



# УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Денис  
Кривдин



18+

# **Денис Кривдин**

# **Управление производством**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69555226](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69555226)*

*SelfPub; 2023*

## **Аннотация**

Перед Вами руководство по созданию эффективного производственного предприятия, раскрывающее принципы организации и функционирования коммерчески успешного бизнеса. Автор – практикующий специалист, имеющий богатый опыт реализации проектов в сфере производства и внедрения современных систем управления промышленными предприятиями. Книга содержит разделы по созданию и управлению производством, сбытом, маркетингом, внедрению системы контроля качества, управлению финансовыми, материально-техническими и трудовыми ресурсами предприятия. Данное руководство будет полезно для предпринимателей-производственников, менеджеров всех уровней и инженерно-технического персонала. Книга может быть рекомендована в качестве учебного пособия для студентов, и аспирантов, обучающихся по экономическим специальностям, а также для самостоятельного изучения и последующего практического применения.

# Содержание

Введение	7
Глава 1. Управление предприятием	12
1.1. Трудности ведения бизнеса в промышленности	12
1.2. Ключевые шаги к успешному созданию производственной компании	17
1.2.1. Бизнес-идея: ограниченный доступ и потенциал успеха	19
1.2.2. Прибыль, рентабельность оборота, рентабельность издержек, рентабельность капитала, добавленная стоимость товара как показатели рентабельности производства	22
1.2.3. Технология на производстве	30
1.2.4. Раскрытие понятия маркетинга: стратегии, инструменты и важность для бизнеса	36
1.2.5. Понятие производственной мощности: ключевой фактор в производственной деятельности	45
1.2.6. Как инфраструктура влияет на рентабельность производства	48
1.2.7. Важность квалификации работников	51

для успеха бизнеса предприятия	
1.2.8. Необходимость автоматизации	54
1.3. Система управления производственным предприятием	60
1.3.1. Выработка системы управления производственным предприятием	60
1.3.2. Внедрение системы управления производственным предприятием	63
1.3.3. Исполнение решений для достижения целей предприятия при системном управлении	65
1.4. Самодостаточность системы управления	68
1.4.1. Влияние автоматизация на достаточность системы управления	71
1.4.2. Значение документации в системе управления для контроля компании	74
1.4.3. Ответственность должностных лиц в системе управления и ее значение для контроля компании	77
1.4.4. Значение достойной заработной платы на эффективность производства и текучесть кадров	79
1.4.5. Управляемость предприятия и роль правильного руководства	81
Глава 2. Управление сбытом	88
2.1. Маркетинговый анализ	88

2.1.1. Постановка задач в маркетинговом анализе: ключевые аспекты и стратегический подход	89
2.1.2. Анализ текущего состояния производственного предприятия при маркетинговом анализе	91
2.1.3. Анализ возможностей производственного предприятия при маркетинговом анализе	94
2.1.4. Анализ ассортимента при маркетинговом анализе	96
2.1.5. Анализ рынка при маркетинговом анализе	98
2.1.6. Анализ потребителей при маркетинговом анализе	101
2.1.7. Анализ конкуренции при маркетинговом анализе	103
2.1.8. Анализ каналов сбыта при маркетинговом анализе	106
2.1.9. Требования к маркетинговому отчету после выполнения всех этапов маркетингового анализа	108
2.2. Методы маркетингового анализа: инструменты для понимания рынка и клиентов	111
2.2.1. SWOT-анализ: мощный инструмент	113

стратегического планирования и  
маркетингового анализа

2.2.2. PEST-анализ

116

Конец ознакомительного фрагмента.

119

# Денис Кривдин

# Управление производством

## Введение

Россия – это страна с огромным потенциалом для развития различных отраслей бизнеса. Однако, несмотря на это, производство в России является более трудным видом бизнеса по сравнению с торговлей, рекламой и финансовой деятельностью. В этой книге мы рассмотрим основные факторы, которые помогут раскрыть практику работы современного эффективного производственного предприятия, несмотря на более сложное направление этой деятельности по сравнению с иными видами бизнеса.

Производственное предприятие – это вид бизнеса, для успешного ведения которого требуется знание и соблюдение ряда условий. Это организация, занимающаяся производством товаров или предоставлением услуг. Оно играет важную роль в экономике, создавая продукцию или услуги, удовлетворяющие потребности рынка.

Основные функции производственного предприятия включают:

- Проектирование и разработку продукта или услуги.
- Закупку необходимых ресурсов и материалов.

- Организацию производственных процессов.
- Контроль качества и испытания продукции.
- Маркетинг, продвижение и реализацию готовой продукции.
- Управление финансами и ресурсами.

Производственные предприятия могут быть различных типов: от малых и средних предприятий до крупных промышленных комплексов. Каждое предприятие имеет свою специфику, особенности производства и конкурентные преимущества.

Успешное управление производственным предприятием требует глубокого понимания экономических принципов и применения соответствующих стратегий и методов.

Повышение эффективности бизнеса – это одна из важнейших и актуальных проблем нынешнего времени, решив которую добьешься успеха.

Организации ведут свою деятельность в условиях, которые меняются, и всё чаще становятся более сложными, непостоянными. В таких условиях организация, которая быстро принимает управленческое решение и повышает гибкость для благоприятных задач, имеет конкурентное преимущество перед другими. Нынешняя цель любой организации, бизнеса или фирмы – это, непосредственно, превзойти как свои конкурентные позиции, так и других.

Спланировать работу руководителей так, чтобы она гарантированно привела к запланированному результату, со-



гласно целям компании, научить создавать планы и привязывать их к ежедневным задачам и действиям, определить стратегические цели и составить чёткий план по их достижению, что позволит всей команде двигаться в правильном направлении – это пути для повышения эффективности бизнеса. Вы развернете общую стратегию в долгосрочные планы, планы на год, месяц, вплоть до ежедневного плана.

Это даст возможность связать стратегию с ежедневными действиями и позволит каждый день приближаться к ее реализации. Вы упорядочите рабочие цели и задачи, исходя из основных зон ответственности каждого подчиненного, что даст им возможность осознавать, какой вклад они делают в развитие компании и достижение ее стратегических целей. Вы сведете к минимуму ситуации, когда нужно «справляться» и реагировать на стресс. Таким образом, Вы сможете правильно организовывать свою работу и работу подчиненных, избавляясь от второстепенных задач и отвлекающих факторов.

На начальном этапе необходимо выстроить стратегические задачи, планы, связанные, непосредственно, с тактикой ведения бизнеса, прибыльность организации. На этом уровне, стоит определиться с фактическими ресурсами, мощностями и оборотами организации.

На следующем этапе необходимо, осуществлять действия, которые приведут непосредственно к выполнению задач и целей тактического и стратегического уровня.

Дальнейший этап деятельности организации – это распределение ресурсов. На этом этапе, необходимо понять, чем владеет фирма и куда можно и лучше это перераспределить. Этот этап, особенно, если связаны несколько организаций, можно повторять неоднократно. Здесь главное правильно мониторить ситуацию и моментально реагировать.

Мониторинг и анализ – это отдельный этап, который также является неотъемлемой частью деятельности любой организации. Организация должна отслеживать правильность исполнения установленных задач и целей, после их правильной формулировки. Возможно, что цели могут быть изменены или могут появиться новые.

Предлагаемые этапы действий, могут помочь:

- организациям определить свои предпочтения по развитию в нужном для неё направлении в бизнесе;
- владельцу бизнеса построить качественные и грамотные взаимоотношения с наёмными управляющими;
- для достижения целей – определить действия, которые хочет достичь организация.

Производственный контроль также является неотъемлемым элементом в системе управления организацией, направленным на повышение эффективности и стабилизацию финансово-хозяйственной деятельности. Он должен укреплять финансовую устойчивость организации. Поскольку развитие корпорации зависит от учета влияния различных внешних и внутренних факторов, контроль направлен на сни-

жение уровня рисков возникновения неблагоприятных последствий с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Контроль как управленческая функция помогает руководству организации эффективно и экономично использовать все имеющиеся ресурсы для удовлетворения потребностей производства конечной продукции, выполнения работ или оказания услуг. Осуществление внутреннего контроля способствует повышению конкурентоспособности организации в области качества выпускаемой продукции и получения максимально возможной прибыли при эффективном использовании всех имеющихся ресурсов.

Посредством контроля должно обеспечиваться постоянное сопоставление запланированного результата деятельности или процесса с фактически полученным. Развитие экономических отношений в современном мире выдвигает особые требования к осуществлению финансово-хозяйственной деятельности корпорации.

Эффективное управление бизнесом – целый комплекс процессов, направленных на достижение целей компании. Задача руководителя – построить грамотную стратегию и воплотить ее в жизнь. Для этого топ-менеджеры используют специальные техники и инструменты управления эффективностью бизнеса: моделирование стратегии, бюджетирование, функционально-стоимостный анализ, мониторинг ключевых показателей деятельности.

# **Глава 1. Управление предприятием**

## **1.1. Трудности ведения бизнеса в промышленности**

Российская инфраструктура не всегда готова к поддержке производства, что «утяжеляет» его. Недостаточная развитость транспортных сетей, особенно в отдаленных регионах, может привести к сложностям в доставке сырья и готовой продукции. Кроме того, неразвитость логистической инфраструктуры и высокие транспортные расходы оказывают отрицательное влияние на затраты и конкурентоспособность отечественных производителей.

Значительное влияние оказывают также бюрократические и административные препятствия.

Процедуры регистрации бизнеса, получения разрешений и лицензий могут быть сложными и длительными. Бюрократические и административные препятствия усложняют и замедляют запуск и развитие производственных предприятий. К тому же, коррупция и нестабильность правовой системы могут создавать дополнительные трудности для производителей, а также повышать риски ведения бизнеса в стране.

Производство требует значительных капиталовложений

для строительства и обновления производственных мощностей, приобретения оборудования и технологий. В России, в сравнении с другими видами бизнеса, производство может требовать больших инвестиций и ресурсов, что создает финансовые затруднения для предпринимателей. Кроме того, высокие налоговые ставки и сложная налоговая система могут увеличить финансовое бремя на производственные компании.

Присутствует и ограниченный доступ к финансированию, поскольку получение финансирования для производственных проектов не является простым вопросом. Банки могут быть не склонными предоставлять кредиты для производственных предприятий из-за рисков, связанных с длительным временем окупаемости и нестабильностью рынка. Это ограничение доступа к финансированию усложняет развитие и модернизацию производства.

Конечно, Россия имеет большой потенциал для развития производственных отраслей, но существует и ряд сложностей, которые делают производство более трудным видом бизнеса по сравнению с торговлей, рекламой и финансовой деятельностью. Инфраструктурные проблемы, бюрократические и административные препятствия, высокие затраты на производство и налоговое бремя, а также ограниченный доступ к финансированию – все эти факторы требуют дополнительных усилий и ресурсов для успешного ведения производственного бизнеса в России. В то же время, понима-

ние и преодоление этих сложностей могут привести к развитию конкурентоспособных производственных предприятий и стимулировать экономический рост страны.

Вместе с тем, в настоящее время мы сталкиваемся с проблемой нехватки квалифицированных специалистов на производстве. Это является серьезной преградой для развития отечественных производственных предприятий и оказывает отрицательное влияние на экономику страны в целом.

Одной из главных причин нехватки специалистов на производстве является демографический фактор. В последние десятилетия Россия сталкивается с низким уровнем рождаемости и стареющим населением. Это приводит к уменьшению численности трудовой силы и дефициту молодых специалистов, готовых вступить на рынок труда в сфере производства.

Нехватка специалистов на производстве также связана с недостаточным вниманием к образованию и профессиональной подготовке в данной области, которая длилась последние десятилетия. В некоторых случаях, отсутствие современных программ обучения и обновленных учебных планов может привести к неподготовленности выпускников для работы на производстве. Кроме того, низкая престижность технических специальностей и отсутствие мотивации у молодежи выбирать карьеру в производстве также влияют на нехватку специалистов.

Еще одной из серьезных проблем является утечка ква-

лифицированных кадров за рубежом. Высококвалифицированные специалисты в области производства уезжают в другие страны, где предлагаются лучшие условия работы и оплаты. Это создает дополнительные трудности для российских предприятий, которым необходимо бороться за привлечение и удержание квалифицированных специалистов.

Однако, современные технологические изменения на производстве требуют новых знаний и навыков. Отсутствие достаточного количества специалистов, обладающих современными знаниями и опытом работы с новыми технологиями, создает проблемы для компаний, стремящихся к инновациям и повышению эффективности своего производства.

Последствиями нехватки специалистов на производстве являются:

- Снижение производительности и конкурентоспособности российских предприятий.
- Зависимость от импорта технологий и готовой продукции.
- Ограничение потенциала экономического роста страны.
- Рост заработных плат специалистов, что увеличивает издержки предприятий.
- Увеличение рисков и снижение качества продукции из-за нехватки опытных специалистов.

Нехватка специалистов на производстве в России является серьезной проблемой, которая требует незамедлительного внимания и решения. Демографические факторы, недо-

статок внимания к образованию, утечка кадров и технологические изменения – все они влияют на формирование нехватки специалистов и создают вызовы для развития производственных отраслей. Для преодоления данной проблемы необходимы усиленные меры по стимулированию образования, развитию профессиональной подготовки, улучшению условий работы и привлечению молодежи к производственным специальностям. Это позволит обеспечить устойчивое развитие российской экономики и укрепление позиций страны на мировой арене.



## **1.2. Ключевые шаги к успешному созданию производственной компании**

Создание производственного предприятия – это серьезный и сложный процесс, требующий тщательной подготовки и планирования. Чтобы обеспечить успех своего предприятия в конкурентной среде, необходимо учесть ряд ключевых шагов. В этом разделе мы рассмотрим основные аспекты, с которых следует начать создание производственного предприятия, чтобы повысить шансы на его успешное развитие.

Первый и самый важный шаг – это выбор правильной бизнес-идеи и целевого рынка. Исследуйте рыночные тренды, потребности и конкурентную среду, чтобы определить потенциал вашей идеи. Проанализируйте спрос на продукцию или услуги, которые вы планируете производить, и убедитесь, что есть достаточно возможностей для успешного ведения бизнеса.

### **1. Разработайте бизнес-план.**

Бизнес-план является основой для успешного старта и развития предприятия. Он должен содержать детальное описание бизнес-модели, целей и стратегии развития, анализ рынка и конкурентов, финансовые прогнозы и план маркетинга. Разработка качественного бизнес-плана поможет вам

лучше понять свой бизнес, привлечь инвестиции и определить путь к успеху.

