

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**2014 г.**

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Аналитическая часть .....	4
1.1    Предприятие и его характеристика .....	4
1.2    Миссия и цели предприятия .....	6
1.3    Хозяйственный портфель предприятия .....	6
1.4    Потребители .....	9
1.5    Конкуренты и поставщики предприятия .....	10
1.6    Финансовая диагностика предприятия .....	13
1.7    Сильные и слабые стороны системы планирования предприятия .....	18
1.8    Краткий вывод по 1-ой главе.....	20
Глава 2. Практическая часть .....	21
2.1    Анализ факторов макро- и микро- среды предприятия.....	21
2.2    Формулирование миссии .....	26
2.3    Определение корпоративной цели предприятия.....	27
2.4    Корпоративная стратегия предприятия.....	29
2.5    Управление производственным потенциалом предприятия.....	31
Заключение .....	34
Список используемой литературы .....	35
Приложения .....	36

## **Введение**

Каждый из нас живет в системе управленческих и организационных отношений, которые становятся все более сложными, и никакой прошлый опыт отдельного руководителя или целой организации не может быть адекватным тем многообразным и неординарным управленческим ситуациям, которые требуют определения стратегии реагирования или принятия единственно правильного решения.

В рыночной экономике руководителям приходится учитывать изменения внешней среды, так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы не только внешней, но и внутренней среды. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на эти воздействия, то есть разработать концепцию системы управления. Этим, на наш взгляд, как раз и обусловлена актуальность выбранной нами темы курсовой.

# Глава 1. Аналитическая часть

## 1.1 Предприятие и его характеристика



**Открытое акционерное общество "АвтоВАЗ"** — автомобилестроительная компания, крупнейший производитель легковых автомобилей в России и Восточной Европе. Предыдущие названия — Волжский автомобильный завод (ВАЗ) (1966 1971), Волжское объединение по производству легковых автомобилей "АвтоВАЗ" (1971 1993).

Решение о строительстве крупного автомобильного завода в городе Тольятти Куйбышевской области (ныне Самарская область) было принято советским правительством 20 июля 1966 года. В 1967 году строительство Волжского автозавода было объявлено Всесоюзной ударной комсомольской стройкой. 19 апреля 1970 года на главном конвейере Волжского автомобильного завода был собран первый автомобиль ВАЗ 2101, который послужил базовой моделью для всей последующей гаммы моделей автомобилей классической компоновки ВАЗ 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107. 24 марта 1971 года Государственная комиссия приняла в эксплуатацию первую очередь Волжского автозавода. Является градообразующим предприятием города Тольятти.

В состав производственных объектов ОАО "АвтоВАЗ" входят: производство, ремонт и обслуживания оборудования, металлургическое производство, пресловое производство, сборочнокузовное производство, механосборочное производство, производство пластмассовых изделий, корпус вспомогательных цехов, опытно промышленное производство,

участок окраски кузовов. Процесс сборки автомобилей осуществляется на пяти линиях конвейера. Каждый автомобиль, выпущенный на автозаводе, проходит обкатку на автомобильном треке. Также при "АвтоВАЗе" действует научно технический центр. Ранее предприятие выпускало автомобили марки "ВАЗ" с наименованиями "Жигули", "Нива", "Спутник", "Самара", "Ока". В настоящее время производит автомобили под торговой маркой Lada ("Лада"), которые неофициально по-прежнему именуется ВАЗами. На данный момент серийно выпускаются автомобили: LADA Largus (универсал 5 мест, универсал 7 мест, фургон), LADA Granta (седан, Sport), LADA Kalina (универсал, хэтчбек, Sport), LADA Priora (седан, универсал, хэтчбек, Coupe), LADA Samara (хэтчбек), LADA 4x4, LADA 21074 (не на мощностях "АвтоВАЗа"). "АвтоВАЗ" в 2012 году завершил производство классических моделей Lada — 17 сентября с конвейера Ижевского автозавода, находящегося в управлении ООО "Объединенная автомобильная группа", сошла последняя их партия. Кроме того, поставляет другим производителям машинокомплекты для выпуска автомобилей марок ВАЗ, Lada и "Ока". Сборка малолитражных автомобилей по лицензии АвтоВАЗа организована в городах Сызрань, Ижевск (Россия), Луцк, Херсон, Запорожье, Кременчуг (Украина), Кито (Эквадор), Каир (Египет), Монтевидео (Уругвай). В Серпухове и Набережных Челнах собирают "Оку" ВАЗ 1111.

Существующий производственный потенциал автомобильного комплекса позволяет выпускать свыше 800 тысяч автомобилей в год.

В Группу "АвтоВАЗ" входят около 270 дочерних предприятий. Предприятия Группы участвуют в таких областях, как телекоммуникации, энергетика, строительство, а также оказывает финансовые и страховые услуги. Уставный капитал общества составляет 11 миллиардов 421 миллион 137 тысяч 155 рублей.

## **1.2 Миссия и цели предприятия**

**На сегодняшний момент миссия компании ОАО “АвтоВАЗ”:**

Создание для наших клиентов качественных автомобилей по доступным ценам, приносить стабильную прибыль нашим акционерам, улучшать благосостояние наших сотрудников и повышать ценность нашего бизнеса во благо Отечества.

**Цели компании:**

- Обеспечение жителей автомобилями
- Стать самым надёжным партнёром и помощником
- Получение максимальной прибыли

## **1.3 Хозяйственный портфель предприятия**

На данный момент хозяйственный портфель ОАО “АвтоВАЗ” включает такие модели LADA как:

➤ PRIORA



LADAPRIORA выпускается с Марта 2007 года, она стала последователем ВАЗ 2110, которая производилась до 2008 года. LADAPRIORA выпускается в нескольких комплектациях, таких как Седан, Хэтчбек, Универсал, Купе.

➤ GRANTA



LADAGRANTA выпускается с Мая 2011 года, она стала последователем LADA SAMARA, которая производилась до Декабря 2013 года. LADAGRANTA выпускается в нескольких комплектациях, таких как Седан, Спорт, Лифтбек.

## ➤ LADAKALINA



LADAKALINA выпускается с Ноября 2004 года, это совершенно новая линейка LADA, первое поколение семейства KALINA, которое производится до нашего времени. LADAKALINA выпускается в нескольких комплектациях, таких как Хэтчбек, Спорт, Универсал. Также с Мая 2013 года начали выпускать второе поколение семейства, KALINAII, которая имеет комплектацию Хэтчбек и Универсал.

## ➤ LADA LARGUS





LADALARGUS выпускается с Июня 2011 года, это совместный проект АвтоВАЗ и Renault. LADALARGUS выпускается в нескольких комплектациях кузова, таких как 5-местный, 7-местный, Фургон.

➤ LADA 4 x 4



LADA 4 x 4 это самая долгая линейка АвтоВАЗа, которая производится с Апреля 1977 года по сегодняшнее время. LADA 4 x 4 является внедорожником или легковым автомобилем высокой проходимости. LADA 4 x 4 имеет всего две комплектации кузова, такие как 3-дверный и 5-дверный. С 2014 года выпускается новая модель LADA 4 x 4 URBAN.

