителей. Иначе говоря, чем меньше зависимость доходов компании от одного-двух крупных клиентов, тем при прочих равных условиях она стабильнее. Эта зависимость и определяется через долю конкретного клиента в объеме выручки предприятия.

Номенклатура предприятия по ремонтным работам насчитывает 5 видов (в отношении типов тепловозов), а поскольку портфеле продукции доля заказов ЧМК составляет 92% поэтому не все потребности рынка могут быть учтены.

Риск диверсификации клиентуры оценивается на уровне 5%.

Рентабельность предприятия и прогнозируемость его доходов. Важное значение для успешного развития бизнеса имеет способность компании генерировать прибыль. Чем выше прибыль по сравнению со среднеотраслевыми значениями, тем больше компания привлекательна для

инвесторов. Однако высоких прибылей не всегда достаточно для привлекательности. Не меньше высокой рентабельности инвесторы ценят стабильность дохода, возможность спрогнозировать его заранее. Если компания отвечает этому требованию, то инвестор не нуждается в дополнительных стимулах для вложения средств в эту компанию.

Данный риск оценивается на уровне 1%.

Специфика бизнеса. В большинстве случаев ремонтные подразделения или как в нашем случае отдельные компании создаются, как имущественные комплексы внутри крупных производств. Тем более это касается металлургических производств. Поэтому организовать независимо данный бизнес очень затратно.

Данный риск оценивается на уровне 1%.

Таким образом, общий риск по проекту составляет 11%

Получаем, $d = 1,5 + 11 + 3 = 15,5 \%$.

3.7.3 Определение чистой текущей стоимости (NPV)

Для определения чистого дисконтированного дохода (ЧДД) и чистой текущей стоимости (ЧТС) необходимо определить ставку дисконтирования. Дисконтирование – это определение стоимости денежных потоков, относящихся к будущим периодам (будущих доходов на настоящий момент). Для правильной оценки будущих доходов нужно знать прогнозные значения выручки, расходов, инвестиций, структуру капитала, остаточную стоимость имущества, а также ставку дисконтирования. Ставка дисконтирования используется для оценки эффективности вложений. С экономической точки зрения ставка дисконтирования – это норма доходности на вложенный капитал, требуемая инвестором. Одним из наиболее распространенных на практике способов определения ставки дисконтирования является кумулятивный метод оценки премии за риск.

Этот метод основан на сопоставлении величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока. Поскольку приток денежных средств распределен во времени, он дисконтируется с помощью коэффициента d , устанавливаемого аналитиком самостоятельно, исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может иметь на инвестируемый им капитал. В отечественной литературе этот показатель называется ЧДД – чистый дисконтированный доход.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода:

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i. \quad (5)$$

Здесь D_i – доход от реализации проекта i -го периода; K_i – расходы при реализации проекта i -го периода; i – номер периода.

Чистая текущая стоимость (NPV) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n). \quad (6)$$

Очевидно, что если $NPV > 0$, то проект следует принять; $NPV < 0$, то проект следует отклонить; $NPV = 0$, то проект является ни прибыльным, ни убыточным.

При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом.

Результаты расчета ЧДД и ЧТС по данным внешнего и внутреннего финансирования представлены в таблицах 3.9

Таблица 3.9

ЧДД и ЧТС при финансировании инвестиционного проекта

Коэффициент дисконтирования		$d = a+b+c$		0,155					
Наименование показателя	Обозначение	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	i	0	1	2	3	4	5	6	7

Окончание таблицы 3.9

Коэффициент дисконтирования		$d = a+b+c$		0,155					
Наименование показателя	Обозначение	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Доход	Д	0	627	657	688	688	688	688	688
Капитальные вложения	К	725	0	0	0	0	0	0	0
(Д – К)	Д – К	-725	627	657	688	688	688	688	688
Дисконт	$1/(1+d)^i$	1,00	0,87	0,75	0,65	0,56	0,49	0,42	0,36
Дисконтированный доход	$(Д)/(1+d)^i$	0	543	492	447	387	335	290	251
Дисконтированные капитальные вложения	$(К)/(1+d)^i$	725	0	0	0	0	0	0	0
Чистый дисконтированный доход	$ЧДД = (Д-К)/(1+d)^i$	-725	543	492	447	387	335	290	251
Чистая текущая стоимость	$ЧТС = \text{Сумма } ЧДД_i (i=1...n)$	-725	-182	310	757	1 144	1 478	1 768	2 019

По данным расчета на рисунке 3.9 и 3.10 показаны диаграммы ЧТС и ЧДД. Точка пересечения ЧТС с осью «Годы» соответствует дате окупаемости проекта.