## 2. Финансовое планирование и поиск финансирования.

Оцените свои финансовые потребности и разработайте детальный финансовый план. Учитывайте затраты на оборудование, аренду или покупку помещения, заработную плату сотрудников, закупку сырья и другие операционные расходы. Исследуйте возможности финансирования, такие как кредиты от банков, государственные программы поддержки или привлечение инвесторов. Обратитесь к профессионалам в области финансового консультирования, чтобы получить рекомендации и поддержку.

## 3. Выбор местоположения и инфраструктуры.

Выбор правильного местоположения для вашего предприятия играет важную роль в его успехе. Учитывайте доступность рынка сбыта, наличие квалифицированной рабочей силы, доступность транспортных коммуникаций и инфраструктуры. Определите свои потребности в площади и помещении, а также приспособьте их под требования вашего производственного процесса.

## 4. Подбор квалифицированных сотрудников.

Одним из ключевых факторов успешного производства является наличие высококвалифицированных и мотивированных сотрудников. Разработайте стратегию поиска и найма персонала, проводите собеседования, оценивайте навыки и опыт кандидатов. Инвестируйте в обучение и развитие

персонала, чтобы обеспечить их профессиональный рост и повысить эффективность работы вашего предприятия.

### 5. Обеспечение качества и эффективности.

Обратите особое внимание на обеспечение качества продукции или услуг, которые вы предлагаете. Разработайте системы контроля качества, внедрите эффективные процессы производства и оптимизируйте операционные процедуры. Постоянно отслеживайте результаты и улучшайте свои методы работы, чтобы достичь высокой конкурентоспособности и удовлетворить потребности клиентов.

Создание производственного предприятия требует систематического и целенаправленного подхода. С выбора правильной бизнес-идеи и разработки бизнес-плана до обеспечения качества и эффективности производства – каждый шаг играет важную роль в достижении успеха. Будьте готовы к трудностям, адаптируйтесь к изменениям и стремитесь к постоянному совершенствованию вашего предприятия. Со смелостью, настойчивостью и правильной стратегией вы сможете создать успешное производственное предприятие, способное преуспеть на рынке.

## **1.2.1. Бизнес-идея: ограниченный доступ и потенциал успеха**

Бизнес-идея – это основа любого успешного предприятия. Она представляет собой концепцию или концептуальное ре-

шение, которое лежит в основе развития и функционирования бизнеса. Однако, не каждая Ваша бизнес-идея должна быть доступной всем. В этом подразделе мы рассмотрим значение ограниченного доступа к бизнес-идеям и почему это может способствовать их потенциалу успеха.

Во-первых, бизнес-идея должна быть уникальной и иметь конкурентное преимущество, чтобы выделиться среди множества других предприятий на рынке. Ограниченный доступ к такой идее позволяет ее обладателю максимизировать ее потенциал и не допустить конкуренции, которая может снизить ее ценность. Если бизнес-идея доступна всем, она может быстро стать избитой и потерять свою привлекательность.

Во-вторых, ограниченный доступ к бизнес-идее также помогает защитить ее интеллектуальную собственность. Предприниматели, инноваторы и разработчики инвестируют значительные усилия и ресурсы в создание уникальных идей. Ограничение доступа к ним через патенты, авторские права или другие юридические механизмы позволяет сохранить их коммерческую ценность и предотвратить незаконное использование или копирование.

В-третьих, это возможность контроля и масштабирования.

Ограниченный доступ к бизнес-идее дает ее обладателю больше контроля над ее развитием и масштабированием. Это позволяет более гибко управлять процессами, адапти-

роваться к изменениям рынка и оптимизировать бизнес-модель. Без ограничения доступа, идея может быть использована множеством компаний, что усложнит ее контроль и приведет к разбавлению ее потенциала.

В-четвертых, ограниченный доступ к бизнес-идее может сделать ее более привлекательной для инвесторов. Инвесторы и венчурные капиталисты заинтересованы в уникальных и инновационных проектах, которые обладают потенциалом для высокой доходности. Если идея доступна всем, она может потерять свою привлекательность и стать менее интересной для инвестиций.

В-пятых, ограниченный доступ к бизнес-идеям помогает создать сбалансированную конкуренцию на рынке. Конкуренция стимулирует предпринимательство и инновации, но слишком много игроков, занимающихся одним и тем же бизнесом, может привести к насыщению рынка и снижению прибыльности. Ограничение доступа к определенным идеям помогает поддерживать здоровую конкуренцию и сбалансированный рост рынка, а компании приносит только преимущества.

Таким образом, бизнес-идеи, ограниченные в доступе, имеют больший потенциал успеха, поскольку они уникальны, защищены интеллектуальной собственностью, обладают конкурентным преимуществом и позволяют более эффективно контролировать их развитие и масштабирование. Ограничение доступа также способствует сбалансированной

конкуренции на рынке и делает идеи более привлекательными для инвесторов.

В то же время, это не означает, что все бизнес-идеи должны быть полностью закрытыми. Важно найти баланс между ограничением доступа и созданием благоприятной среды для предпринимательства и инноваций.

## **1.2.2. Прибыль, рентабельность оборота, рентабельность издержек, рентабельность капитала, добавленная стоимость товара как показатели рентабельности производства**

Прибыль в бизнесе представляет собой финансовый результат, получаемый предприятием или организацией в результате своей деятельности. Она является одним из основных показателей успешности бизнеса и выражает разницу между доходами и затратами компании за определенный период времени.

Прибыль может быть рассчитана на разных уровнях бизнеса, включая общую прибыль компании, прибыль отдельных подразделений или проектов, а также прибыль на уровне отдельных продуктов или услуг.

Основные составляющие прибыли в бизнесе включают:

- Доходы.

Это совокупная сумма денежных поступлений от продажи товаров или услуг компании. Доходы могут происходить от продажи продуктов, сдачи в аренду имущества, инвестиций и других источников.

- Затраты.

Затраты включают все расходы, понесенные компанией для производства и предоставления товаров. Это может включать затраты на сырье и материалы, оплату труда, аренду помещений, маркетинг, налоги, административные расходы и прочие операционные расходы.

- Прибыль до вычета налогов (ЕВТ).

Это прибыль, полученная компанией до уплаты налоговых обязательств. Она рассчитывается как разница между доходами и затратами компании.

- Прибыль после налогообложения (Net Income).

Это фактическая прибыль, оставшаяся у компании после вычета налогов. После выплаты налогов, компания может использовать оставшуюся чистую прибыль для реинвестирования, выплаты дивидендов акционерам или других целей.

Прибыль является важным показателем эффективности бизнеса и его устойчивости. Она не только позволяет оценить финансовое положение компании, но и служит основой для принятия решений по управлению бизнесом, планированию инвестиций, определению заработной платы сотрудников, а также привлечению инвесторов и кредиторов.

Важно отметить, что прибыль не является единствен-

ным показателем успешности бизнеса. Другие факторы, такие как рост доходов, удовлетворенность клиентов, эффективность операций и уровень долгосрочной устойчивости, также играют важную роль в оценке успеха компании.

Рентабельность оборота (Return on Assets, ROA) – это показатель, который используется для измерения эффективности использования активов компании в процессе генерации прибыли. Он позволяет оценить, насколько успешно предприятие использует свои активы для генерации дохода.

Формула для расчета рентабельности оборота:

$$\text{ROA} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Средние активы}) * 100,$$

где:

чистая прибыль – прибыль компании после вычета налогов и других расходов.

средние активы – средняя стоимость активов компании за определенный период времени. Обычно считается как среднее арифметическое значение активов в начале и конце периода.

Приведу пример.

Допустим, у компании XYZ чистая прибыль за год составляет 500 000 долларов, а средние активы компании в течение этого года составляют 5 000 000 долларов. Применяя формулу, мы можем рассчитать рентабельность оборота следующим образом:

$$\text{ROA} = (500,000 / 5,000,000) * 100 = 10\%$$



Это означает, что компания XYZ генерирует 10 % прибыли от своих активов. Высокий показатель ROA указывает на эффективное использование активов компании, что является положительным сигналом для инвесторов и заинтересованных сторон.

Однако, важно помнить, что рентабельность оборота может сильно варьироваться в зависимости от отрасли и бизнес-модели компании. Например, компании в сфере высоких технологий могут иметь более высокие значения ROA, чем компании в сфере производства или розничной торговли, где требуется больший объем активов для операций.

Поэтому, при анализе рентабельности оборота важно учитывать особенности конкретной отрасли и сравнивать показатели с аналогичными компаниями или средними значениями отрасли, чтобы получить более объективную оценку эффективности использования активов компании.

Также важнейшим показателем является рентабельность издержек (Return on Expenses, ROE) – это показатель, который используется для измерения эффективности использования издержек компанией в процессе генерации прибыли. Он позволяет оценить, насколько успешно компания управляет своими расходами для достижения прибыли.

Существует формула для расчета рентабельности издержек:

$$ROE = (\text{Чистая прибыль} / \text{Общие издержки}) * 100,$$

где:

Чистая прибыль – прибыль компании после вычета налогов и других расходов.

Общие издержки – сумма всех затрат и расходов компании за определенный период времени.

Приведу пример для ясности понимания.

Предположим, что у компании ABC чистая прибыль за год составляет 1 000 000 долларов, а общие издержки компании за этот же период составляют 5 000 000 долларов. Применяя формулу, мы можем рассчитать рентабельность издержек следующим образом:

$$ROE = (1,000,000 / 5,000,000) * 100 = 20\%$$

Это означает, что компания ABC генерирует 20 % прибыли от своих общих издержек. Более высокий показатель ROE указывает на более эффективное использование издержек компанией и свидетельствует о ее способности генерировать прибыль при относительно низких расходах.

Однако, важно помнить, что рентабельность издержек не является единственным фактором, определяющим успех компании. Рентабельность издержек должна быть анализирована в сочетании с другими факторами, такими как рентабельность продуктов, эффективность операций, удовлетворенность клиентов и другие показатели бизнеса.

При анализе рентабельности издержек также важно учитывать отраслевые особенности и сравнивать показатели с аналогичными компаниями или средними значениями отрасли, чтобы получить более точное представление об эф-

фективности управления издержками компании.

Рентабельность капитала (Return on Equity, ROE) – это показатель, который используется для измерения эффективности использования капитала компанией в процессе генерации прибыли. Он позволяет оценить, насколько успешно компания использует средства, вложенные ее владельцами (акционерами), для получения дохода.

Формула для расчета рентабельности капитала:

$$\text{ROE} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал}) * 100, \text{ где:}$$

Чистая прибыль – прибыль компании после вычета налогов и других расходов.

Собственный капитал – средства, вложенные акционерами компании.

Для примера, предположим, у компании XYZ чистая прибыль за год составляет 2 000 000 долларов, а собственный капитал компании составляет 10 000 000 долларов. Применяя формулу, мы можем рассчитать рентабельность капитала следующим образом:

$$\text{ROE} = (2,000,000 / 10,000,000) * 100 = 20\%$$

Это означает, что компания XYZ генерирует 20 % доходности от своего собственного капитала. Более высокий показатель ROE указывает на более эффективное использование капитала компанией и свидетельствует о ее способности генерировать прибыль для акционеров.

Рентабельность капитала является важным показателем для инвесторов, поскольку она позволяет оценить доходность вложений в акции компании. Более высокий ROE обычно считается более привлекательным для инвесторов, так как они ожидают получить более высокую доходность от своих инвестиций.

Однако, важно отметить, что рентабельность капитала также зависит от отраслевых особенностей и сравнительного анализа с другими компаниями в отрасли. Компании с более высоким уровнем интенсивности активов (например, производственные компании) могут иметь более низкие значения ROE, чем компании с более легкими активами (например, компании в секторе информационных технологий).

Поэтому, при анализе рентабельности капитала важно учитывать особенности отрасли, делать сравнения с конкурентами и принимать во внимание другие показатели бизнеса для получения более полной картины о финансовой эффективности компании.

Добавленная стоимость товара – это разница между стоимостью выходных продуктов или услуг и стоимостью используемых для их производства ресурсов. Это понятие является ключевым в экономике и бизнесе, поскольку позволяет измерить вклад предприятия в создание стоимости и определить его эффективность.

Добавленная стоимость может быть рассчитана на различных уровнях производственного процесса, начиная от от-

дельного товара или услуги до целой отрасли или национальной экономики. Обычно она измеряется в денежных единицах или в процентах.

Расчет добавленной стоимости основывается на учете всех затрат, связанных с производством товара или предоставлением услуги, таких как сырье, материалы, трудовые ресурсы, амортизация оборудования, энергия и другие не прямые расходы. Для получения добавленной стоимости необходимо вычесть из общей стоимости выходных продуктов или услуг стоимость всех используемых в процессе производства ресурсов.

Добавленная стоимость имеет прямое влияние на рентабельность производства. Чем выше добавленная стоимость, тем больше прибыль получает предприятие от продажи своей продукции или услуг. Повышение добавленной стоимости можно достичь различными способами, такими как повышение эффективности производства, оптимизация использования ресурсов, улучшение качества продукции, инновации и т. д.

Повышение добавленной стоимости может улучшить рентабельность производства, так как прибыль будет превышать затраты на производство. Это позволяет компании инвестировать в развитие, рост и улучшение своей конкурентоспособности. Высокая добавленная стоимость также может сигнализировать о высоком качестве продукции, что способствует привлечению и удержанию клиентов.

Однако, для достижения высокой добавленной стоимости необходимо учитывать множество факторов, таких как рыночные условия, конкуренция, эффективность управления, инновации и другие факторы, которые могут повлиять на рентабельность производства.

### **1.2.3. Технология на производстве**

Технология – это совокупность знаний, методов, процедур, инструментов и материальных средств, используемых для достижения определенной цели или выполнения определенной задачи. Она относится к применению научных и инженерных знаний для создания, производства или улучшения продуктов, процессов или услуг.

Технология охватывает широкий спектр областей, включая промышленность, информационные технологии, медицину, сельское хозяйство, строительство, энергетику, транспорт и другие секторы экономики. Она играет важную роль в развитии общества, экономики и научных исследований.

Основные элементы технологии включают:

- Знания и научные открытия.

Технология базируется на научных исследованиях, которые развивают новые знания и открывают новые возможности для создания инноваций и улучшения существующих продуктов и процессов.

- Процессы и методы.

Технология опирается на определенные процессы и методы, которые оптимизируют выполнение задачи или производственный процесс. Это включает шаги, последовательность действий и способы использования инструментов и ресурсов.

- Инструменты и оборудование.

Для реализации технологии требуются соответствующие инструменты и оборудование. Это может быть физическая техника, машины, компьютеры, программное обеспечение и другие средства, необходимые для выполнения задачи.