### **1.4 Потребители**

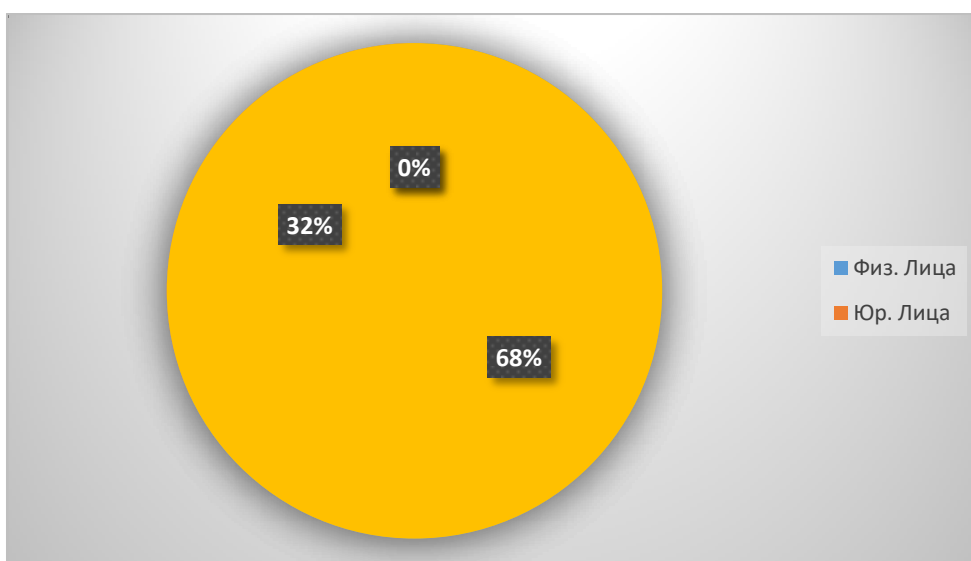
Главным заказчиком для ОАО "АвтоВАЗ" был и остается потребитель. Все реформы, которые происходят в фирменной сети общества, направлены на удовлетворение потребностей владельцев автомобилей LADA.

Потребителями «АвтоВАЗа» выступают как физические лица, заинтересованные в приобретении автомобиля для личного или иного пользования, так и юридические лица, покупающие автомобили для использования их внутри организации для различных целей.

Основными потребителями продукции ОАО "АвтоВАЗ" на внутреннем рынке являются Восточный, Московский, Поволжский и Северо-Западный регионы. На внешних рынках являются: в странах СНГ - Украина, Казахстан.

Таблица 1: Потребители

Наименование потребителей	Доля рынка
Физические лица	68%
Юридические лица	32%



### 1.5 Конкуренты и поставщики предприятия

В поставке комплектующих и материалов на ОАО "АвтоВАЗ" задействовано более 1000 предприятий по всей России, обладающего сегодня всем необходимым для проектных, исследовательских, испытательных работ, также опытно-промышленного производства для выпуска до 30 000 автомобилей в год.

Стандарт качества ИСО-9000 внедряется в практику работы заводов-поставщиков ОАО "АвтоВАЗ". Он стал единственным критерием при отборе предприятий, с которыми сотрудничает ОАО "АвтоВАЗ".

Отношения с поставщиками значительно отражаются на себестоимости, качестве продукции, сроках изготовления, тем самым оказывая влияние на эффективность. Поставщиков у ОАО «АвтоВАЗа» множество. Помимо своих производственных центров, поставляющих «АвтоВАЗу» различные запчасти, оборудование и прочее, у него имеются поставщики стекла химической продукции, текстиля, пластика и другой продукции не только из России, но и из других стран, с которыми сотрудничает «АвтоВАЗ».

Таблица 2: Поставщики

Материал	Компания
Металлоизделия и электроника	ООО "Дайдо Металл Русь" (г. Заволжье), ООО "АутомотивЛайтинг" (г. Рязань), ООО "Восток-амфибия" (г. Чистополь), ОАО "Счетмаш" (г.Курск), ОАО ПАО "Инкар" (г. Пермь), ООО "Термоформ" (г. Тольятти), ОАО "Автоагрегат" (г. Ливны), ЗАО "Мотор-супер" (г. Тольятти), ЗАО "Тольятти комплект авто" (г. Тольятти) и ЗАО "ПЭС/СКК" (г. Самара).
Резинотехника и пластмасса	ЗАО НПП "Тэксикал-консалтинг"(г. Тольятти), ОАО "Лада-фарм" (г. Тольятти), ЗАО "Мегапласт" ( г. Тольятти), ЗАО "Завод защитных покрытий и пластмасс "Полимер-авто" (г. Тольятти), ООО "БВЦ-М" (п. Агинское), ЗАО "Кинельагропласт" (г. Кинель), ОАО "Норма" (г. Таллинн), ЗАО "Уралэластотехника" (г. Екатеринбург) и

ООО "Самараавтожгут" (г. Самара).
-----------------------------------

Среди предприятий, осуществляющих сборку легковых автомобилей на территории России, основными конкурентами ОАО «АвтоВАЗ» являются:

Таблица 3: Конкуренты

<b>Компания</b>	<b>Марка</b>
ЗАО «Автотор	Kia, BMW, Hummer, Cadillac, Chevrolet, Opel
ЗАО «GM-АВТОВАЗ»,	Chevrolet
ООО «ТАГАЗ»	Hyundai, Tagaz, Vortex
ОАО «Автофрамос»,	Renault
ООО «АК ДерВейс»	Derways, Lifan
ЗАО «ФордМоторКомпани»	Ford
ООО «ФольксвагенРус»	Skoda, VW, Audi
ООО «ДженералМоторз »	Chevrolet, Opel
ООО «НисанМоторРус»,	Nissan
ООО «ПСМА-Рус»	Peugeot, Citroen, Mitsubishi
ООО «ХЕНДЭ МОТОР МАНУФАКТУРИНГ РУС»,	Hyundai
ООО «ИМС»	GreatWall, Hover H5
Группа «Соллерс»	SsangYong: Rexton, Kyron, Actyon; Fiat: Albea, Doblo Panorama, Linea
Зарубежные марки	Корейский концерн HyundaiChevrolet, Renault, Kia, Volkswagen, Daewoo, Toyota, Lifan, Opel, Mazda, Mitsubishi.