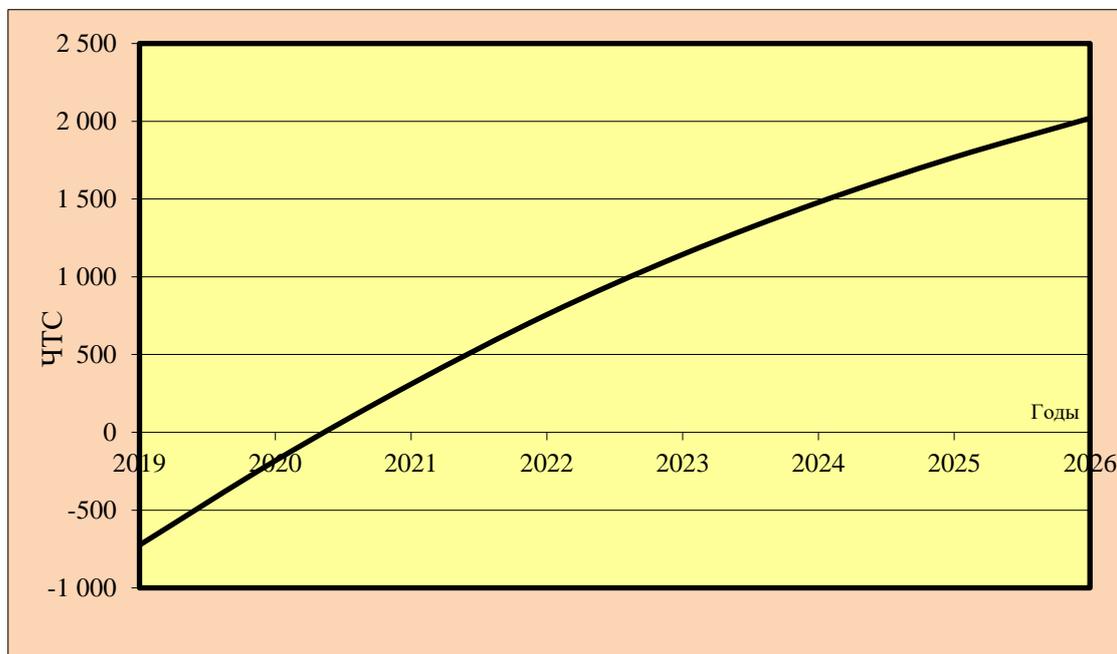


Рисунок 3.9 – График ЧТС при финансировании инвестиционного Проекта

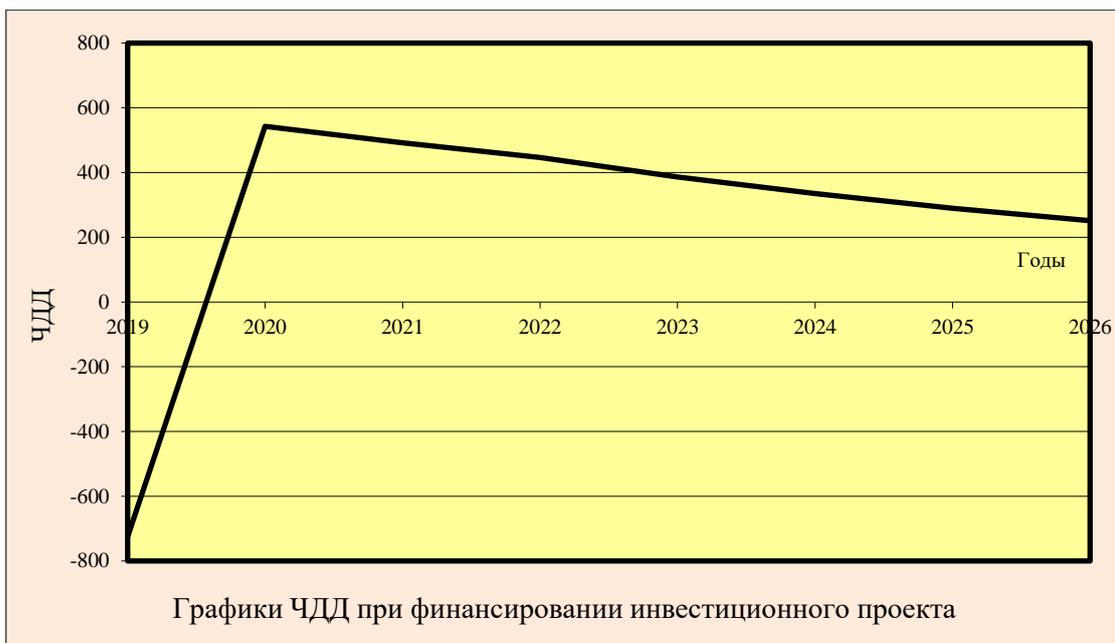


Рисунок 3.10 – Графики ЧДД при финансировании инвестиционного проекта

Из таблицы 3.9 и рисунка 3.9 видно, что при финансировании проекта за счёт собственных средств, срок окупаемости наступает во втором году реализации проекта.

3.7.4 Оценка доходности проекта

Индекс внутренней доходности (IRR).

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривые ЧТС, при внешнем и смешанном финансировании, будут аperiodически приближаться к оси времени на графике ЧТС. Таким образом, получаются два значения IRR для различных условий финансирования проекта:

- IRR проекта составляет 88,7%.

Итак, 88,7% – максимально-доступная цена денег. Таким образом, запас прочности составляет всего 88,7%

Индекс доходности – отражает доход на каждый вложенный рубль.

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{dt}} \text{ руб.} / \text{ руб.} \quad (7)$$

$$\text{Индекс доходности } ИД = \frac{2744}{725} = 3,78 \text{ руб.} / \text{ руб.}$$

$$\text{Среднегодовая рентабельность проекта } R_{np.cp} = \frac{3,78}{7} \cdot 100 \% = 54,07 \%$$

Таблица 3.7

Итоговые показатели проекта

Наименование показателя	Значение
Срок окупаемости проекта, год	1,4
IRR, %	88,7
Индекс доходности, руб./руб.	3,78
Среднегодовая рентабельность проекта, %	54,07

Выводы по главе три

В данной главе были обобщены полученные результаты и разработан инвестиционный проект развития ООО «ЭРЦ».

Разработана стратегия, заключающаяся в повышении эффективности бизнес-процесса «проведение ремонтных работ».

Произведена оценка результативности и экономической эффективности предлагаемых изменений.

Произведён процесс внедрения проекта с помощью матрицы Ганта, и выявлено, что внедрение проекта начнётся 05.07.2019, а закончится 08.08.2019.

В результате оценки эффективности и финансовой устойчивости предприятия после реализации проекта можно сделать вывод о том, что