- Материалы и ресурсы.

Технология требует использования определенных материалов и ресурсов, таких как сырье, энергия, компоненты и другие материальные средства, необходимые для производства продукта.

Применение технологии может иметь значительное влияние на бизнес. Она может повысить производительность, оптимизировать процессы, снизить затраты, улучшить качество продукции, расширить рынки и способствовать инновациям. Однако, успешное применение технологии требует компетентных специалистов, инвестиций в исследования и разработки, адаптации к изменяющимся условиям рынка и управления изменениями.

Высокие технологии в настоящее время играют важнейшую роль в производстве и являются ключевым фактором роста конкурентоспособности. Высокотехнологичные ком-

паний обеспечивают развитие экономического пространства, распространение инновационных продуктов, создание высокооплачиваемых рабочих мест. Высокотехнологичные производства являются локомотивами экономики и приводят к появлению наукоемких отраслей.

В связи с этим требуется проектное управление взаимодействием участников технологической платформы в конкретной предметной области. Для высокотехнологичной продукции построение проектного управления цифровой платформой может быть основано на модели управления жизненным циклом, обеспечивающей посредством мультипликатора опережающее финансирование перспективных фундаментальных и прикладных исследований за счет использования части собственных средств головной организации научных центров.

Применительно к высокотехнологичным изделиям действует система определения понятий жизненного цикла, которая включает несколько стадий, выделяемых по признакам характерных для неё явлений, процессов (работ) и конечных результатов. К основным стадиям жизненного цикла в общем виде можно отнести:

1. Научные исследования.
2. Проектирование, начинающееся с маркетинговых исследований и заканчивающееся испытанием полученных результатов.
3. Производство, которое включает в себя технологиче-



скую подготовку, приобретение необходимых материалов и собственно изготовление и реализацию товаров или предоставление услуг, а также контроль качества.

4. Эксплуатацию, включающую в себя техническое обслуживание и ремонт оборудования, а также послепродажную техническую поддержку или послепродажное обслуживание товара.

Цифровые технологии лежат в функциональной основе существования подавляющего большинства коммуникаций всех видов технологических платформ. Виртуальная сущность и направленность функции цифровых платформ на создание исключительно цифрового продукта делают их не просто одним из факторов развития технологических платформ, но и в ряде случаев выполняют основную функциональную нагрузку.

К понятию жизненного цикла изделия сложной наукоемкой продукции высокотехнологичных предприятий применяется CALS-технология (англ. Continuous Acquisition and Life cycle Support – непрерывная информационная поддержка поставок и жизненного цикла) – подход к проектированию и производству высокотехнологичной и наукоёмкой продукции, заключающийся в использовании компьютерной техники и современных информационных технологий на всех стадиях жизненного цикла изделия, обеспечивающий единообразные способы управления процессами и взаимодействия всех участников этого цикла: заказчиков про-

дукции, поставщиков/производителей продукции, эксплуатационного и ремонтного персонала, реализованная в соответствии с требованиями системы международных стандартов, регламентирующих правила указанного взаимодействия преимущественно посредством электронного обмена данными.

В жизненном цикле высокотехнологичных изделий ведущую роль играет этап научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), который в значительной степени определяет специфику, продолжительность и качество последующих стадий жизненного цикла. При этом каждый этап требует системы поддержки принятия решений, позволяющей адаптировать проектный менеджмент к изменениям в предметной области и факторам внешней среды с учетом стоимостных оценок.

Далее следует отметить технологии PLM (Product Lifecycle Management), объединяющие методы и средства информационной поддержки изделий на всех этапах их жизненного цикла на основе единых принципов построения автоматизированных систем.

Только такой подход обеспечит конкурентоспособность высокотехнологичных производств с учетом расхода ресурсов и эффективной политики ценообразования в едином цифровом пространстве стадий жизненного цикла высокотехнологичных изделий.

В процессе выполнения фундаментальных и прикладных

НИОКР на основе анализа различных вариантов формируются варианты создания изделий с заданными параметрами функциональных характеристик, а также требования к техническому и технологическому уровням опытного, мелкосерийного и массового производств.

Объекты управления и организация деятельности различных технологических платформ, как и их функционал, сильно отличаются друг от друга, поскольку сочетают различные аспекты. Но их объединяет одно – использование новейших технологий и инструментария науки и техники, коммуникаций, связанных с формированием сетевой культуры взаимодействия участников платформы, цифровой экономикой, совершенно новыми моделями поиска потребностей и обеспечения спроса потребителей, стратегическим видением своего развития. Эти инновации становятся не просто новыми элементами, встраиваемыми в платформу, но и ее ключевыми компонентами.

В последние годы получили развитие платформенные компании. Их положительный эффект заключается в том, что лидеры рынка посредством единообразных и простых связей с общими компонентами технологических платформ и лежащими в их основе технологиями для взаимодополняющих рынков предоставляют дополнительные возможности, часто обусловленные сетевыми эффектами. Таким образом, технологические платформы создают условия, в которых компании заинтересованы в кооперации с другими участни-

ками в привлечении и продвижении инноваций. Консолидация сетевыми организациями ресурсов по всему миру сегодня является одним из ключевых факторов успеха в глобальной конкуренции.

К основополагающим элементам и условиям функционирования технологических платформ должны относиться следующие: создание и наличие особой ценности для ее участников, использование современных прорывных технологий, полная цифровизация ключевых процессов сетевого взаимодействия, агрегация оперативной и структурированной информации по выбранным направлениям развития с обеспечением устойчивости к высоким нагрузкам и безопасности; наличие комплексной системы оценки экономических эффектов от функционирования платформы.

## **1.2.4. Раскрытие понятия маркетинга: стратегии, инструменты и важность для бизнеса**

В современном мире, где конкуренция на рынке становится все более ожесточенной, маркетинг играет решающую роль в успехе любого бизнеса. Это дисциплина, которая объединяет в себе стратегии, инструменты и методы, направленные на привлечение и удержание клиентов, продвижение товаров, а также создание и поддержание имиджа компании. В этом подразделе мы раскроем понятие маркетинга, рассмот-

рим его основные составляющие и роли, а также изучим различные стратегии и инструменты, используемые в маркетинге.

Маркетинг является сложной и многогранной областью, которая включает в себя множество аспектов, начиная от исследования рынка и анализа конкурентов до разработки и реализации маркетинговых стратегий и тактик. Он представляет собой процесс понимания потребностей и желаний потребителей и предоставления им соответствующих товаров и услуг.

Главная цель маркетинга заключается в создании и поддержании долгосрочных и взаимовыгодных отношений между компанией и ее клиентами. Он ориентирован на удовлетворение потребностей потребителей, предлагая им ценность и выгоду через продукты или услуги компании. Маркетинг также играет важную роль в определении позиционирования компании на рынке и создании уникального конкурентного преимущества.

Одним из ключевых аспектов маркетинга является исследование рынка. Это процесс сбора и анализа информации о потребителях, конкурентах, тенденциях и возможностях рынка. Исследование рынка позволяет компаниям лучше понять свою целевую аудиторию, определить потребности клиентов, выявить конкурентные преимущества и разработать эффективные стратегии маркетинга.

Одной из ключевых составляющих маркетинга является

сегментация рынка. Это процесс разделения рынка на группы потребителей с схожими характеристиками и потребностями. Сегментация позволяет компаниям более точно настраивать свои маркетинговые усилия и разрабатывать персонализированные стратегии для каждой группы потребителей.

Другим важным аспектом маркетинга является позиционирование. Это процесс определения уникального места компании или ее товаров на рынке среди конкурентов. Позиционирование позволяет выделиться среди множества аналогичных товаров, установить свойственную только компании ценность и привлечь внимание целевой аудитории.

Одним из важных элементов маркетинга является маркетинговый микс, или 4Р. Он включает в себя продукт, цену, распространение и продвижение. Продукт относится к товару или услуге, которую компания предлагает на рынке. Цена определяет стоимость товара для потребителя. Распространение связано с тем, как товар достигает потребителя. Продвижение включает в себя различные маркетинговые коммуникации, такие как реклама, общественные отношения и т. д.

С развитием современных технологий и появлением интернета маркетинг также претерпел изменения. В настоящее время цифровой маркетинг занимает важное место в стратегиях компаний. Он включает в себя использование различных онлайн-каналов, таких как социальные сети, поисковые

системы, электронная почта, контент-маркетинг и другие, для достижения целевой аудитории и продвижения товаров.

Маркетинг является неотъемлемой частью успешного бизнеса. Он помогает компаниям привлечь новых клиентов, удержать существующих и увеличить объем продаж. Эффективное использование маркетинга позволяет компаниям выделиться среди конкурентов, установить долгосрочные отношения с клиентами и достичь успеха на рынке.

Разработка эффективных маркетинговых стратегий и их реализация являются неотъемлемыми частями успеха бизнеса в современном конкурентном мире.

Рассмотрим несколько ключевых стратегий в маркетинге, их особенности и примеры успешной реализации.

- Стратегия дифференциации.

Стратегия дифференциации предполагает создание уникального и отличающегося от конкурентов образа компании или ее продукта на рынке. Она основана на разработке и продвижении уникальных характеристик, особенностей или преимуществ товара, которые делают их привлекательными для целевой аудитории. Например, компания может уделять особое внимание качеству, инновациям, дизайну, чтобы отличаться от конкурентов и привлекать клиентов.

Пример успешной реализации стратегии дифференциации – компания Apple. Apple известна своим инновационным дизайном, пользовательской дружелюбностью и высоким качеством своих продуктов. Они уделяют особое вни-

мание деталям и создают уникальный опыт использования своих устройств, что делает их более привлекательными для множества потребителей.

- Стратегия низкой стоимости.

Стратегия низкой стоимости основана на предоставлении товаров по более низкой цене, чем у конкурентов. Эта стратегия направлена на привлечение клиентов, которые ценят доступность и экономию. Ключевым аспектом этой стратегии является оптимизация затрат и процессов производства, чтобы достичь более низкой себестоимости и, следовательно, более низкой цены для потребителей.

- Стратегия рыночного лидерства.

Стратегия рыночного лидерства направлена на достижение и укрепление лидирующей позиции компании на рынке. Она включает в себя стремление к максимальной доле рынка и установлению стандартов в отрасли. Ключевые аспекты этой стратегии включают инновации, сильное брендирование, широкий ассортимент и установление высоких барьеров для входа для конкурентов.

Примером успешной реализации стратегии рыночного лидерства является компания Coca-Cola. Coca-Cola доминирует на рынке газированных напитков, удерживая высокую долю рынка и имея один из самых узнаваемых и ценных брендов в мире. Они инвестируют в маркетинг, инновации и расширение своего ассортимента, чтобы оставаться на вершине и быть лидером в своей отрасли.



- Стратегия сосредоточения на нише.

Стратегия сосредоточения на нише подразумевает ориентацию на узкую и специфическую группу потребителей с уникальными потребностями или предпочтениями. Компания, применяющая эту стратегию, фокусируется на удовлетворении этих потребностей и предлагает продукты или услуги, специально адаптированные для целевой аудитории.

Пример успешной реализации стратегии сосредоточения на нише – компания Tesla. Tesla занимается производством электромобилей и сосредоточена на развитии и предложении экологически чистых и высокотехнологичных автомобилей для целевой аудитории, интересующейся электромобильными решениями.

Каждая из этих стратегий имеет свои преимущества и особенности, и выбор наиболее подходящей стратегии зависит от целей и ресурсов компании, характеристик рынка и потребностей целевой аудитории. Однако важно помнить, что успешная реализация стратегии требует детального исследования рынка, понимания потребностей клиентов, а также гибкости и адаптивности в реагировании на изменения конкурентной среды.

Маркетинговые инструменты также играют ключевую роль в разработке и реализации стратегий продвижения бизнеса. Они представляют собой различные методы и техники, которые помогают компаниям достичь своих маркетинговых целей.

Реклама является одним из наиболее распространенных и широко используемых инструментов в маркетинге. Она представляет собой платные формы коммуникации, направленные на привлечение внимания целевой аудитории и продвижение товаров. Реклама может осуществляться через различные каналы, включая телевидение, радио, прессу, интернет и социальные сети. Эффективная реклама должна быть целевой, привлекательной и соответствовать интересам и потребностям потенциальных клиентов.

Общественные отношения (PR) представляют собой стратегию взаимодействия компании с общественностью и СМИ с целью формирования положительного имиджа и установления долгосрочных отношений с клиентами. Основные инструменты PR включают организацию пресс-конференций, написание пресс-релизов, участие в благотворительных мероприятиях и сотрудничество со влиятельными лицами или организациями. PR помогает компаниям контролировать свое внешнее восприятие и создавать доверие у клиентов.

Прямые продажи представляют собой процесс продажи товаров или услуг непосредственно от компании к клиенту без участия посредников. Этот инструмент позволяет компаниям установить прямое взаимодействие с клиентами, что может способствовать более эффективному управлению продажами и лучшему пониманию потребностей клиентов. Прямые продажи могут осуществляться через различные каналы, включая личные встречи, телефонные звонки, элек-

тронную почту и онлайн-чаты.

Маркетинговые исследования представляют собой систематическое сбор и анализ информации о рынке, потребителях и конкурентах с целью принятия обоснованных маркетинговых решений. Они помогают компаниям понять предпочтения и потребности своей целевой аудитории, оценить эффективность своих маркетинговых кампаний и определить возможности для улучшения. Маркетинговые исследования могут включать опросы, фокус-группы, анализ данных, мониторинг социальных медиа и другие методы сбора информации.

Интернет-маркетинг является одним из наиболее динамично развивающихся и популярных инструментов в современном маркетинге. Он включает в себя использование интернета и онлайн-каналов для привлечения и удержания клиентов. Ключевые инструменты интернет-маркетинга включают поисковую оптимизацию (SEO), контент-маркетинг, социальные медиа, контекстную рекламу, электронную почту и другие онлайн-стратегии. Интернет-маркетинг обеспечивает компаниям широкие возможности для достижения целевой аудитории и привлечения клиентов с помощью целенаправленного и персонализированного подхода.

Аналитика и мониторинг являются неотъемлемой частью эффективного маркетинга. Они позволяют компаниям оценивать результаты своих маркетинговых кампаний, измерять эффективность их стратегий и принимать обоснованные ре-

шения на основе данных. Аналитика может включать в себя отслеживание продаж, изучение поведения потребителей, анализ конкурентной среды и оценку ROI (возвратности инвестиций). Мониторинг позволяет компаниям следить за реакцией клиентов, отзывами в социальных медиа, новостями и трендами в отрасли.