## 1.6 Финансовая диагностика предприятия

Единица измерения: млн. рублей

Наименование	2013 год	2012 год	2011 год
Выручка от продаж	175152	183217	174846
Себестоимость	(163012)	(165517)	(164537)
Чистая прибыль	(6899)	211	3106
Капитал	25808	32707	32385
Активы	149942	144121	132846

### Показатели рентабельности

Наименование	2013 год	2012 год	2011 год
Рентабельность продаж(ROS)	(3,9) %	0,12 %	1,8%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	(23,6) %	0,65 %	14,1 %
Рентабельность активов (ROA)	(4,7) %	0,15 %	2,4 %
Рентабельность инвестиционного капитала (ROIC)	(6,5) %	0,2 %	3,8 %

### Показатели ликвидности

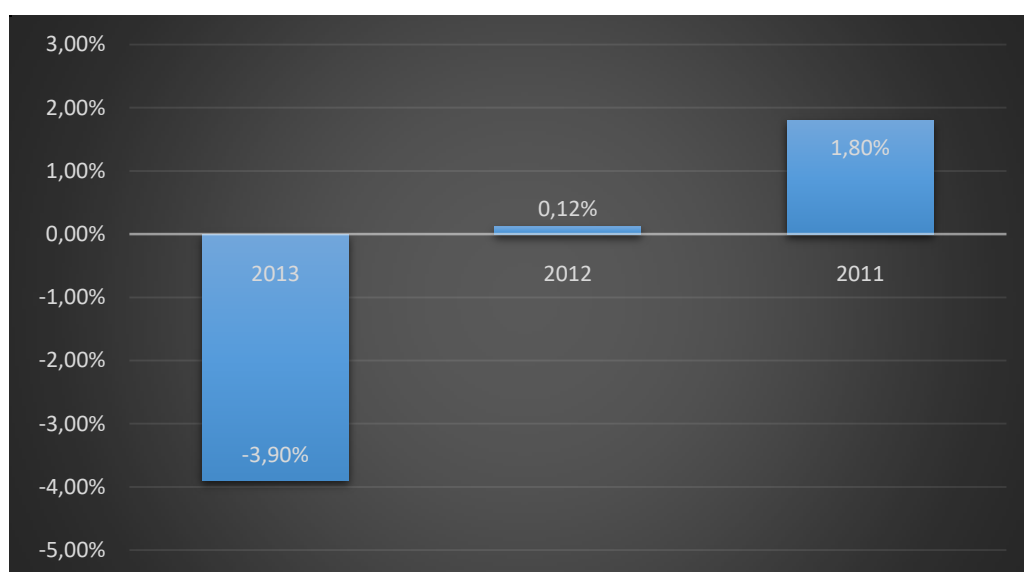
Наименование	2013 год	2012 год	2011 год
Коэффициент быстрой ликвидности	0,41	0,78	0,80
Коэффициент текущей ликвидности	0,99	1,38	1,48
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,07	0,23	0,39

## Экономическая добавленная стоимость

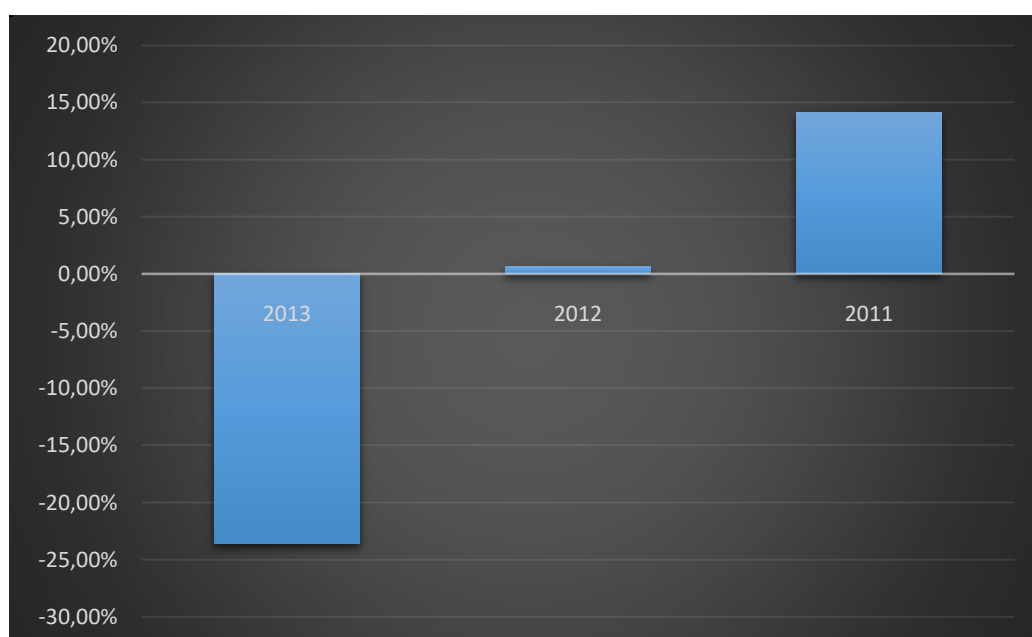
Наименование	2013	2012	2011
EVA	(40477,1)	10754,3	27590,4

Для наглядности изобразим полученные коэффициенты в графиках.

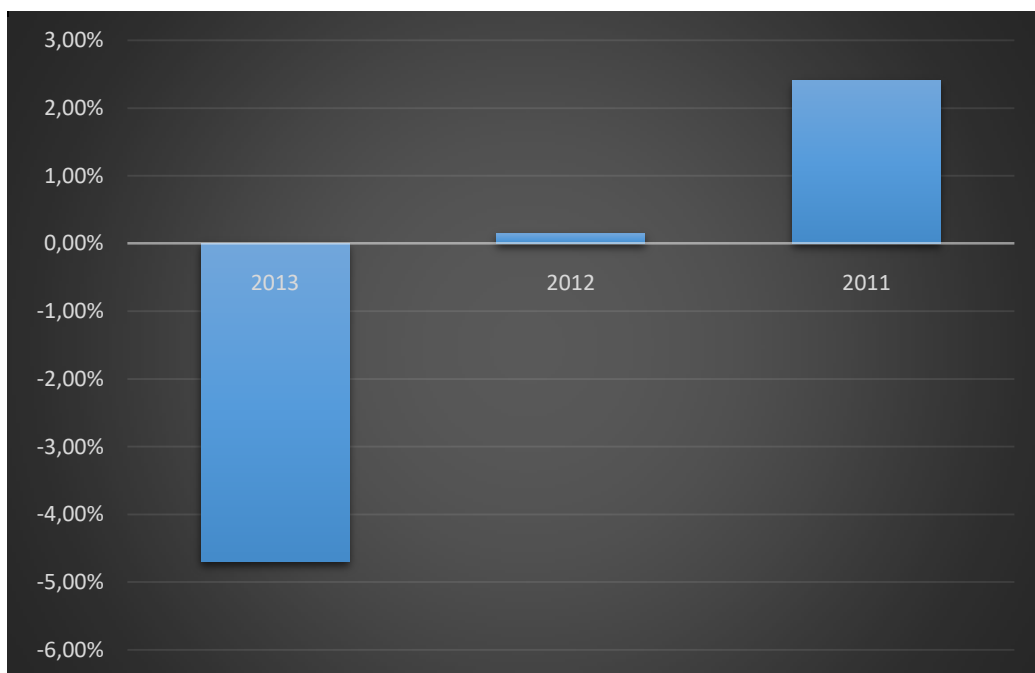
### Рентабельность продаж (ROS)