финансовая устойчивость ООО «ЭРЦ» выглядит ещё более привлекательнее, по сравнению с допроектным периодом, прежде всего потому, что ООО «ЭРЦ» согласно данному проекту удастся снизить уровень затрат и увеличить прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результатом проведённой работы явилась разработка стратегии ООО «ЭРЦ» для повышения конкурентоспособности.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты анализа бизнес-процессов на отечественных и зарубежных предприятиях. Стоит отметить, что на современных предприятиях понятие «реинжиниринг» рассматривается не как модное течение менеджмента, а как реальный инструмент позволяющий перестраивать процессы в целях повышения эффективности предприятия в целом.

Во второй главе проекта исследована внешняя и внутренняя среда ООО «ЭРЦ».

С помощью матрицы БКГ выявлены позиции предприятия на рынке. На основе STEEP-анализа исследована внешняя среда ООО «ЭРЦ», выявлено влияние таких внешних факторов как: социально-демографические, экологические, экономические, политические. Посредством анализа факторов конкуренции в отрасли по Портеру изучено конкурентное окружение предприятия.

Исследование внешней среды ООО «ЭРЦ» резюмирует профиль внешней среды, при построении которого выявлены факторы, наиболее значимые для отрасли в целом и конкретно компании.

Также исследована внутренняя среда компании на основе модели «7S» МакКинси и определены подсистемы внутренней среды ООО «ЭРЦ».

При разработке подсистемы стратегического планирования выявлены основные цели ООО «ЭРЦ»: низкая эффективность основного бизнес-процесса «Проведение ремонтных работ». Данная причина порождает невозможность дальнейшего развития предприятия ввиду отсутствия должной подготовки и выполнения поставленных задач. Выявлены тип организационной культуры и структура организации. Для определения типа

организационной культуры, использован метод Р. Харрисона, позволивший установить, что на предприятии доминирует культура роли.