Следует помнить, что по мере роста продаж и усиления конкуренции, неизбежно снижается цена. Это приводит к снижению рентабельности, несмотря на увеличение общего размера прибыли. Но когда, производимый товар «устаревает», это приводит и к дальнейшему снижению объемов его реализации, а, следовательно, рентабельности.

Поэтому важно знать и определять рыночные циклы товаров, поскольку начинать производство товаров на стадии насыщенного рынка, а тем более затухающего рынка, приведет только к неизбежным убыткам.

Эффективное использование маркетинговых инструментов играет ключевую роль в достижении маркетинговых целей компании. Каждый инструмент имеет свои особенности и преимущества, и их комбинация в соответствии с целями и потребностями бизнеса помогает компаниям установить прочные отношения с клиентами, увеличить продажи и обеспечить конкурентное преимущество на рынке.

## **1.2.5. Понятие производственной мощности: ключевой фактор в производственной деятельности**

Производственная мощность отражает способность предприятия производить определенное количество товаров в заданный период времени. Производственная мощность определяется комплексом факторов, включая физические ресурсы, техническое оснащение, трудовые ресурсы и эффективность процессов производства.

Производственная мощность может измеряться в различных единицах, таких как единицы продукции, тонны, гигабайты и т. д., в зависимости от отрасли и характера производства.

Она влияет на способность компании достичь конкурентного преимущества на рынке, удовлетворить потребности клиентов, обеспечить стабильность поставок и эффективность процессов производства.

Определение производственной мощности включает несколько основных компонентов.

- Физические ресурсы.

Это включает в себя землю, здания, оборудование, сырье и материалы, необходимые для производства товаров или услуг. Наличие адекватных физических ресурсов является важным аспектом определения производственной мощ-

ности.

- Техническое оснащение.

Комплектность и состояние технического оборудования оказывают существенное влияние на производительность предприятия. Современное и эффективное оборудование позволяет увеличить производственную мощность и повысить эффективность процессов.

- Трудовые ресурсы.

Количество и квалификация рабочей силы также являются важными факторами в определении производственной мощности. Наличие достаточного количества квалифицированных сотрудников справляется с увеличенным объемом работы и способствует повышению производительности.

- Эффективность процессов.

Оптимизация и совершенствование производственных процессов являются неотъемлемой частью определения производственной мощности. Улучшение эффективности и устранение узких мест в производственных процессах позволяют увеличить объемы производства без увеличения затрат или времени.

Определение производственной мощности зависит от множества факторов, включая основные из них.

1. Инвестиции. Уровень инвестиций в физические ресурсы и техническое оснащение предприятия непосредственно влияет на его производственную мощность. Более высокие инвестиции позволяют модернизировать оборудование, уве-

личивать его емкость и повышать эффективность производства.

2. Рыночный спрос. Уровень спроса на товары или услуги также оказывает влияние на производственную мощность. Если спрос высок, компания может столкнуться с нехваткой мощности и должна принять меры для ее увеличения, например, путем расширения производства или улучшения процессов.

3. Технологический прогресс. Внедрение новых технологий и инноваций может значительно повлиять на производственную мощность. Современные технологии могут улучшить эффективность, автоматизировать процессы и повысить производительность.

4. Управление и организация. Качество управления и организации производства имеет прямое отношение к производственной мощности. Хорошо организованные процессы и эффективное управление ресурсами позволяют максимально использовать имеющиеся возможности и повысить производительность.

Эффективное использование производственной мощности предоставляет ряд преимуществ для предприятия.

Во-первых, увеличение объемов производства. Более высокая производственная мощность позволяет компании увеличить объемы производства и отвечать на растущий спрос. Каждый новый заказ может использовать свободные мощности, не затрагивая уже занятые.

Во-вторых, снижение затрат. Эффективное использование производственной мощности позволяет сократить затраты на единицу продукции или услуги и повысить прибыльность предприятия.

В-третьих, повышение конкурентоспособности. Высокая производственная мощность позволяет компании обеспечить стабильность поставок, удовлетворить потребности клиентов и поддерживать конкурентоспособность на рынке.

В-четвертых, расширение рынков сбыта. Более высокая производственная мощность позволяет компании расширить географию и диапазон рынков сбыта, увеличивая свою клиентскую базу и проникновение на рынок.

Производственная мощность является ключевым понятием в производственной деятельности. Ее определение и эффективное использование влияют на способность компании удовлетворять спрос, достигать конкурентного преимущества и повышать свою прибыльность. Факторы, такие как физические ресурсы, техническое оснащение, трудовые ресурсы и эффективность процессов, играют решающую роль в определении производственной мощности.

## **1.2.6. Как инфраструктура влияет на рентабельность производства**

Инфраструктура играет ключевую роль в рентабельности производства. Она охватывает широкий спектр физических



и социальных элементов, которые поддерживают и обеспечивают деятельность предприятий. Здесь мы рассмотрим, как инфраструктура влияет на рентабельность производства и почему она является неотъемлемой составляющей успешной бизнес-стратегии.

### 1. Транспортная инфраструктура.

Транспортная инфраструктура, такая как дороги, железные дороги, порты и аэропорты, играет важную роль в рентабельности производства. Она обеспечивает своевременную и эффективную доставку сырья и готовой продукции, а также позволяет предприятиям добираться до рынков сбыта. Хорошо развитая транспортная инфраструктура снижает затраты на логистику и повышает эффективность поставок, что в свою очередь способствует рентабельности производства.

### 2. Энергетическая инфраструктура.

Доступ к надежным и стабильным источникам энергии является критическим фактором для рентабельности производства. Энергетическая инфраструктура включает электростанции, газопроводы и другие системы поставки энергии. Недостаток энергии или нестабильность энергоснабжения может привести к простоям в производстве и повышению затрат на производство. Стабильная и надежная энергетическая инфраструктура позволяет предприятиям работать более эффективно и повышает их рентабельность.

### 3. Коммуникационная инфраструктура.

Коммуникационная инфраструктура, такая как телефонные сети, интернет и системы связи, играет важную роль в рентабельности производства. Она обеспечивает связь между предприятиями, клиентами и поставщиками, позволяя оперативно обмениваться информацией и координировать деятельность. Быстрый и надежный доступ к коммуникационным сетям повышает эффективность бизнес-процессов, сокращает время реакции на изменения рынка и способствует росту рентабельности производства.

#### 4. Производственная инфраструктура.

Производственная инфраструктура включает здания, оборудование, склады и другие физические ресурсы, необходимые для производства товаров или услуг. Оптимальная организация производственных помещений и использование современного и эффективного оборудования позволяют снизить затраты на производство и повысить производительность. Инвестиции в производственную инфраструктуру могут привести к сокращению времени цикла производства, повышению качества продукции и улучшению общей рентабельности предприятия.

#### 5. Инфраструктура поддержки бизнеса.

Инфраструктура поддержки бизнеса включает банковские услуги, системы налогообложения, правовую систему и другие факторы, которые оказывают влияние на рентабельность производства. Благоприятная бизнес-среда, прозрачные правила игры и эффективные механизмы финансиро-

вания способствуют развитию предприятий и повышают их рентабельность. Ненадежные или сложные процедуры в области бизнеса могут стать препятствием для развития предприятий и резко снизить их конкурентоспособность.

Таким образом, инфраструктура играет решающую роль в рентабельности производства. Хорошо развитая транспортная, энергетическая и коммуникационная инфраструктуры обеспечивают своевременную доставку и надежное энергоснабжение, а также эффективную коммуникацию. Оптимальная производственная инфраструктура и инфраструктура поддержки бизнеса снижают затраты, повышают эффективность и способствуют росту рентабельности предприятий. Поэтому, инвестиции в развитие и совершенствование инфраструктуры являются важным шагом для успешной бизнес-стратегии и обеспечения долгосрочной рентабельности производства.

### **1.2.7. Важность квалификации работников для успеха бизнеса предприятия**

Работники являются ключевым ресурсом для любого предприятия. Их квалификация и подготовленность непосредственно влияют на успех и эффективность бизнеса. Рассмотрим факторы, обосновывающие важность квалификации и подготовленности работников, а также их влияние на

результативность и конкурентоспособность предприятия.

- Улучшение производительности.

Обученные и подготовленные работники обладают необходимыми навыками и знаниями для эффективного выполнения своих задач. Они способны использовать современные технологии, методы и процессы, что позволяет повысить производительность и качество выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Работники, которым предоставлены возможности для профессионального роста и обучения, могут лучше приспосабливаться к изменениям на рынке и быстрее адаптироваться к новым требованиям и технологиям.

- Снижение затрат.

Обученные и подготовленные работники способны более эффективно использовать ресурсы предприятия. Они могут лучше понимать и применять оптимальные методы работы, минимизировать отходы и снижать потери. Кроме того, квалифицированный персонал обладает навыками анализа и решения проблем, что помогает снижать затраты на исправление ошибок и устранение неполадок в процессе производства. В результате, предприятие может значительно сократить свои операционные расходы и повысить рентабельность.

- Повышение качества продукции.

Обученные работники имеют глубокое понимание требований качества и могут следовать установленным стандар-

там. Они обладают необходимыми навыками для контроля качества, исправления дефектов и предотвращения возможных проблем. Кроме того, хорошо обученный персонал может обеспечивать более высокий уровень обслуживания клиентов, что ведет к удовлетворенности клиентов, повышению лояльности и укреплению репутации предприятия на рынке.

- **Инновации и конкурентоспособность.**

Обученные работники могут стать движущей силой за инновациями и развитием предприятия. Они обладают знаниями и навыками для внедрения новых идей, улучшения процессов и разработки новых продуктов или услуг. Квалифицированный персонал способен анализировать рынок, идентифицировать потребности клиентов и предлагать инновационные решения, что помогает предприятию оставаться конкурентоспособным и успешно развиваться.

- **Мотивация и удержание персонала.**

Обучение и подготовка персонала также способствуют повышению их мотивации и удовлетворенности работой. Работники видят, что предприятие инвестирует в их развитие и карьерный рост, что создает условия для их профессионального и личностного развития. Удовлетворенный персонал более привержен бизнесу, проявляет высокую работоспособность и стремится достичь лучших результатов. Это в свою очередь повышает эффективность работы и помогает удерживать квалифицированных специалистов внутри орга-

низации.

Исходя из этого, квалификация работников имеют прямое влияние на успех бизнеса предприятия. Квалифицированный персонал способен повысить производительность, снизить затраты, улучшить качество продукции и обслуживания, стимулировать инновации и повышать конкурентоспособность. Предприятия, инвестирующие в обучение и развитие своих сотрудников, получают значительные преимущества на рынке и создают благоприятные условия для своего успешного развития и процветания.

## **1.2.8. Необходимость автоматизации**

Развитие автоматизации управления предприятием является одним из ключевых трендов в современном бизнесе. Автоматизация управления позволяет предприятиям оптимизировать бизнес-процессы, улучшить эффективность работы и принимать более обоснованные и точные решения.

Рассмотрим основные аспекты развития автоматизации управления предприятием.

- Цифровая трансформация.

Цифровая трансформация является ключевым фактором, способствующим развитию автоматизации управления. Она предполагает переход предприятий от традиционных аналоговых и ручных процессов к цифровым и автоматизированным системам. Цифровые технологии, такие как облачные

вычисления, большие данные (Big Data), искусственный интеллект (ИИ) и интернет вещей (IoT), обеспечивают интеграцию и автоматизацию различных аспектов управления предприятием.

- Автоматизация бизнес-процессов.

Автоматизация бизнес-процессов включает в себя автоматизацию выполнения рутинных и повторяющихся задач с помощью специализированных программ и систем. Это позволяет сократить время и ресурсы, улучшить точность и качество работы, а также снизить вероятность ошибок. Процессы, такие как управление запасами, обработка заказов, учет и финансовое планирование, могут быть автоматизированы, что способствует повышению эффективности и рентабельности предприятия.

- Системы управления предприятием (ERP).

Системы управления предприятием (Enterprise Resource Planning, ERP) представляют собой комплексные программные решения, объединяющие различные функциональные области предприятия, такие как финансы, управление ресурсами, производство, продажи и маркетинг. ERP-системы позволяют автоматизировать и интегрировать бизнес-процессы, упрощая управление и предоставляя централизованную базу данных для принятия решений. Они помогают предприятиям оптимизировать использование ресурсов, снижать издержки и улучшать операционную эффективность.

- Интеллектуальный анализ данных.

Интеллектуальный анализ данных (англ. Data Analytics) играет важную роль в автоматизации управления предприятием. Анализ больших объемов данных позволяет выявлять тенденции, прогнозировать спрос, оптимизировать производственные процессы и принимать обоснованные решения на основе фактических данных. Использование алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта позволяет автоматизировать процесс анализа данных и обнаруживать скрытые связи и паттерны, что помогает предприятиям принимать более обоснованные и эффективные решения.

- Виртуализация и облачные технологии.

Виртуализация и облачные технологии предоставляют возможность предприятиям использовать вычислительные ресурсы и программное обеспечение по запросу, без необходимости инвестировать в собственную инфраструктуру. Облачные решения позволяют предприятиям автоматизировать управление ИТ-ресурсами, а также предоставляют гибкость и масштабируемость для различных бизнес-процессов. Виртуализация позволяет создавать виртуальные экземпляры серверов, сетей и хранилищ данных, что упрощает управление и оптимизацию ресурсов.

- Роботизация процессов.

Роботизация процессов (Robotic Process Automation, RPA) представляет собой использование программных роботов для автоматизации выполнения рутинных и повторяю-



щихся задач. RPA-системы могут эмулировать действия человека на компьютере, выполнять задачи с высокой скоростью и точностью, освобождая персонал от монотонных операций. Это позволяет сократить время выполнения задач, снизить вероятность ошибок и значительно освободить время сотрудников для выполнения более стратегически важных задач.

Развитие автоматизации управления предприятием открывает новые возможности для бизнеса, позволяя повысить эффективность работы, снизить затраты и улучшить качество процессов и продукции. Однако, внедрение автоматизации требует тщательного планирования, обучения сотрудников и адаптации к новым технологиям. Важно найти баланс между автоматизацией и человеческими ресурсами, чтобы сделать автоматизацию полезной и эффективной для предприятия.

Развитие автоматизации управления предприятием проходит через несколько этапов, начиная от базовой автоматизации отдельных задач и процессов до полной интеграции и оптимизации бизнес-процессов с использованием передовых технологий. Рассмотрим основные этапы развития автоматизации управления предприятием.