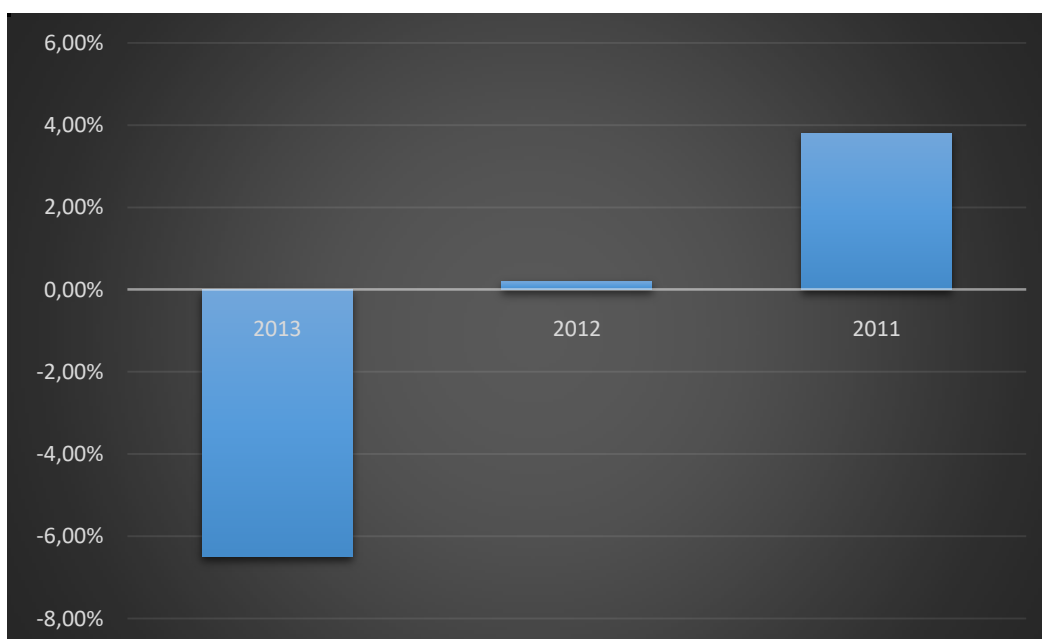
### Рентабельность собственного капитала (ROE)



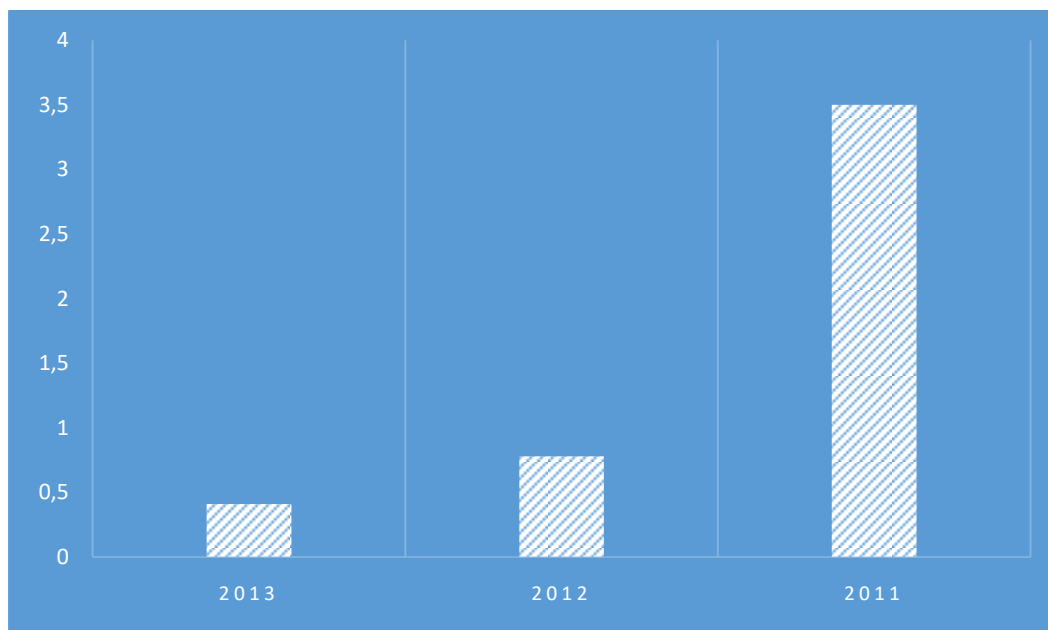
## Рентабельность активов (ROA)



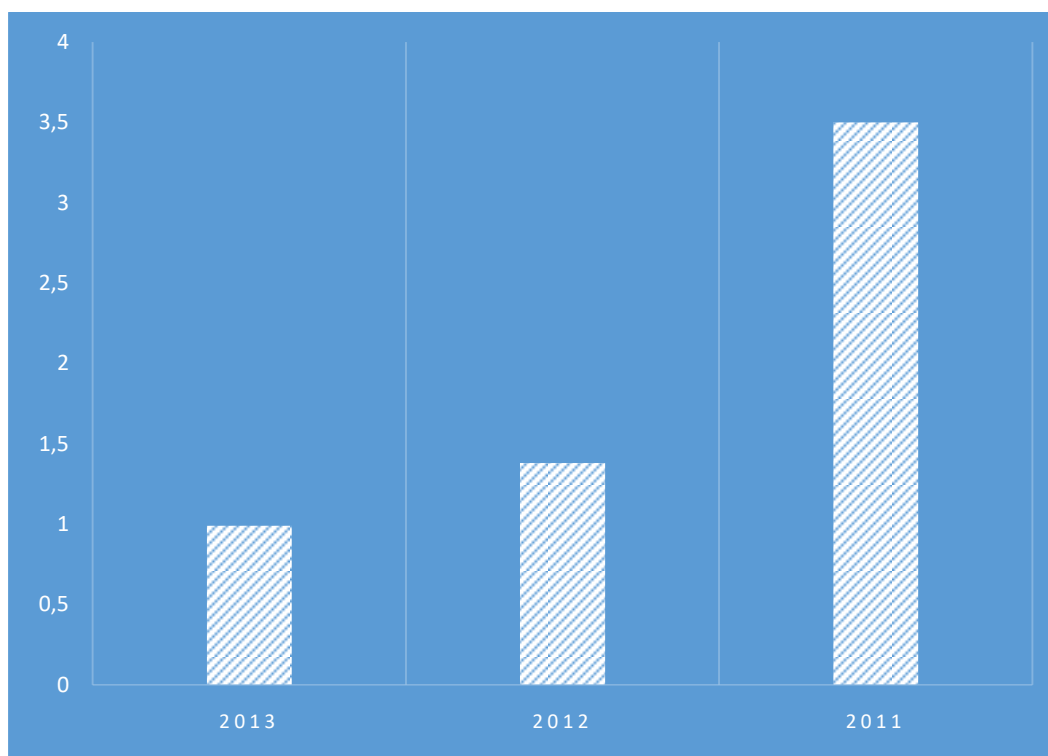
## Рентабельность инвестиционного капитала (ROIC)