Итогом второй главы стал анализ по матрице Глайстера положения компании, который позволил каскадировать уровень проблемы со стратегического до оперативного уровня. В результате сделан вывод о необходимости реинжиниринга бизнес-процессов.

В третьей главе работы определены стратегические цели ООО «ЭРЦ», в соответствии с миссией компании, на основе принципа SMART. Суть внедрения проекта заключается в перестроении текущих бизнес-процессов проведения ремонтных работ и как следствие повышение её ценовой конкурентоспособности.

Определена эффективность реализации проекта и его влияние на показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЭРЦ»:

- по средствам традиционных показателей эффективности рассчитаны проектов (ЧДД, ЧТС) рассчитан дисконтируемый срок окупаемости, равный соответственно 1,4 годам;

Разработанный проект готов к реализации в рамках хозяйственной деятельности ООО «ЭРЦ», что подтверждает практическую значимость дипломной работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. М.: ТК Велби, Проспект, 2006. – 752 с.
2. Федеральный закон Российской Федерации №127–ФЗ от 26.10.2002 «О несостоятельности (банкротстве)».
3. Постановление Правительства Российской Федерации №367 от 25.06.2003 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»
4. Положение по бухгалтерскому учету «Учет основных средств». ПБУ6/97 (утверждено Приказом Минфина РФ от 03.09.97 г. № 65н)
5. Положение «Об учетной политике предприятия». ПБУ 1/98 (утверждено Приказом Минфина РФ от 09.12.98 г. № 60н)
6. Учет основных средств. Методические рекомендации, амортизация, нормы. – М.: Ось–89, 1999.
7. Алабугин, А.А. Стратегический менеджмент. Учебно-методический комплекс. – Челябинск.: Издательство ЮУрГУ, 1999 г. – 117 с.
8. Антикризисное управление: Учебн. Пособие / Под ред. В.Г. Крыжановского и др. – М.: ПРИОР, 1998. – 435 с.
9. Баринов, В.А. Макаров, Л.В. Корпоративная культура организации в России / Менеджмент в России и за рубежом, 2002. – 240 с.
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
11. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Ростинтэр, 1996. – 704
12. Липсиц, И. В. Косов, В.В. Экономический анализ реальных инвестиций: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2004. – 347 с.

13. Стоянова, Е. С..Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2002. – 656 с.
14. Стандарт предприятия. Курсовое и дипломное проектирование. Общие требования к оформлению СТП ЮУрГУ 04-2001/Составители: Н.В. Сырейщикова, В.И. Гузеев, И.В. Сурков, Л.В. Винокурова – Челябинск: ЮУрГУ, 2004. – 49с.
15. Томашев, В.П. Аттестационная выпускная работа: Учебное пособие по дипломному проектированию для специальности «Антикризисное управление». – Челябинск: изд-во ЮУрГУ, 2006. – 56 с.
16. Карлик, А.Е. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 432 с.
17. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ковалев В.В., Волкова О.Н.– М.: Проспект, 2000. – 388 с.
18. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский учет: учебное пособие / Н. П. Кондраков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 584 с.
19. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: Учебное пособие / Рук. авт. колл. проф. И.К. Ларионов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2004. – 292 с.
20. Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений – 2-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1999.— 228с.
21. Бейкер, М. Маркетинг: Энциклопедия / М. Бейкер. – СПб.: Питер, 2002. – 560 с.
22. Ноздрева, Р.И. Маркетинг: Учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.И. Ноздрева. – М.: Экономика, 2001. – 415 с.
23. Хруцкий, В.П. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка / В.П. Хруцкий. – М.: Бизнес-сфера, 2003.- 549 с.

24. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
25. Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
26. Баринов, В.А., Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 237 с. – (Учебник для программы МВА)
27. Джонсон, Джерри, Шоулз, Кивен, Уиттингтон, Ричард. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 800 с.: ил. – Парал. тит. англ.
28. Бабанова, Ю.В. Стратегический менеджмент. Конспект лекций. – Челябинск.: Издательство ЮУрГУ, 2010 г. – 105 с.
29. Томашев, В.П. Финансовые аспекты антикризисного управления: Учебное пособие по дипломному проектированию. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006.
30. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия – 2-е изд. / Л.В. Прыкина – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 407