### 1. Автоматизация отдельных задач.

Первый этап развития автоматизации управления предприятием связан с автоматизацией отдельных задач и процессов. На этом этапе предприятие фокусируется на авто-

матизации рутинных и повторяющихся операций, таких как обработка заказов, учет и финансовое планирование. Внедрение специализированных программных решений и систем позволяет сократить время выполнения задач, снизить вероятность ошибок и улучшить качество работы.

## 2. Интеграция функциональных областей.

На втором этапе предприятие стремится к интеграции различных функциональных областей и процессов. Например, система управления предприятием (ERP) позволяет объединить финансовый учет, управление запасами, производство, продажи и маркетинг в одну централизованную систему. Интеграция позволяет улучшить координацию между различными отделами и упростить обмен данными, что приводит к повышению эффективности и снижению издержек.

## 3. Автоматизация ключевых бизнес-процессов.

На третьем этапе предприятие стремится к автоматизации ключевых бизнес-процессов. Это включает процессы, которые имеют наибольшее влияние на результативность и конкурентоспособность предприятия. Например, это может быть автоматизация процессов управления закупками, производственных операций или обработки заказов. Автоматизация ключевых процессов позволяет сократить время цикла, повысить эффективность и качество, а также улучшить обслуживание клиентов.

## 4. Использование передовых технологий.

На последнем этапе развития автоматизации управления

предприятием используются передовые технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ), машинное обучение, аналитика данных и роботизация процессов. Эти технологии позволяют предприятиям обрабатывать большие объемы данных, прогнозировать тенденции, принимать автоматические решения и оптимизировать процессы. Например, ИИ может использоваться для автоматического анализа рынка, определения оптимальных стратегий продаж или обработки клиентских запросов.

Важно отметить, что каждый этап развития автоматизации управления предприятием требует тщательного планирования, инвестиций в технологии и обучение сотрудников. Определение конкретных бизнес-потребностей, анализ текущих процессов и выбор подходящих технологических решений являются ключевыми шагами при разработке и внедрении автоматизированных систем управления предприятием.

## **1.3. Система управления производственным предприятием**

### **1.3.1. Выработка системы управления производственным предприятием**

Выработка системы управления производственным предприятием является критическим этапом для обеспечения эффективности и успеха предприятия. Эта система включает в себя набор политик, процедур, методов и инструментов, которые используются для планирования, контроля и управления всеми аспектами производственного процесса. В этом подразделе мы рассмотрим основные шаги и принципы разработки системы управления производственным предприятием.

#### **1. Анализ и понимание бизнес-процессов.**

Первым шагом в разработке системы управления производственным предприятием является анализ и понимание текущих бизнес-процессов. Это включает изучение производственных операций, потока материалов и информации, использования ресурсов и взаимодействия с клиентами и поставщиками. Анализ поможет выявить сильные и слабые стороны существующей системы и определить области для

улучшения.

## 2. Установление целей и стратегий.

На основе анализа бизнес-процессов необходимо установить цели и стратегии для системы управления производственным предприятием. Цели могут включать повышение производительности, снижение затрат, улучшение качества продукции и обслуживания клиентов. Стратегии определяют пути достижения этих целей, включая использование новых технологий, оптимизацию процессов и улучшение организационной структуры.

## 3. Разработка организационной структуры.

Следующим шагом является разработка организационной структуры, которая определит роли, ответственности и взаимосвязи между различными подразделениями и сотрудниками предприятия. Централизованная, децентрализованная или матричная структура зависит от специфики бизнеса и целей системы управления. Кроме того, важно определить коммуникационные каналы и процессы для эффективного обмена информацией и принятия решений.

## 4. Внедрение процессов и процедур.

Внедрение процессов и процедур является ключевым этапом в разработке системы управления производственным предприятием. Это включает разработку и документирование стандартов производства, процедур работы, контрольных точек, инструкций по безопасности и других регламентирующих документов. Важно обеспечить обучение и обрат-

ную связь с сотрудниками, чтобы они понимали и следовали установленным процессам и процедурам.

## 5. Внедрение информационных систем.

Информационные системы играют важную роль в системе управления производственным предприятием. Внедрение ERP-системы (системы планирования ресурсов предприятия) позволяет интегрировать все аспекты производства, включая управление запасами, производственные операции, финансы и учет, в единую централизованную систему. Она обеспечивает более точный и своевременный доступ к данным, автоматизирует процессы и помогает принимать информированные решения.

## 6. Мониторинг и улучшение.

После внедрения системы управления производственным предприятием важно установить механизмы мониторинга и улучшения. Это включает установление ключевых показателей эффективности (KPI), регулярный анализ производственных данных, отслеживание выполнения целей и регулярное обновление системы в соответствии с изменяющимися требованиями и целями предприятия.

Разработка системы управления производственным предприятием требует времени, ресурсов и тщательного планирования. Однако, с хорошо разработанной и эффективно внедренной системой управления, предприятие может достичь оптимальной производительности, сократить издержки и повысить конкурентоспособность на рынке.

## **1.3.2. Внедрение системы управления производственным предприятием**

Принятие системы управления производственным предприятием является важным этапом в жизненном цикле предприятия. Это процесс, который требует внимательного анализа, планирования и последовательного внедрения системы, которая будет управлять всеми аспектами производства. В этом подразделе мы рассмотрим ключевые шаги и принципы, связанные с правильным внедрением системы управления производственным предприятием.

### **1. Анализ текущего состояния.**

Первый шаг в принятии системы управления производственным предприятием – анализ текущего состояния. Это включает изучение существующих процессов, ресурсов, структуры организации, систем информации и управления. Анализ поможет идентифицировать проблемы, узкие места и потенциальные области для улучшения. На этом этапе также важно определить цели и ожидания от внедрения системы управления.

### **2. Определение требований и выбор системы.**

Следующим шагом является определение требований к системе управления и выбор подходящей системы. Это включает определение функциональности, интеграции с другими системами, гибкости, масштабируемости и других

факторов, которые соответствуют потребностям предприятия. Важно провести тщательное исследование рынка, изучить различные варианты систем управления и выбрать ту, которая наиболее подходит для предприятия.

### 3. Планирование и разработка.

На этом этапе осуществляется планирование и разработка системы управления производственным предприятием. Важно определить роли и ответственности внутри команды проекта, разработать план внедрения, распределить ресурсы и определить ключевые моменты. Это также включает разработку бизнес-процессов, процедур, политик и стандартов, которые будут использоваться в новой системе управления.

### 4. Внедрение и обучение.

Следующим шагом является внедрение системы управления производственным предприятием. Это включает установку и настройку программного обеспечения, интеграцию систем, обучение сотрудников и проведение пилотных тестов. Важно обеспечить поддержку и сопровождение со стороны руководителя проекта, а также внутренней команды для успешного запуска системы.

### 5. Мониторинг и оценка.

После внедрения системы управления производственным предприятием необходимо провести мониторинг и оценку ее эффективности. Это включает отслеживание показателей производительности, сравнение с ожидаемыми результатами, сбор обратной связи от сотрудников и клиентов, анализ



данных и регулярные обновления системы в соответствии с потребностями и изменениями предприятия.

Принятие системы управления производственным предприятием является сложным и многогранным процессом. Он требует тщательного планирования, анализа и согласования с заинтересованными сторонами. Корректное внедрение системы управления может привести к улучшению эффективности, сокращению затрат и повышению конкурентоспособности предприятия.

### **1.3.3. Исполнение решений для достижения целей предприятия при системном управлении**

Исполнение решений является неотъемлемой частью системного управления предприятием. Цели и стратегии, разработанные в рамках системного подхода, должны быть превращены в конкретные действия и реализованы на практике. В этом подразделе мы рассмотрим важность исполнения решений и ключевые аспекты, которые следует учитывать при достижении целей предприятия в рамках системного управления.

- Выделение приоритетов.

Перед началом исполнения решений необходимо определить и выделить приоритетные задачи и цели, которые должны быть достигнуты в первую очередь. Это позволяет сосре-

доточиться на наиболее важных аспектах бизнеса и эффективно использовать ресурсы. Четкое определение приоритетов помогает избежать размывания усилий и фокусироваться на ключевых направлениях развития предприятия.

- **Определение ответственности.**

Для успешного исполнения решений необходимо ясно определить ответственных лиц или команды, которые будут отвечать за их реализацию. Это включает назначение лидеров проектов, формирование команды, делегирование задач и установление четких линий коммуникации. Определение ответственности помогает обеспечить прозрачность и эффективность исполнения решений, а также обеспечивает мониторинг и контроль за выполнением поставленных задач.

- **Разработка детальных планов.**

Чтобы успешно реализовать решения и достичь поставленных целей, необходимо разработать детальные планы действий. Планы должны включать конкретные шаги, сроки выполнения, ресурсы, которые потребуются, и ожидаемые результаты. Детализация планов помогает сориентироваться в действиях и предотвратить непредвиденные препятствия или задержки.

- **Коммуникация и сотрудничество.**

Эффективная коммуникация и сотрудничество являются ключевыми элементами исполнения решений в рамках системного управления предприятием. Разработка открытой и прозрачной коммуникационной системы позволяет своевре-

менно обмениваться информацией, решать проблемы и согласовывать действия. Также важно стимулировать сотрудничество и взаимодействие между различными отделами и командами, чтобы обеспечить взаимодействие и поддержку в процессе исполнения решений.

- Мониторинг и корректировка.

В процессе исполнения решений необходимо проводить мониторинг и оценку прогресса. Это включает отслеживание выполнения планов, анализ результатов и корректировку действий в случае необходимости. Регулярный мониторинг помогает своевременно выявлять проблемы или отклонения от поставленных целей и принимать соответствующие меры для их устранения.

Исполнение решений для достижения целей предприятия является важной составляющей системного управления. Оно требует четкого планирования, организации и контроля, а также активного взаимодействия и сотрудничества между различными участниками бизнес-процессов. Правильное исполнение решений способствует достижению поставленных целей и повышению эффективности предприятия.

## 1.4. Самодостаточность системы управления

Самодостаточность системы управления является ключевым понятием в области управления организацией. Она описывает способность системы управления функционировать и достигать поставленных целей без внешней зависимости или постоянного вмешательства. В этом разделе мы рассмотрим, что следует понимать под самодостаточностью системы управления и почему она является важной для эффективного функционирования организации.

Самодостаточность системы управления означает, что она способна оперативно и эффективно принимать решения, разрабатывать и реализовывать стратегии, контролировать и координировать бизнес-процессы и добиваться поставленных целей без прямого воздействия извне. Это означает, что система управления имеет все необходимые ресурсы, знания, компетенции и механизмы для успешного функционирования и достижения результатов.

Чтобы система управления была самодостаточной, несколько аспектов играют важную роль.

- Компетентный персонал.

Самодостаточная система управления требует наличия квалифицированного и компетентного персонала. Руководители и сотрудники должны обладать необходимыми навы-

ками и знаниями для эффективного решения задач, принятия решений и достижения целей. Обучение и развитие персонала являются важными факторами для поддержания самодостаточности системы управления.

- Ясная организационная структура.

Хорошо организованная и структурированная организационная структура является важным аспектом самодостаточности системы управления. Четкое распределение ролей, ответственности и полномочий позволяет эффективно координировать работу, принимать решения и решать проблемы на местах без постоянного обращения к вышестоящему руководству. Должно быть четкое распределение функций для избежания дублирования одного элемента другим.

- Информационные системы.

Наличие надежных и эффективных информационных систем является важным аспектом самодостаточности системы управления. Системы управления информацией, такие как CRM (Customer Relationship Management) или ERP (Enterprise Resource Planning), позволяют эффективно управлять данными, анализировать информацию и принимать обоснованные решения на основе актуальных данных. Однако, перегрузка системы излишними средствами ведет к снижению эффективности производства.

- Установление процессов и процедур.

Четко установленные процессы и процедуры являются основой для самодостаточности системы управления. Они по-

могут стандартизировать бизнес-процессы, упростить принятие решений и обеспечить последовательность действий. Процессы также позволяют системе управления эффективно реагировать на изменения внешней среды и быстро приспособливаться к новым условиям.

- Непрерывное совершенствование.

Для поддержания самодостаточности системы управления необходимо постоянное совершенствование и адаптация к изменяющимся условиям и требованиям. Это включает анализ результатов, обратную связь, внесение корректировок в стратегии и планы, а также инновации и поиск новых возможностей для улучшения процессов и достижения целей.

Самодостаточность системы управления является важным аспектом эффективного функционирования предприятия. Она позволяет организации быть гибкой, адаптироваться к изменениям и достигать поставленных целей независимо от внешних факторов. Развитие компетентного персонала, установление четких процессов и процедур, использование информационных систем и постоянное совершенствование являются ключевыми факторами, которые обеспечивают самодостаточность системы управления.

## **1.4.1. Влияние автоматизация на достаточность системы управления**

Автоматизация играет важную роль в обеспечении самодостаточности системы управления. Она имеет значительное влияние на эффективность, надежность и гибкость функционирования системы управления организацией. Вот несколько способов, которыми автоматизация влияет на достаточность системы управления.

- Автоматизация рутинных задач.

Множество повторяющихся и рутинных задач может быть автоматизировано с помощью специальных программ и систем. Это позволяет освободить сотрудников от монотонной работы и сосредоточить их усилия на более стратегически важных задачах. Автоматизация рутинных задач также снижает вероятность ошибок и улучшает качество работы.

- Улучшение доступности информации.

Автоматизированные системы управления позволяют быстро получать и обмениваться информацией. Они обеспечивают централизованное хранение данных, легкий доступ к ним и возможность быстрого обновления информации. Благодаря этому сотрудники имеют доступ к актуальным данным, что позволяет им принимать информированные решения и действовать самостоятельно без необходимости обращаться к другим участникам системы управления.

- Автоматизированное управление процессами.

Системы управления, основанные на автоматизации, могут предложить эффективные механизмы управления бизнес-процессами. Они позволяют оптимизировать и стандартизировать процессы, автоматически контролировать выполнение задач, определять сроки и ресурсы, а также отслеживать прогресс. Это способствует более эффективной координации и контролю за выполнением задач без необходимости непрерывного вмешательства руководителей.

- Автоматизированная аналитика и принятие решений.

Автоматизация позволяет собирать, анализировать и интерпретировать большие объемы данных, что в свою очередь облегчает процесс принятия решений. Автоматизированная аналитика предлагает инструменты для выявления трендов, паттернов и аномалий, что помогает руководителям принимать обоснованные решения и реагировать на изменения в окружающей среде.

- Управление в режиме реального времени.

Автоматизация позволяет осуществлять мониторинг и управление в режиме реального времени. Системы управления могут предупреждать о возникновении проблем, автоматически реагировать на них и предлагать рекомендации по их решению. Такой подход позволяет оперативно принимать меры и минимизировать возможные негативные последствия.