## Коэффициент быстрой ликвидности

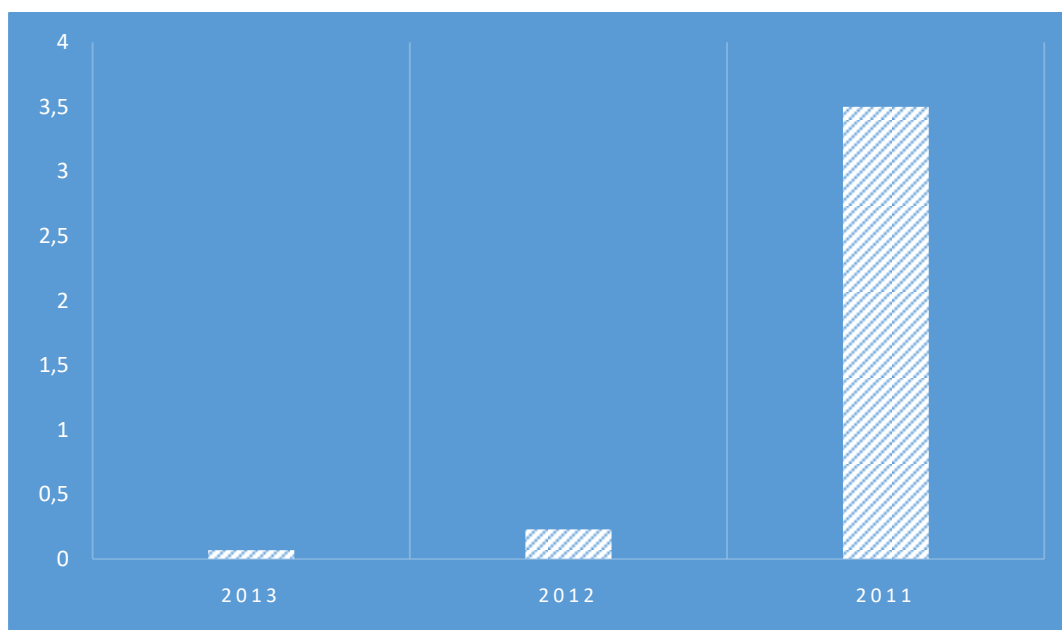


## Коэффициент текущей ликвидности

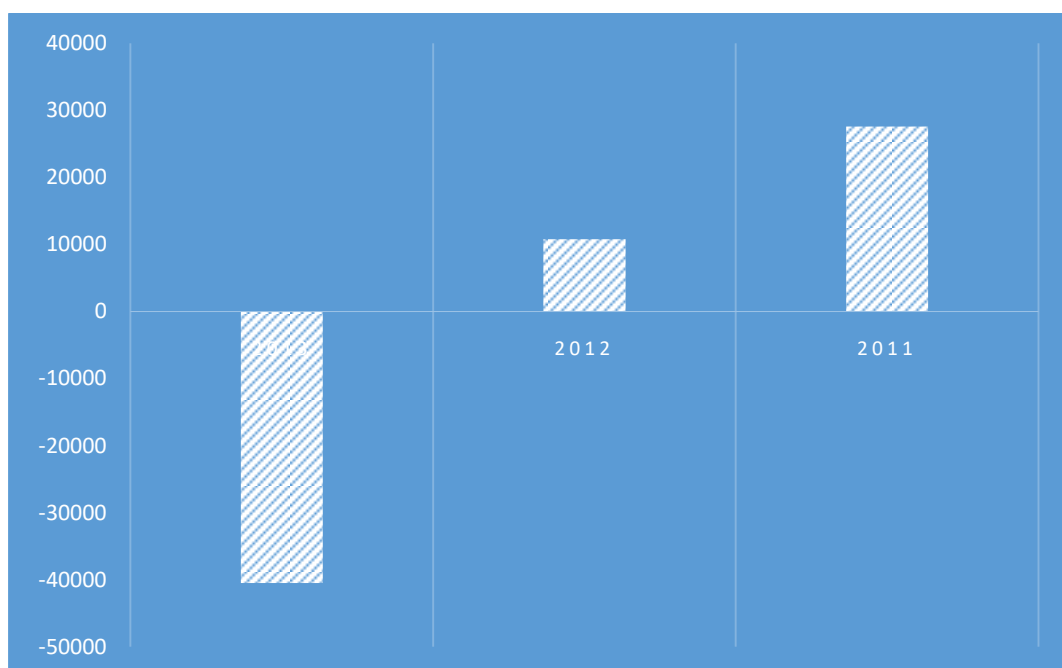




## Кoeffициент абсолютной ликвидности



## EVA



## **1.7 Сильные и слабые стороны системы планирования предприятия**

В современных условиях динамично развивающейся экономики предприятия автомобилестроения находятся в достаточно тяжелых условиях.

К основным проблемам, с которыми сталкиваются отечественные предприятия можно отнести: спад объемов продаж вследствие жесткой монетаристской политики и падения платежеспособного спроса; открытия внутренних рынков для импорта; необходимость работы с монополистами, в частности при закупке сырья; нехватка оборотных средств; перегруженность информационными потоками; динамичная и не всегда предсказуемая смена обстановки и правил игры; трудности с получением инвестиционных ресурсов.

В части процедур управления предприятием возникают такие проблемы: невозможность своевременно и адекватно реагировать на изменение возникшей ситуации; низкая управляемость подразделений; дублирование функций; неоправданно большими расходами на управленческий аппарат.

При этом деятельность предприятия, особенно крупных производственных комплексов является многоплановой и им необходимо одновременно сбалансировано развивать следующие элементы производственно-экономической структуры: увеличивать прибыль; удерживать и расширять объем продаж; удерживать и расширять долю рынка; снижать издержки; улучшать качество и надежность товаров; улучшать привлекательность и потребительские качества товаров; поддерживать и укреплять лояльность покупателей; поддерживать и укреплять лояльность служащих; обеспечить выживание предприятия в краткосрочной перспективе; обеспечить выживание, рост и процветание предприятия в долгосрочной перспективе; увеличивать оплату труда;

улучшать условия труда и жизни служащих; поддерживать и улучшать рабочие отношения с местными и федеральными властями.

В настоящее время любое промышленное предприятие сталкивается с серьезными финансовыми проблемами и жесткой конкуренцией на отечественных и международных товарных рынках. В интересах выживания и гибкого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия, повышения устойчивости и адаптационной способности в удовлетворении потребительского спроса, преодоления отставания в развитии техники и технологии, в обеспечении высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг предприятия должны целенаправленно проводить совершенствование системы планирования.

Для наглядности изобразим всё вышеизложенное в таблицу:

Таблица 4: “+” и “-” системы планирования предприятия

+	--
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большой контроль за расходованием средств.</li> <li>• Аккумулирование денежных ресурсов.</li> <li>• Простота управления.</li> <li>• Четкий контроль закупок</li> <li>• Возможность расширения бизнеса, например путем предоставления франшиз.</li> <li>• Увеличение инициативы.</li> <li>• Возможность установления системы премирования за результат.</li> <li>• Простота проведения закупок</li> <li>• Наличие сформулированной миссии.</li> <li>• Наличие системы целей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие инициативы у менеджеров, поскольку все процессы четко регламентируются.</li> <li>• Необходимость дополнительного запроса в управляющую компанию для приобретения материалов и пр.</li> <li>• Сложность в управлении компанией.</li> <li>• Возможность вывода денежных средств из филиала.</li> <li>• Недостаточно хорошо проработанная ОСУ.</li> <li>• Неэффективный менеджмент.</li> </ul>

## **1.8 Краткий вывод по 1-ой главе**

Таким образом на основании проведённого исследования на данном предприятии наблюдается снижение продаж на автомобильном рынке, а также ухудшение текущих показателей деятельности Общества. По итогам 2013 года «АвтоВАЗ» получил убыток в 6 899 млн руб., а его краткосрочные обязательства превысили оборотные активы на 428 млн руб.

В 2013 году общество продолжило модернизацию производства в связи с обновлением модельного ряда. Общая сумма привлеченных кредитных средств составила 20 707 млн руб., в том числе направленных на финансирование инвестиционной деятельности 14 567 млн руб.

Анализ коэффициентов рентабельности и ликвидности, а также экономической добавленной стоимости (EVA) показывает, что в 2013 рыночная стоимость компании упала на 40 477 млн руб., и как следствие того, что собственники теряют вложенный в предприятие капитал за счет потери альтернативной доходности.

## Глава 2. Практическая часть

### 2.1 Анализ факторов макро- и микро- среды предприятия

Таблица 4: Анализ факторов макросреды.

Группа факторов	Фактор	Характер влияния на организацию «+», «-»	Действия организации
Экономические	1. Последствия мирового финансового кризиса	«-» Рост издержек  «-» Сокращение штата сотрудников  «-» Снижение покупательской способности клиентов	Увеличение запасов ресурсов;
	2. Рост налогов и пошлин	«-» Сокращение прибыли компании	Изыскание путей минимизации налогов
	3. Рост стоимости металлов и энергоресурсов	«-» Увеличение себестоимости автомобилей	Поиск новых поставщиков
	4. Рост безработицы	«-» Падение спроса на продукцию	Наработка конкурентных преимуществ
Политические	1. Гос. экономическая политика	«+» Стимулирование и поддержка отечественного производства	Улучшение качества выпускаемой продукции
	2. Изменения в	«+» Введение новых	Внедрение

	законодательстве	стандартов качества «-» Рост издержек на исследования	системы менеджмента безопасности
Социально - культурные	1. Улучшение качества жизни населения	«-» Падение продаж	Обновление модельного ряда, усиление продвижения продукции
	2. Охрана окружающей среды	«-» Сверхпроизводственные затраты	Создание комплекса мер по охране окружающей среды
	3. Ухудшение качества жизни населения	«+» Увеличение продаж	Усиление продвижения продукции
Научно-технические	1. появление новых технологий производства	«+» Достижение лучших результатов «+» Снижение издержек «+» Улучшение качества	Внедрение и совершенствование технологий и процессов производства;
	2. Совершенствование системы менеджмента	«+» Эффективность управления персоналом	
	3. Изменение рекламных технологий	«+» Увеличение продаж «-» Снижение продаж	

Таблица 5: Анализ факторов микросреды

<b>Группа факторов</b>	<b>Фактор</b>	<b>Характер влияния на организацию</b> «+», «-»	<b>Действия организации</b>
Поставщики	1. Увеличение стоимости поставляемой продукции	«-» увеличение затрат на приобретение материалов и ресурсов	Поиск более выгодных поставщиков требуемой продукции
	2. Предоставление скидок в зависимости от объемов партии	«+» выгодные предложения предприятия	Заключение договоров с поставщиками, предоставляющими определенные скидки
Потребители	1. требования к качеству товара	«-» дополнительные затраты на опубликование лицензий о качестве	Введение инноваций, расширение модельного ряда
	2. Снижение спроса	«-» Уменьшение прибыли и рентабельности предприятия	Обновление модельного ряда, усиление продвижения продукции
Конкуренты	1. Повышение конкуренции	«-» угроза снижения	Создание выгодных предложений для

		престижа сети, падение прибыли	потребителей; Программы, направленные на повышение клиентоориентированности; Расширение продуктовой линейки;
Инфраструктура	1. взаимосвязь с рекламными агентствами	«+» появление информации о предприятии	Сотрудничество с наиболее перспективными и успешными рекламными агентами

Таблица 6: Матрица SWOT анализа

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доступ к новым технологиям западных партнёров</li> <li>2. Широкие возможности для расширения доли рынка автокомплектующих</li> <li>3. Потенциал снижения себестоимости продукции</li> <li>4. Влияние кризиса: расширение круга потребителей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Замедление роста авторынка</li> <li>2. Развитие сборочных производств иностранных конкурентов</li> <li>3. Ужесточение экологических требований к автотранспорту</li> <li>4. Изменение цен на сырьё</li> <li>5. Перепроизводство</li> </ol>



	<p>5. Увеличение экспортных продаж</p> <p>6. Доступ к отечественным научным центрам</p> <p>7. Повышение ценовой привлекательности за счёт роста курса иностранных валют</p>	
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Наличие опыта</p> <p>2. Один из лидеров отрасли легковых авто в России (25%)</p> <p>3. Работа с российскими и зарубежными потребителями, партнёрство с Renault и Nissan</p> <p>4. Расширение ассортимента</p> <p>5. Наличие сети дилеров и технического обслуживания</p> <p>6. Известный бренд в России и СНГ</p>	<p><b>СиВ</b></p> <p>1. Внедрение инноваций, обновление модельного ряда</p> <p>2. Увеличение доли рынка за счёт низкой ценовой политики</p> <p>3. Производство конкурентоспособных авто для других сегментов</p> <p>4. Разработка комплекса маркетинга и 4P для каждого сегмента</p> <p>5. Создание системы мотивации и стимулирования</p>	<p><b>СиУ</b></p> <p>1. Использование эффекта масштаба для борьбы с конкурентами</p> <p>2. Использование технологий партнёров для соответствия экологическим требованиям</p> <p>3. Увеличения экспорта в страны СНГ</p>

7. Представительства по всей России	сотрудников	
<b>Слабые стороны</b> 1. Недостаточно высокое качество продукции 2. Охват преимущественно низкоценового сегмента 3. Нечёткое позиционирование модельного ряда 4. Слабый производственный менеджмент 5. Высокий износ оборудования и низкий уровень автоматизации	<b>СлВ</b> 1. Разработка новой технологии для повышения качества 2. Создание чёткого дифференцированного модельного ряда 3. Разработка полной автоматизации производственного процесса 4. Производство конкурентоспособных авто для других “более высоких” сегментов	<b>СЛУ</b> 1. Доработка конкурентных преимуществ 2. Создание дифференцированного модельного ряда для разных сегментов 3. Повышения качества продукции 4. Разработка отечественных технологий аналогов зарубежных

## 2.2 Формулирование миссии

**Миссия компании** - Создание для наших клиентов качественных автомобилей по доступным ценам, приносить стабильную прибыль нашим

акционерам, улучшать благосостояние наших сотрудников и повышать ценность нашего бизнеса во благо Отечества.

Данная миссия наиболее точно характеризует предприятие, а также является удачно сформулированной, так как соответствует основным критериям миссий, таким как:

- Отвечает на вопрос: Каким образом товар компании улучшает жизнь покупателя или клиента?
- В основе миссии организации заложены отличительные характеристики товара.
- Включает сильные стороны продукта.
- Формулировка миссии понимается однозначно, и любой сотрудник, а также простой потребитель могут своими словами передать формулировку миссии, не исказив смысл.
- Запоминается легко.
- Соответствует реальным характеристикам товара.
- Строится на выгодах, которые важны для потребителя.

### **2.3 Определение корпоративной цели предприятия**

Корпоративной целью предприятия следует обозначить – повышение стоимости компании.

Для эффективного достижения поставленной корпоративной цели разработаем систему стратегических целей, применяя концепцию сбалансированной системы показателей (ССП).