В целом, автоматизация способствует увеличению само-



достаточности системы управления путем устранения рутинных задач, улучшения доступности информации, оптимизации бизнес-процессов, обеспечения автоматизированной аналитики и возможности управления в режиме реального времени. Это позволяет системе управления более эффективно функционировать и достигать своих целей независимо от внешних факторов.

Tesla, ведущий производитель электрических автомобилей, известен своими передовыми технологиями и высокой степенью автоматизации в производстве. Роботы и автоматизированные системы используются для сборки автомобилей, контроля качества и управления производственными процессами. Это позволяет им повысить эффективность и точность производства.

Siemens, мировой лидер в области электротехники и автоматизации, является примером компании с высокой степенью автоматизации и самодостаточности системы управления. Они предлагают широкий спектр автоматизированных решений для различных отраслей, включая энергетику, производство и транспорт. Их продукты и системы обеспечивают автоматический контроль, мониторинг и управление процессами на предприятиях.

Toyota, один из ведущих автопроизводителей в мире, известен своей системой управления производством под названием Toyota Production System (TPS). TPS базируется на концепции «Just-in-Time» и активно использует автоматизацию

для оптимизации производственных процессов, минимизации отходов и обеспечения высокого качества продукции.

Это лишь несколько примеров компаний с высокой автоматизацией и самодостаточностью системы управления. Однако, следует отметить, что автоматизация и степень самодостаточности могут варьироваться в зависимости от отрасли, специфики бизнеса и стратегии компании.

## **1.4.2. Значение документации в системе управления для контроля компании**

В современном бизнесе эффективное управление и контроль являются взаимными ключевыми факторами успеха компании. Для эффективного функционирования организации необходима корпоративная культура, в построении и поддержании которой важнейшую роль играет производственный контроль, который имеет целью формировать правильные решения и способы избежать негативного развития событий при сравнении изначальных планов деятельности организации с реальными процессами.

Одним из важных инструментов, обеспечивающих эффективность управления и контроля, является правильно организованная и хорошо ведома документация. Документация играет решающую роль в системе управления, обеспечивая прозрачность, структурированность и надежность информации, необходимой для контроля компании. В этом

разделе мы рассмотрим значимость документации в системе управления для контроля компании.

### 1. Законодательное соответствие и юридическая защита.

Документация играет важную роль в обеспечении законодательного соответствия и юридической защиты компании. Ведение документации, включая учетные записи, договоры, лицензии, сертификаты и другие юридически значимые документы, позволяет компании следовать требованиям законодательства, а также защищаться в случае возникновения споров или юридических претензий.

### 2. Контроль финансовой деятельности.

Документация является неотъемлемой частью финансового контроля компании. Систематическое ведение бухгалтерских записей, финансовых отчетов, кассовых документов, счетов-фактур и других финансовых документов позволяет осуществлять контроль за финансовыми операциями, обнаруживать возможные нарушения и предотвращать финансовые мошенничества.

### 3. Управление качеством и стандартами.

Документация имеет особое значение для обеспечения качества продукции или услуг компании. Описания процессов, стандарты качества, технические спецификации и другая документация позволяют устанавливать и контролировать стандарты качества, проводить аудиты и обеспечивать соответствие требованиям и стандартам.

### 4. Управление процессами и операционной деятельно-

стью.

Документация является важным инструментом для управления процессами и операционной деятельностью компании. Ведение операционных процедур, инструкций по выполнению задач, расписаний работ, отчетов и других документов позволяет стандартизировать и контролировать процессы, обеспечивая их эффективность и надежность.

#### 5. Ресурсное планирование и управление.

Документация играет важную роль в ресурсном планировании и управлении компании. Ведение документации по управлению персоналом, расписаниям работ, инструкциям по использованию ресурсов и другим ресурсным аспектам позволяет контролировать распределение ресурсов, оптимизировать их использование и обеспечить эффективное управление ресурсами компании.

#### 6. Анализ и улучшение.

Документация предоставляет основу для анализа и улучшения процессов и деятельности компании. Анализ данных, статистических отчетов, обратной связи от клиентов и других источников позволяет идентифицировать узкие места, проблемы и возможности для улучшения. Документирование результатов анализа и внедрение корректирующих мер помогают улучшить эффективность и эффективность системы управления.

Значимость документации в системе управления для контроля компании неоспорима. Она обеспечивает прозрач-

ность, структурированность и доступность информации, необходимой для контроля и принятия обоснованных решений. Корректное ведение документации в соответствии с требованиями компании и законодательством является ключевым аспектом эффективного управления и контроля.

### **1.4.3. Ответственность должностных лиц в системе управления и ее значение для контроля компании**

Один из ключевых элементов системы управления и контроля – это ответственность должностных лиц. Они несут ответственность за выполнение задач, принятие решений и обеспечение эффективности деятельности компании.

Должностные лица, занимающие руководящие позиции в системе управления, несут ответственность за лидерство и принятие стратегических решений. Они должны быть осведомлены о состоянии компании, анализировать рынок и конкурентные силы, разрабатывать стратегии роста и принимать важные решения, которые могут повлиять на успех компании. Они также несут ответственность за обеспечение прозрачности и этичности при принятии решений.

Должностные лица должны определить цели компании и разработать планы для их достижения. Они отвечают за контроль выполнения этих целей и прогресса в их достижении. Ответственность должностных лиц включает монито-

ринг ключевых показателей эффективности, оценку результатов и корректировку планов, если это необходимо, для обеспечения достижения целей компании.

Кроме того, должностные лица несут ответственность за управление ресурсами компании, включая финансовые, человеческие и материальные ресурсы. Они должны обеспечить эффективное распределение ресурсов, оптимизацию их использования и максимизацию результативности компании. Они также должны контролировать бюджеты, управлять персоналом и обеспечивать наличие необходимых материалов и оборудования.

Особое значение имеет ответственность за обеспечение соответствия компании требованиям законодательства, нормативным актам и стандартам качества. Необходимо следить за изменениями в законодательстве, обновлять процессы и процедуры в соответствии с требованиями и проводить аудиты, чтобы убедиться в соответствии компании нормативам и стандартам.

Должностные лица должны разработать и поддерживать систему контроля, которая обеспечивает надежность и эффективность процессов управления. Они должны определить ключевые показатели эффективности, установить процессы мониторинга и отчетности, а также осуществлять анализ данных и предпринимать корректирующие меры, если необходимо.

Ответственность должностных лиц в системе управления

для контроля компании является ключевым фактором для ее успеха и устойчивости. Должностные лица должны быть готовы принять на себя ответственность, быть осведомленными о состоянии компании, принимать стратегические решения, контролировать выполнение целей и обеспечивать соответствие требованиям законодательства и стандартам. Эффективная система управления контролем требует внимания к ответственности должностных лиц и их преданности достижению успеха компании.

### **1.4.4. Значение достойной заработной платы на эффективность производства и текучесть кадров**

Достойная заработная плата является одним из важных факторов, влияющих на успех предприятия. Она играет решающую роль в повышении эффективности производства и снижении текучести кадров. В данном разделе мы рассмотрим значение достойной заработной платы и ее влияние на эффективность производства и текучесть кадров.

- Мотивация и привлечение талантов.

Достойная заработная плата является мощным мотивационным фактором для сотрудников. Она позволяет компании привлекать и удерживать талантливых и высококвалифицированных сотрудников. Когда сотрудник чувствует, что его труд оценивается справедливо, он становится более предан-

ным и мотивированным, что ведет к повышению эффективности производства.

- Увеличение продуктивности.

Достойная заработная плата стимулирует сотрудников к повышению своей продуктивности. Когда они знают, что их усилия будут вознаграждены соответствующим образом, они более склонны прилагать дополнительные усилия для достижения высоких результатов. Это приводит к увеличению общей производительности и эффективности производства.

- Снижение текучести кадров.

Достойная заработная плата играет важную роль в снижении текучести кадров. Когда сотрудники получают справедливое вознаграждение за свой труд, они чувствуют удовлетворение и привязанность к компании. Это уменьшает вероятность их ухода и помогает сохранять ценных сотрудников. Сокращение текучести кадров способствует стабильности производства и увеличению накопленного опыта внутри компании.

- Улучшение качества работы.

Достойная заработная плата способствует улучшению качества работы сотрудников. Когда сотрудники знают, что их усилия ценятся и вознаграждаются, они стремятся достичь более высокого качества в своей работе. Это приводит к значительному улучшению производственных процессов, сокращению ошибок и повышению качества конечного про-



дукта.

- Содействие инновациям и развитию.

Достойная заработная плата способствует стимулированию инноваций и развитию внутри компании. Когда сотрудники чувствуют, что их идеи и творческий потенциал ценятся и вознаграждаются, они более склонны предлагать новые идеи, улучшения процессов и реализовывать инновационные подходы. Это способствует развитию компании и ее конкурентоспособности на рынке.

Компании, предлагающие более высокие заработные платы и дополнительные льготы, чтобы привлечь и удерживать талантливых сотрудников, демонстрируют высокую эффективность производства, постоянный рост и минимальную текучесть кадров. Это является мощным стимулом для сотрудников, способствует повышению эффективности производства, снижению текучести кадров, улучшению качества работы и содействию инновациям. Компании, придерживающиеся принципов справедливой оплаты труда, получают выгоду в виде более успешного и конкурентоспособного бизнеса.

### **1.4.5. Управляемость предприятия и роль правильного руководства**

Управляемость предприятия играет важную роль в его успешном функционировании и достижении поставленных

целей. Она описывает способность предприятия адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, эффективно использовать ресурсы, принимать стратегические решения и контролировать выполнение задач. В данном подразделе мы рассмотрим понятие управляемости предприятия и роль правильного руководства в достижении этой управляемости.

Эффективная коммуникация и правильный стиль управления могут привести к высокому качеству работы, финансовым успехам, эффективности деятельности работников, созданию нужных условий деятельности, которые удовлетворяют работников.

Работа в организации для людей – это значимо гораздо больше, чем выполнение конкретных определенных действий, операций или обязанностей. Работа в организации требует взаимодействия различных сторон, как сотрудников так руководящего состава, соблюдения структурных правил организации, постоянного учета меняющейся окружающей среды и готовности к развитию.

Управляемость предприятия определяется комплексом факторов, включающих в себя организационную структуру, систему управления, процессы и процедуры, культуру предприятия и компетентность сотрудников. Однако, ключевую роль в создании и поддержании высокой управляемости играет руководство предприятия. Руководители обладают набором навыков, знаний и качеств, которые влияют на эффективность и результативность работы организации. Рассмотр-

рим роль правильного руководства в обеспечении управляемости предприятия.

Правильное руководство определяет стратегические цели и направление развития предприятия. Руководители должны иметь ясное видение будущего и умение определить стратегические приоритеты, которые помогут предприятию достичь успеха в долгосрочной перспективе.

Руководство должно разработать и внедрить эффективную систему управления, которая позволяет контролировать и координировать деятельность предприятия. Эта система должна включать в себя определение ролей и ответственности, процессы планирования и контроля, системы отчетности и обратной связи.

Руководители играют важную роль в развитии команды и управлении персоналом. Они должны создавать стимулирующую и мотивирующую среду работы, развивать профессиональные навыки сотрудников, обеспечивать их обучение и развитие, а также эффективно распределять ресурсы и задачи.

Исследователи выделяют в своих работах значение таких внешних факторов удовлетворенностью работы, как заработная плата, отношения с сотрудниками, отношения с руководством и возможности карьерного роста.

Все эти факторы играющие значимую роль в оценке удовлетворенности работой, влияют и на эмоциональный климат всего работающего коллектива, что зависит от удовле-

творенности работой конкретного взятого сотрудника, спецификой данной организации и содержанием текущей деятельности.

Заранее определив, насколько могут быть довольны или недовольны работники организации, можно скорректировать имеющийся психологический климат, поставить новые задачи развития, продвигаться далее к целям развития организации с минимальными затратами психологического фактора для коллектива и постепенно найти подходы к работе с учетом индивидуальных особенностей каждого управленца или работника.

Межличностные отношения в организации устанавливают положение конкретного человека в группе, команде, и то, как будет происходить дальнейшее развитие, зависит от благополучия человека в эмоциональном плане, удовлетворения или неудовлетворенности пребыванием в определенной организации.

Также руководители должны быть способными принимать стратегические решения в сложных и неопределенных ситуациях. Они должны анализировать информацию, оценивать риски и последствия, а затем принимать решения, которые наилучшим образом соответствуют интересам предприятия.

Руководство играет важную роль в формировании корпоративной культуры и ценностей предприятия. Они должны определить основные принципы, на которых базируется ра-

бота предприятия, и привнести их в повседневные практики.

При демократическом стиле руководства сотрудники склонны связывать причинность успехов и неудач с собственными способностями и возможностями, у них более выражена ориентация на результат. При этом им более важен результат, а не сам процесс выполнения своей профессиональной деятельности.

При авторитарном стиле управления сотрудники приписывают свои промахи и неудачи окружающим людям, обстоятельства и другим внешним факторам. Они более склонны к эгоизму.

Таким образом, чем более демократичней стиль у руководителя, тем больше сотрудники ориентированы на результат, у них присутствует некоторая целеустремленность в работе, способность достигать в ней определенного результата, невзирая на различного рода неудачи и помехи. И наоборот, чем больше руководитель придерживается в управлении авторитарного стиля, тем ниже ориентация на результат у сотрудников.

Также следует отметить, что сотрудники, мотивированные на удачу, ориентированы на достижение результата вопреки неудачам, промахам, обстоятельствам, их отличает высокий уровень надежности в профессиональной деятельности, но при этом у них отсутствуют альтруистические ценности (помощь другим в ущерб себе).

В то же время, сотрудники, мотивированные на избегание

неудач, ориентированы на сам процесс трудовой деятельности, ими движет интерес к делу, но при этом они менее задумываются над достижением результата, часто опаздывают со сдачей работы, негативное отношение к рутинной работе, их процессуальная направленность препятствует их результативности.

Эффективное управление предприятием является ключевым фактором успеха в современном бизнесе. Компании, которые применяют эффективные стратегии управления, достигают высоких результатов, повышают производительность, оптимизируют затраты и обеспечивают стабильный рост.

Так, Toyota является одной из самых известных компаний в автомобильной индустрии и известна своей эффективной системой управления, известной как Toyota Production System (TPS). TPS основывается на принципах «Just-in-Time» и «Kaizen» и направлено на эффективное использование ресурсов, сокращение времени цикла производства и непрерывное улучшение процессов. Благодаря TPS Toyota достигла высокой производительности, качества и гибкости производства.