Система стратегических целей основывается на пяти показателях, таких как: финансы, персонал, бизнес процессы, клиенты и инновации.

Для того чтобы более подробно рассмотреть эти критерии построим таблицу стратегических целей и СПП ОАО “АвтоВАЗ”.

Таблица 7: Система стратегических целей и ССП

<b>Перспективы</b>	<b>Стратегическая цель</b>	<b>Показатели</b>	<b>Мероприятия</b>
<b>Финансы</b>	<b>Увеличение чистого денежного потока (ЧДП)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Себестоимость.</li> <li>• Чистая прибыль.</li> <li>• Выручка от продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уменьшение себестоимости</li> <li>• Увеличение объёма продаж</li> <li>• Оптимизация структуры издержек</li> </ul>
<b>Клиенты</b>	<b>Восхищённый и удовлетворённый клиент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие бренда</li> <li>• Цена</li> <li>• Качество</li> <li>• Разнообразие модельного ряда</li> <li>• Точность выполнения заказов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сегментация рынка.</li> <li>• Комплекс маркетинга для каждого сегмента.</li> <li>• Продвижение разработок бренда.</li> <li>• Улучшение системы логистики.</li> </ul>
<b>Бизнес-процессы</b>	<b>Готовый продукт с конкурентными преимуществами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модернизация оборудования</li> <li>• Современные технологии</li> <li>• Оптимальные поставки материалов и комплектующих</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выбор оптимального поставщика</li> <li>• Сокращение длительности производственного цикла</li> <li>• Модернизация и автоматизация технологической линии</li> <li>• Внедрение передовых, гибких технологий производства</li> </ul>
<b>Персонал</b>	<b>Квалифицированный и мотивированный персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коэффициент текучести кадров.</li> <li>• Повышение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обратная связь.</li> <li>• Корпоративный кодекс.</li> <li>• Повышение</li> </ul>

		квалификации. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень З/П.</li> </ul>	квалификации. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение приемлемого уровня оплаты труда.</li> <li>• Эффективная программа мотивации и стимулирования персонала.</li> </ul>
<b>Инновации</b>	<b>Внедрение новых технологий, укрепление конкурентного преимущества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшение качества.</li> <li>• Уменьшение себестоимости.</li> <li>• Сокращение производственного процесса.</li> <li>• Удельный вес новой продукции.</li> <li>• Обновление модельного ряда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приобретение лицензий и патентов.</li> <li>• Постоянное обновление технологии, вывод на рынок новых продуктов с целью повышения конкурентоспособности.</li> <li>• Партнёрство с зарубежными производителями, создание альянсов.</li> </ul>

## 2.4 Корпоративная стратегия предприятия

Корпоративная стратегия ОАО «АвтоВАЗ» относится к стратегии централизованной диверсификации.

**Стратегия централизованной диверсификации** основывается на поиске и использовании дополнительных возможностей для производства новых продуктов (услуг) в рамках существующего бизнеса. При таком подходе центральным ядром остается существующее производство, а новое возникает, исходя из возможностей освоенного рынка и используемой технологии или других сильных сторонах компании.

Также нами предложена стратегия сокращения.

**Стратегия сокращения** предполагает, что компания закрывает или продает одно из своих подразделений (направлений) для изменения границ ведения бизнеса на долгосрочной перспективе. Зачастую данная стратегия реализуется диверсифицированными фирмами, у которых одно из производств плохо сочетается с остальными. Так же данная стратегия применима в случае, когда необходимы ресурсы для развития более перспективных либо же начала новых направлений бизнеса.

В соответствии со Стратегией развития автопрома РФ АвтоВАЗ планирует привлечь стратегических партнеров для повышения эффективности следующих бизнесов:

Закупка сырья и компонентов для новых моделей в сотрудничестве с Renault-Nissan в рамках RNPO –Производство пластмассовых изделий, Инструментальное производство (частично) и производство автокомпонентов.

Рост затрат частично компенсируется повышением эффективности процессов путем проведения НИОКР совместно с поставщиком.

- Основные области для партнерства АвтоВАЗ-Renault включают:

– АВТОВАЗ и Renault совместно: разработка двигателя и коробки передач

– АВТОВАЗ для Renault: проведение тестов, производство прототипов и разработка компонентов

– Renault для АВТОВАЗ: обучение персонала.

Майкл Портер выделял 3 основные стратегии развития фирм:

1) Стратегии дифференциации

2) Стратегия лидерства за счет экономии на издержках

3) Стратегии концентрации

4) Согласно стратегиям Майкла Портера ОАО “АвтоВАЗ”

рекомендуется реализовывать стратегии дифференциации, лидерства за счет экономии на издержках, концентрации.

Стратегия концентрации заключается в том, чтобы выбрать определенный сегмент в отрасли и нацелиться исключительно на него, чтобы эта определенная группа покупателей выделила компанию на фоне конкурентов. Соответственно, задача компании выглядеть привлекательно именно для этого сегмента покупателей.

Приверженность ОАО «АвтоВАЗ» к данной стратегии обуславливается следующими факторами:

1) Компания пытается достичь преимуществ за счет минимизации издержек и повышения качества готового продукта.

2) Нацеленность компании на продажи автомобилей, относящиеся к классу «бюджетные».

## **2.5 Управление производственным потенциалом предприятия**

Управление производственным потенциалом предприятия необходимо представить, как:

1. Изменение имиджа производителя продукции среднего качества с низкими потребительскими свойствами за счёт освоения выпуска автомобилей иностранных производителей и проведения агрессивной рекламной кампании.
2. Укрепление финансового состояния путём создания совместного предприятия с иностранными партнёрами, технического перевооружения завода, освоения ресурсосберегающих технологий.
3. Расширение доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.
4. Глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх.
5. Усиление контроля качества и создание всевозможных изменений и усовершенствование тюнинга.

6. Минимизация издержек, вследствие чего, укрепление своей конкурентной позиции, в рамках существующих продаж в уже имеющихся салонах сопутствующих товаров (запасные части инструменты).
7. Выход на новые мировые рынки, заключение договоров.
8. Закрепление доли рынка, путем покупки существующих автомобильных предприятий, а в дальнейшем - приобретение доли акций производящих предприятий.
9. Для успешной конкуренции необходимо предложить более низкую цену при очень приличном качестве.
10. Увеличение спроса на свои машины «АвтоВАЗу» посредством повышения международных стандартов качества производства, улучшив при этом такие потребительские характеристики, как надежность, экономичность, безопасность и комфорт.

**Для повышения международных стандартов качества производства может быть разработано несколько вариантов решения данной проблемы:**

1. Покупка лицензии на использование платформ концернов Renault, Fiat, Chrysler для прототипов своих новых моделей, что позволит создать новую более качественную и модернизированную модель авто по последней технологии.
2. Использование более совершенных сборочных линий, т.к. те линии, на которых сейчас производятся автомобили, устарели и нуждаются в замене, иногда происходят сбои, что нарушает работу завода.
3. Замена некоторых поставщиков автокомпонентов, предлагающих наиболее качественную продукцию по приемлемым ценам. Произведем анализ вариантов решения данной проблемы и выберем наиболее оптимальный.



Альтернативный вариант 1 неприемлем, т.к. во-первых, это будет стоить больших материальных затрат, тем более, купив лицензию на производство новой модели автомобиля, в то время как «АвтоВАЗ» будет готовить к выпуску данную модель, на автомобильном рынке появятся более модернизированные машины. Во-вторых, купив лицензию на производство иностранной модели, «АвтоВАЗ» в ближайшем будущем может стать не отечественным заводом, а заводом, производящим иностранные автомобили.

3 вариант также является нецелесообразным, т.к. «АвтоВАЗ» уже имеет налаженную структуру поставки автокомпонентов, (контроль поставок запчастей находится под контролем самарской группы СОК, которая оказывает большое влияние на развитие завода и практически полностью контролирует контакты завода с внешним миром), поэтому отказ от некоторых поставок автокомпонентов вызовет сбой в работе, а поиск новых поставщиков автокомпонентов займет достаточное количество времени.

2 вариант является наиболее приемлемым, т. к. для его осуществления имеются необходимые ресурсы: государство готово выделить из инвестфонда финансовые средства для строительства новых сборочных линий, так же имеется свободная площадь под строительство этих линий и трудовые ресурсы в лице персонала, который «АвтоВАЗ» может привлечь для решения данной цели.

## Заключение

В условиях российской нестабильной экономики огромную роль для выживания и дальнейшего развития фирмы играет грамотное управление компанией, прогнозирование изменений во внешней и внутренней среде, маркетинговые исследования рынка сбыта, анализ существующих конкурентов, прогнозирование спроса у потребителей и другие проблемные аспекты стратегического управления.

Сегодня разработка концепции системы управления является ключевым фактором успешного продвижения организации на рынке, залогом успешной работы и достижения поставленных целей.

В данном курсовом проекте приведен пример разработки стратегии для ОАО «АвтоВАЗ», проведен комплексный анализ его макро- и микроокружения с учетом его индивидуальных особенностей, выявлены стратегические факторы внешней и внутренней среды, определены основные проблемы, сделаны выводы относительно его дальнейшего развития, даны рекомендации по наиболее успешному осуществлению предложенной стратегии.

Эксперты утверждают, что «АвтоВАЗ» имеет много шансов удерживать и дальше немалую долю рынка. Однако для этого акционерам следует отказаться от амбициозных планов составить иномаркам технологическую конкуренцию и переориентироваться на ценовую. Ведь не самые качественные, но более дешевые, чем иностранные, автомобили пользуются устойчивым спросом не только в России, но и за границей.

### Список используемой литературы

1. Барахов, В.И. Исследование жизненного цикла товара / В.И. Барахов, В.Н. Самочкин // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. №3. С. 76-86.
2. Богданов, А. Имитационная модель жизненного цикла продукта для выбора ассортиментной стратегии / А. Богданов, Л. Никитина, А. Щадилова // Маркетинг. 2012. №2. С. 56-62.
3. Бурцева, Т.А. Управление маркетингом: учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. М.: Экономистъ, 2013. 223 с.
4. Годин, А.М. Маркетинг: учебник / А.М. Годин. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2011. 760 с.
5. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. М.: Издательство «Финпресс», 2011. 240 с.
6. Калимов, О.В. Маркетинг: учебное пособие / О.В. Калимов. Курск: КГТУ, 2013. 258 с.
7. Караев, В.П. Оценка бизнеса доходным подходом - констатация факта или прогнозное планирование? / В.П. Караев, Д.В. Караев // Вопросы оценки. 2012. №1
8. Коява, Л. От рождения до смерти предприятия / Л. Коява // Люди и дела. 2012. № 70

## Приложения

### ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 к Положению о конкурсе

#### Заявка на участие в конкурсе научно-исследовательских работ

<b>ФИО участника</b> (полностью)	Засорин Иван Александрович
№ группы	3А1А
курс обучения	4
Институт	ИСГТ
Контактные телефоны участника	89138539970
E-mail участника	zasorinivan@mail.ru
<b>ФИО научного руководителя</b> (полностью)	Рыжакина Татьяна Гавриловна
Должность, учёное звание и место работы научного руководителя (кафедра, институт, факультет)	Доцент кафедры МЕН, ИСГТ
E-mail н. руководителя	rtg3@mail.ru

Участник конкурса

Засорин Иван Александрович

(ФИО)

\_\_\_\_\_ (подпись)

Дата подачи Заявки на конкурс « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 год



**Сведения о научной работе**

1. Название научной работы: Управление производственным потенциалом предприятия «ОАО АвтоВАЗ»
2. Направление конкурса, на который представляется работа: Управление ресурсами на предприятии
3. Девиз работы: Управляй движением
4. Год выполнения работы: 2014
5. Объем работы (кол-во страниц): 35 страниц
6. Классификация работы: прикладная
7. Возможность внедрения: да

Подписи:

Научный руководитель: \_\_\_\_\_

(подпись)

Т.Г. Рыжакина

(ФИО)

Автор работы: \_\_\_\_\_ И.А. Засорин

(подпись)

(ФИО)

### Аннотация научной работы

1. **Название научной работы:** Управление производственным потенциалом предприятия «ОАО АвтоВАЗ»
2. **Девиз:** Управляй движением
3. **Объем работы:** 38 с.
4. **Количество приложений:** 3 с.
5. **Количество иллюстраций:** 15
6. **Количество таблиц:** 12
7. **Количество источников литературы:** 0

Характеристика научной работы:

1. **Цель и актуальность НИР** – Целью данной работы является разработать стратегический план по управлению производственным потенциалом предприятия «ОАО АвтоВАЗ». В СССР продукция «ОАО АвтоВАЗ» считалась качественной и могла конкурировать с зарубежными производителями, но в современной России качество данной продукции с каждым годом изменяется не в лучшую сторону, а потребитель считает, что былого авторитета компании уже не вернуть, предлагается разработать стратегический план по управлению производственным потенциалом предприятия для улучшения производственной линии.
2. **Основные результаты научного исследования (научные, практические)** – разработан стратегический план управлению производственным потенциалом предприятия «ОАО АвтоВАЗ».
3. **Возможность внедрения** – да.
4. **Наличие документа об использовании научных результатов (где, что, когда, наименование документа)** – нет
5. **Апробация НИР:**
  - 1) **Количество публикаций по теме НИР, уровень публикаций (в рецензируемых журналах; публикации зарубежные; в сборниках международных, российских конференций)** – нет.
  - 2) **Патенты или заявки на патенты** – нет.
  - 3) **Доклады на конференциях по тематике НИР, участие в выставках (количество и уровень)** – нет.
  - 4) **Наличие медалей, дипломов и других наград за НИР по заявленной тематике** – нет.

Студент

---

(подпись)

Отзыв научного руководителя о степени самостоятельности  
выполненной работы

Данная работа была выполнена Засориным И.А., гр.3А1А максимально самостоятельно: поиск информации, ее мониторинг и анализ в области разработки стратегического плана по управлению производственным потенциалом предприятия, а также нахождение оптимального решения при управлении производственным потенциалом предприятия в целях увеличения его рентабельности.

Помощь научного руководителя - направление деятельности студента в процессе работы, а также, ее проверка на конечном этапе.

Доцент кафедры Менеджмента

Рыжакина Т.Г.