Apple известна своей эффективной системой управления, которая способствует инновациям, качеству и дизайну продуктов. Ключевыми элементами управления Apple являются сильное лидерство, фокус на потребностях клиентов и высокий уровень контроля качества. Компания активно инве-

стирует в исследования и разработки, чтобы оставаться на передовых позициях в индустрии.

Samsung известен своей эффективной системой управления, которая основана на стратегическом планировании, инновациях и гибкости. Компания активно инвестирует в исследования и разработки, чтобы предлагать новые продукты и технологии. Управление в Samsung также основывается на эффективной системе контроля качества и стратегическом анализе рынка, что позволяет компании оставаться конкурентоспособной и успешной.

Приведенные примеры известных производств демонстрируют, как правильное управление может способствовать повышению производительности, инновационности и конкурентоспособности.

# **Глава 2. Управление сбытом**

## **2.1. Маркетинговый анализ**

Сбытовую деятельность на предприятии ведут отдел сбыта и отдел маркетинга. Маркетинговый анализ является неотъемлемой частью успешной стратегии ведения бизнеса в современном мире. Он предоставляет компаниям ценную информацию о рынке, потребителях, конкурентах и прочих факторах, которые могут повлиять на успех или неудачу произведенного продукта. Однако, чтобы получить максимальную пользу от маркетингового анализа, необходимо ясно поставить задачи и определить стратегический подход к их решению. Отдел маркетинга должен предоставлять руководству информацию по формированию и проведению производственно-сбытовой политики предприятия, то есть проводить исследование, разработку и продвижение на рынке новых товаров на основании маркетингового анализа. Конечной же задачей является выработка цены товара, обеспечивающая максимальную рентабельность предприятия, снижение расходов по сбыту.



## **2.1.1. Постановка задач в маркетинговом анализе: ключевые аспекты и стратегический подход**

В данном подразделе мы рассмотрим ключевые аспекты постановки задач в маркетинговом анализе.

Первый шаг в постановке задач в маркетинговом анализе – четкое определение целей. Цели могут быть различными в зависимости от потребностей и стратегии компании. Некоторые типичные цели включают определение целевой аудитории, изучение поведения потребителей, оценку конкурентной среды, измерение эффективности маркетинговых кампаний и многое другое. Ясное определение целей помогает сосредоточиться на необходимой информации и избежать потери времени и ресурсов на ненужные аналитические задачи.

После определения целей необходимо сформулировать исследовательские вопросы, которые помогут найти ответы на поставленные задачи. Исследовательские вопросы должны быть конкретными, измеримыми и релевантными для целей и бизнес-процессов компании. Например, если целью является изучение потребительского спроса на новый продукт, исследовательский вопрос может быть сформулирован следующим образом: "Какова потенциальная целевая аудитория для нового продукта и какие факторы влияют на их

решение о покупке?"

После постановки исследовательских вопросов необходимо определить, какие данные и методы анализа потребуются для получения ответов. Это может включать сбор первичных данных (например, опросы, интервью, наблюдения) или использование вторичных данных (статистика, отчеты, базы данных и т. д.). Кроме того, выбор методов анализа (например, статистический анализ, контент-анализ, кластерный анализ и др.) должен быть обоснован и соответствовать поставленным задачам.

После этого следует приступить к планированию и выполнению маркетингового исследования. На этом этапе необходимо разработать план исследования, включающий выбор выборки, разработку инструментов сбора данных, определение временных рамок и бюджета. Планирование также должно включать этические аспекты, связанные с конфиденциальностью и анонимностью данных, а также соблюдение правил и норм, регулирующих исследования в данной области.

После сбора данных необходимо провести их анализ и интерпретацию. Это может включать использование статистических методов, визуализацию данных и поиск связей и закономерностей. Результаты должны быть проанализированы в контексте исходных исследовательских вопросов и целей, а выводы должны быть ясно представлены и исчерпывающе объяснены.

Наконец, полученные результаты должны быть примене-

ны в практической деятельности компании. Рекомендации и выводы маркетингового анализа должны быть переданы заинтересованным сторонам и использованы для принятия решений, разработки маркетинговых стратегий и улучшения бизнес-процессов.

Постановка задач в маркетинговом анализе является важным этапом, который определяет успешность всего аналитического процесса. Четкое определение целей, формулировка исследовательских вопросов, правильный выбор данных и методов анализа, а также адекватное применение результатов – все это существенно для достижения максимальной эффективности и влияния маркетингового анализа на бизнес-процессы компании.

## **2.1.2. Анализ текущего состояния производственного предприятия при маркетинговом анализе**

Анализ текущего состояния производственного предприятия в рамках маркетингового анализа играет ключевую роль в определении стратегических направлений развития и принятии обоснованных решений.

Первым шагом в анализе текущего состояния производственного предприятия является сбор необходимых данных. Это может включать информацию о производственных мощностях, процессах производства, технологических возмож-

ностях, качестве продукции, структуре затрат и других параметрах, связанных с деятельностью предприятия. Для получения полной картины рекомендуется использовать как внутренние источники данных (например, учетные системы предприятия), так и внешние источники (например, отчеты о рынке, статистические данные).

На основе собранных данных проводится оценка конкурентных преимуществ и слабых мест предприятия. Это включает анализ факторов, которые делают предприятие успешным на рынке и выделяют его среди конкурентов, а также выявление аспектов, требующих улучшения. Конкурентные преимущества могут быть связаны с технологическими особенностями, качеством продукции, инновациями, репутацией и другими факторами. Анализ слабых мест позволяет определить уязвимые места в бизнес-процессах, низкую эффективность, недостаточное качество или иные проблемы, которые могут препятствовать успешному развитию.

Анализ текущего состояния предприятия также включает идентификацию рыночных возможностей и вызовов. Это помогает предприятию определить тенденции рынка, потребности потребителей, изменения в законодательстве или другие факторы, которые могут повлиять на его деятельность. Идентификация рыночных возможностей позволяет найти новые сегменты рынка, разработать новые продукты или услуги и адаптироваться к изменениям, анализ вызовов помогает предупредить возможные проблемы и разработать

стратегии их преодоления.

Одним из основных инструментов анализа текущего состояния является SWOT-анализ (анализ сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз). Он позволяет систематизировать полученную информацию и выявить ключевые факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия. Анализ сильных и слабых сторон помогает определить внутренние факторы, анализ возможностей и угроз – внешние факторы, которые могут повлиять на успех предприятия. На этом методе мы еще остановимся отдельно.

Основной целью анализа текущего состояния производственного предприятия является разработка стратегических решений. На основе полученных данных и выявленных факторов компания может определить приоритетные направления развития, корректировать бизнес-модель, выстроить маркетинговые стратегии и принять решения, направленные на устранение слабых мест и использование конкурентных преимуществ.

Анализ текущего состояния производственного предприятия позволяет получить объективную оценку конкурентных преимуществ и слабых мест, идентифицировать рыночные возможности и вызовы, а также разработать стратегические решения. Анализ текущего состояния является фундаментальным шагом для эффективного маркетингового планирования.

## **2.1.3. Анализ возможностей производственного предприятия при маркетинговом анализе**

Производственные предприятия сталкиваются с постоянно меняющейся рыночной средой, где конкуренция становится все более интенсивной. Для успешного развития и выделения на фоне конкурентов необходимо проводить маркетинговый анализ, включающий анализ возможностей предприятия. Анализ возможностей позволяет идентифицировать преимущества, ресурсы и потенциал предприятия, а также разработать стратегии, направленные на его развитие и успех на рынке.

Первым шагом в анализе возможностей предприятия является исследование его внутренних ресурсов и компетенций. Это включает оценку финансовых ресурсов, производственных мощностей, технологической базы, квалификации персонала и других внутренних факторов, которые могут стать основой для достижения конкурентных преимуществ. Анализ компетенций позволяет выявить уникальные знания, навыки и опыт, которые могут быть использованы в развитии и маркетинговых стратегиях предприятия.

Анализ возможностей также включает определение сегментов рынка, в которых предприятие может наиболее успешно конкурировать. Это требует изучения поведения и

потребностей потребителей, их предпочтений и требований. Понимание потребностей целевых сегментов помогает предприятию адаптировать свою продукцию или услуги, разработать маркетинговые стратегии и выйти на новые рыночные возможности.

Частью анализа возможностей является изучение конкурентной среды. Это включает исследование конкурентов, их стратегий, сильных и слабых сторон, а также оценку позиционирования предприятия на рынке в сравнении с конкурентами. Анализ конкурентной среды позволяет выявить преимущества и недостатки конкурентов, а также определить потенциальные возможности для предприятия в рыночном пространстве.

В современном бизнес-мире технологический и инновационный потенциал становится все более важным фактором успешного развития предприятия. Проведение анализа возможностей позволяет оценить наличие и потенциал использования новых технологий, инновационных подходов и идей, которые могут привести к развитию уникальных продуктов или улучшению бизнес-процессов. Оценка технологического и инновационного потенциала помогает предприятию определить свои конкурентные преимущества и возможности для роста.

На основе проведенного анализа возможностей предприятия разрабатываются стратегические решения. Это включает определение приоритетных направлений развития, вы-

бор маркетинговых стратегий, планирование инвестиций, управление рисками и принятие решений, направленных на максимальное использование возможностей предприятия на рынке.

Анализ возможностей производственного предприятия позволяет выявить уникальные преимущества, ресурсы и потенциал предприятия, а также разработать стратегии для достижения конкурентных преимуществ и успешного развития на рынке, помогает предприятиям ориентироваться на рыночные потребности, использовать технологические и инновационные преимущества и эффективно конкурировать в современной бизнес-среде.

## **2.1.4. Анализ ассортимента при маркетинговом анализе**

Ассортимент является одним из важнейших элементов маркетинговой стратегии любого предприятия. Анализ ассортимента позволяет оценить состояние текущего портфеля продуктов или услуг, выявить преимущества и недостатки, и разработать стратегии для оптимизации ассортимента и удовлетворения потребностей целевых сегментов рынка.

Первым шагом в анализе ассортимента является его сегментация. Это подразумевает разделение продуктов или услуг на группы в соответствии с их характеристиками, потребительскими свойствами, ценовым сегментом или други-



ми параметрами. Сегментация помогает более глубоко понять особенности ассортимента, выделить ключевые группы продуктов или услуг, и определить их роль и вклад в общую стратегию предприятия.

Далее следует перейти к оценке жизненного цикла продуктов, которая является важным аспектом анализа ассортимента. Жизненный цикл включает этапы введения на рынок, роста, зрелости и спада продукта. Анализ жизненного цикла помогает определить, на какой стадии находятся продукты в ассортименте и принять решения о необходимости изменений, модернизации, дифференциации или сокращении ассортимента.

Также анализ ассортимента также включает оценку конкурентной среды. Изучение ассортимента конкурентов помогает выявить их сильные и слабые стороны, узнать о новых продуктах или услугах на рынке, а также понять, как предприятие может отличаться от конкурентов и предложить уникальное предложение для потребителей.

Кроме того, анализ ассортимента не может быть полным без оценки потребительского спроса и трендов. Это включает изучение предпочтений потребителей, изменений в их поведении, роста или снижения спроса на определенные категории продуктов или услуг. Оценка трендов позволяет предвидеть изменения на рынке и принять решения о расширении, изменении или фокусировке ассортимента.

На основе проведенного анализа ассортимента разрабаты-

ваются стратегические решения. Это может включать изменение ассортимента, добавление новых продуктов или услуг, модификацию существующих, фокусировку на ключевых сегментах или дифференциацию от конкурентов. Стратегические решения направлены на оптимизацию ассортимента, повышение его привлекательности для потребителей и увеличение конкурентных преимуществ предприятия.

Анализ ассортимента позволяет предприятию понять свои преимущества и недостатки в ассортименте, выявить потенциальные возможности для роста, адаптировать предложение под потребности рынка и конкурентные условия. Анализ ассортимента и последующие стратегические решения позволяют предприятию удовлетворять потребности целевых сегментов и достигать конкурентных преимуществ на рынке.

## **2.1.5. Анализ рынка при маркетинговом анализе**

Анализ рынка является важной составляющей маркетингового анализа и позволяет предприятию получить глубокое понимание рыночной среды, конкурентного ландшафта и потребностей целевой аудитории. Анализ рынка помогает выявить возможности для развития бизнеса, определить конкурентные преимущества и принять стратегические решения, основанные на фактических данных.

Первым шагом в анализе рынка является исследование рыночного сегмента, в котором предприятие действует или планирует развиваться. Это включает изучение размера рынка, его динамики, тенденций и ростовых возможностей. Анализ рыночного сегмента позволяет определить потенциал рынка, его структуру, сегментацию и целевые группы потребителей.

Оценка потребительского спроса является важным аспектом анализа рынка. Это включает изучение предпочтений и потребностей потребителей, их поведения и предпочтений. Анализ потребительского спроса позволяет понять, какие продукты или услуги востребованы на рынке, какие тренды существуют и какие потребности можно удовлетворить через развитие своего бизнеса.

Анализ рынка также включает изучение конкурентной среды и деятельности конкурентов. Это включает исследование конкурентов, их стратегий, продуктов или услуг, ценовой политики, дистрибуции и маркетинговых коммуникаций. Анализ конкурентной среды позволяет определить сильные и слабые стороны конкурентов, выявить свои конкурентные преимущества и разработать стратегии для позиционирования предприятия на рынке.

Помимо изучения рыночного сегмента и конкурентной среды, анализ рынка также включает изучение макроэкономической среды. Это включает изучение факторов, таких как экономические условия, политическая стабильность, со-

циокультурные тенденции, технологические инновации и юридические ограничения. Исследование макроэкономической среды помогает предприятию понять общие тенденции и факторы, которые могут повлиять на бизнес-процессы и стратегическое планирование.

На основе проведенного анализа рынка разрабатываются стратегические решения. Это может включать выбор целевых рыночных сегментов, определение маркетинговых стратегий, разработку продуктов или услуг, установление ценовой политики, планирование дистрибуции и маркетинговых коммуникаций. Стратегические решения, основанные на анализе рынка, позволяют предприятию принять оптимальные решения и достичь конкурентных преимуществ на рынке.

Анализ рынка позволяет предприятию получить глубокое понимание рыночной среды, потребительского спроса и конкурентной ситуации. Анализ рынка помогает определить возможности для развития бизнеса, конкурентные преимущества и разработать стратегии, направленные на успешное позиционирование предприятия на рынке. Кроме того, он позволяет предвидеть изменения на рынке, адаптировать стратегии и принимать решения, способствующие росту и развитию предприятия.

## **2.1.6. Анализ потребителей при маркетинговом анализе**

Анализ потребителей является ключевым элементом маркетингового анализа, поскольку он позволяет предприятию глубоко понять свою целевую аудиторию, их потребности, предпочтения и поведение. Анализ потребителей помогает определить, какие продукты или услуги будут наиболее привлекательными для целевой аудитории, как эффективно достигать потребителей и какие стратегии маркетинга использовать.

Первый шаг в анализе потребителей – это сбор данных о целевой аудитории. Это может включать демографическую информацию, такую как возраст, пол, доход, образование, а также психографические данные, такие как интересы, ценности, образ жизни и предпочтения потребителей. Сбор данных может осуществляться путем проведения опросов, фокус-групп, анализа социальных медиа и использования внешних источников информации.

После сбора данных о потребителях следует провести сегментацию целевой аудитории. Это подразумевает разделение потребителей на группы схожих характеристик и потребностей. Сегментация помогает более точно определить целевые рыночные сегменты и адаптировать маркетинговые стратегии под каждую группу. Например, молодежь может

иметь отличные потребности и предпочтения от пожилых людей, поэтому эффективные маркетинговые коммуникации и продуктовые предложения должны быть разработаны для каждой из этих групп.

Анализ потребителей также включает исследование и понимание их потребностей и мотиваций. Что стимулирует их покупки? Какие проблемы они хотят решить? Какие ожидания у них от продуктов или услуг? Исследование потребностей и мотиваций помогает предприятию создать продукты или услуги, которые будут их удовлетворять, и разработать эффективные маркетинговые стратегии для привлечения и удержания клиентов.

Изучение покупательского поведения является неотъемлемой частью анализа потребителей. Это включает изучение процесса принятия решений, факторов, влияющих на покупку, частоты покупок, предпочтений брендов, каналов покупки и т. д. Анализ покупательского поведения позволяет предприятию лучше понять, какие маркетинговые тактики и инструменты будут наиболее эффективными для привлечения и удержания потребителей.

На основе проведенного анализа потребителей предприятие может разработать стратегические решения. Это может включать разработку продуктов или услуг, которые отвечают потребностям целевой аудитории, настройку маркетинговых коммуникаций, выбор каналов распределения и определение оптимальной ценовой политики. Применение резуль-

татов анализа потребителей помогает предприятию нацелить свои усилия на достижение максимальной эффективности и удовлетворение потребностей своей целевой аудитории.

Анализ потребителей позволяет лучше понять целевую аудиторию, их потребности и мотивации, что является основой для разработки успешных маркетинговых стратегий. Анализ потребителей помогает предприятию адаптировать свои продукты, услуги и коммуникации под потребности и предпочтения потребителей, что способствует удовлетворению их потребностей, удержанию и привлечению новых клиентов, а также достижению успеха на рынке.

## **2.1.7. Анализ конкуренции при маркетинговом анализе**

Анализ конкуренции является неотъемлемой частью маркетингового анализа, поскольку он позволяет предприятию оценить свое положение на рынке и понять динамику конкурентной среды. Анализ конкуренции позволяет выявить сильные и слабые стороны конкурентов, определить свои конкурентные преимущества и разработать эффективные маркетинговые стратегии.

Первый шаг в анализе конкуренции – это идентификация основных конкурентов на рынке. Это могут быть компании, предлагающие аналогичные или сходные продукты или услуги, и конкурирующие за одну и ту же целевую аудиторию.

Важно учесть как прямую конкуренцию (компании, предлагающие аналогичные продукты), так и косвенную конкуренцию (компании, удовлетворяющие аналогичные потребности или замещающие продукты).

После идентификации конкурентов следует собрать информацию о них. Это может включать анализ их продуктов или услуг, ценовой политики, маркетинговых стратегий, дистрибуции, позиционирования бренда, сильных и слабых сторон, а также отзывов и реакций потребителей на их продукты или услуги. Сбор информации может осуществляться путем исследования внешних источников, анализа открытых данных, наблюдения за конкурентами и проведения маркетинговых исследований.

После сбора информации о конкурентах следует провести анализ конкурентной среды. Это подразумевает оценку сильных и слабых сторон каждого конкурента, определение их конкурентных преимуществ и уязвимых мест. Важно также оценить их стратегии маркетинга, ценообразования, дистрибуции и позиционирования на рынке. Анализ конкурентной среды позволяет предприятию понять свои преимущества и недостатки относительно конкурентов и определить возможности для улучшения своей конкурентоспособности.

На основе анализа конкурентной среды предприятие может определить свои конкурентные преимущества. Это могут быть уникальные характеристики продукта, инноваци-



онные технологии, высокое качество, эффективная ценообразование или превосходное обслуживание клиентов. Определение своих конкурентных преимуществ позволяет предприятию сосредоточить свои усилия на развитии и продвижении этих преимуществ, что способствует привлечению и удержанию клиентов.

Исходя из проведенного анализа конкуренции, предприятие может разработать конкурентные маркетинговые стратегии. Это могут быть стратегии дифференциации, когда предприятие создает уникальное предложение, отличающееся от конкурентов; стратегии низкой стоимости, когда предприятие стремится быть более доступным в ценовом плане; или стратегии фокусировки, когда предприятие сосредотачивается на узком сегменте рынка. Разработка конкурентных маркетинговых стратегий помогает предприятию выделиться на фоне конкурентов и привлечь целевую аудиторию.

Анализ конкуренции помогает предприятию оценить свое положение на рынке, понять конкурентную среду и определить свои конкурентные преимущества. Анализ конкуренции также позволяет разработать эффективные маркетинговые стратегии, которые позволяют предприятию достичь конкурентного преимущества и удовлетворить потребности своей целевой аудитории.

## **2.1.8. Анализ каналов сбыта при маркетинговом анализе**

Каналы сбыта играют ключевую роль в успешной маркетинговой стратегии предприятия. Они обеспечивают передачу продуктов или услуг от производителя к конечным потребителям. Анализ каналов сбыта при маркетинговом анализе помогает предприятию оценить эффективность и эффективность существующих каналов, идентифицировать возможности для оптимизации дистрибуции и улучшения клиентского опыта.

Первый шаг в анализе каналов сбыта – это оценка существующих каналов и их эффективности. Это может включать оценку их покрытия рынка, степени доступности для клиентов, скорости доставки, уровня обслуживания клиентов и затрат на операции. Оценка существующих каналов позволяет предприятию определить их сильные и слабые стороны и выявить возможности для улучшения.

Для эффективного анализа каналов сбыта необходимо изучить потребности и предпочтения клиентов. Это поможет предприятию понять, какие каналы сбыта будут наиболее удобными и предпочтительными для целевой аудитории. Некоторые клиенты могут предпочитать покупки в розничных магазинах, в то время как другие предпочитают онлайн-покупки. Изучение потребностей и предпочтений кли-

ентов поможет определить оптимальные каналы сбыта для достижения целей предприятия.

Анализ каналов сбыта также включает изучение каналов, используемых конкурентами. Это позволяет предприятию понять, какие каналы сбыта успешно применяются конкурентами и какие конкурентные преимущества они получают благодаря своим каналам сбыта. Анализ конкурентов помогает предприятию определить, где можно улучшить свои каналы сбыта и разработать уникальные стратегии, которые помогут выделиться на фоне конкурентов.

На основе проведенного анализа предприятие может разработать оптимальную стратегию каналов сбыта. Это может включать комбинацию различных каналов, таких как розничные магазины, онлайн-платформы, дистрибьюторы или прямые продажи. Важно выбрать каналы сбыта, которые наилучшим образом соответствуют потребностям и предпочтениям клиентов, а также обеспечивают эффективность и конкурентоспособность предприятия.

Анализ каналов сбыта при маркетинговом анализе помогает предприятию оценить эффективность существующих каналов, изучить потребности клиентов, изучить конкурентов и разработать оптимальную стратегию каналов сбыта. Анализ каналов сбыта позволяет предприятию эффективно доставлять свои продукты или услуги клиентам и удовлетворять их потребности, что способствует росту и успеху на рынке.

## **2.1.9. Требования к маркетинговому отчету после выполнения всех этапов маркетингового анализа**

Маркетинговый анализ является ключевым инструментом для понимания рынка, потребностей клиентов и разработки эффективных маркетинговых стратегий. Однако результаты анализа имеют незначительную ценность, если они не документируются и не представляются в виде маркетингового отчета. Маркетинговый отчет является основным документом, который обобщает результаты анализа и предоставляет информацию, необходимую для принятия стратегических решений.

Маркетинговый отчет должен начинаться с резюме и обзора основных результатов анализа. В этой части отчета следует предоставить краткое описание проведенного анализа, основные выводы и рекомендации. Это поможет заинтересованным сторонам быстро получить общее представление о ситуации и принять решение о дальнейших действиях.

Следующим шагом является обоснование целей и задач маркетингового отчета. Здесь необходимо четко определить, для чего создается отчет и какую информацию он должен предоставить. Например, целью может быть предоставление руководству предприятия данных для принятия стратегических решений или обоснование необходимости внесения из-

менений в маркетинговую стратегию.

Обоснование требований к маркетинговому отчету также включает определение его структуры и формата. Отчет должен быть организован логично и последовательно, с ясным разделением на разделы и подразделы. Формат отчета может варьироваться в зависимости от потребностей и предпочтений аудитории. Некоторые отчеты могут содержать графики, диаграммы и таблицы для наглядного представления данных.

Маркетинговый отчет должен быть основан на конкретных данных и фактах, полученных в результате анализа. Обоснование требований к отчету включает определение того, какие данные и факты необходимо представить, чтобы обосновать выводы и рекомендации, содержащиеся в отчете. Например, это могут быть данные о рыночной доле, объемах продаж, трендах и конкурентной среде.

Ключевым элементом маркетингового отчета являются четкие выводы и рекомендации. Обоснование требований к отчету включает определение того, какие выводы и рекомендации должны быть представлены, чтобы помочь заинтересованным сторонам принять правильные решения. Выводы и рекомендации должны быть основаны на анализе данных и фактов, их формулировка должна быть ясной, конкретной и действенной.

Для этого необходимо на предприятии вести собственную информационную базу данных, которая должна содержать

все вышеуказанные в данном разделе сведения, на основании которых проводился маркетинговый анализ.

Обоснование требований к маркетинговому отчету является важным шагом после выполнения всех этапов маркетингового анализа. Он позволяет определить цели и задачи отчета, структуру и формат, а также необходимые данные и факты для обоснования выводов и рекомендаций. Качественный маркетинговый отчет обеспечивает понятное представление результатов анализа и помогает принимать стратегические решения, направленные на успех предприятия на рынке.

## **2.2. Методы маркетингового анализа: инструменты для понимания рынка и клиентов**

Маркетинговый анализ является неотъемлемой частью стратегического планирования и принятия решений в сфере маркетинга. Он позволяет предприятиям получить ценную информацию о рынке, потребностях клиентов, конкурентной среде и своих собственных возможностях. Для успешного маркетингового анализа применяются различные методы и инструменты. В данном разделе мы рассмотрим разнообразные методы маркетингового анализа и их роль в понимании рынка и клиентов.

Исследования рынка являются фундаментальным методом маркетингового анализа. Они позволяют собрать и проанализировать информацию о рыночных трендах, размере рынка, поведении и предпочтениях клиентов, конкурентной среде и других факторах, влияющих на маркетинговые решения. Исследования рынка могут включать опросы, фокус-группы, анализ данных и другие методы, которые помогают предприятию получить ценные инсайты о своей целевой аудитории и рынке в целом.

Сегментация рынка является методом, который позволяет предприятию разделить рынок на отдельные сегменты на

основе общих характеристик и потребностей клиентов. Сегментация помогает предприятию лучше понять свою целевую аудиторию и нацелить свои маркетинговые усилия на конкретные сегменты рынка. Это может включать разделение клиентов по демографическим данным, психографическим характеристикам, поведенческим факторам и другим параметрам.

Анализ конкурентной среды является методом, который помогает предприятию оценить своих конкурентов и понять их стратегии и тактики. Это может включать исследование конкурентов, анализ их продуктов и услуг, ценообразования, каналов сбыта, маркетинговых коммуникаций и других аспектов. Анализ конкурентной среды позволяет предприятию выявить свои конкурентные преимущества и разработать стратегии, которые помогут выделиться на рынке.

SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) является широко применяемым методом маркетингового анализа. Он позволяет предприятию оценить свои внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы, с которыми оно сталкивается на рынке. SWOT-анализ помогает выявить ключевые факторы, которые могут повлиять на маркетинговые решения и разработку стратегий.

Анализ покупательского поведения является методом, который помогает предприятию понять, как и почему клиенты принимают решения о покупке. Он включает изучение



факторов, влияющих на процесс принятия решений клиентами, их потребностей, предпочтений, мотиваций и поведения. Анализ покупательского поведения помогает предприятию адаптировать свою маркетинговую стратегию и коммуникации для лучшего удовлетворения потребностей клиентов.

Комбинация этих методов позволяет предприятию принимать информированные решения и успешно конкурировать на рынке.

### **2.2.1. SWOT-анализ: мощный инструмент стратегического планирования и маркетингового анализа**

SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) является одним из наиболее широко применяемых инструментов в области стратегического планирования и маркетингового анализа. Он представляет собой систематическую оценку внутренних и внешних факторов, влияющих на организацию или проект. В данном подразделе мы рассмотрим основные принципы SWOT-анализа, его преимущества и способы эффективного использования.

SWOT-анализ основан на четырех основных принципах.

1. **Сильные стороны (Strengths).** Оценка внутренних преимуществ и ресурсов организации или проекта, которые могут дать ей конкурентное преимущество. Это может вклю-

чать опытный персонал, инновационные продукты или высокую репутацию.

2. Слабые стороны (Weaknesses). Анализ внутренних ограничений и недостатков, которые могут затруднить достижение поставленных целей. Например, это могут быть ограниченные финансовые ресурсы, устаревшая технология или слабая управленческая команда.

3. Возможности (Opportunities). Оценка внешних факторов, которые могут создать благоприятные условия для развития организации или проекта. Это могут быть новые рынки, изменения в законодательстве, изменение потребительских предпочтений или технологические инновации.

4. Угрозы (Threats). Идентификация внешних факторов, которые могут препятствовать достижению целей организации или проекта. Это могут быть конкуренция, изменения в экономической ситуации, регулятивные ограничения или изменение вкусов и предпочтений потребителей.

SWOT-анализ предлагает ряд преимуществ, которые делают его мощным инструментом для стратегического планирования и маркетингового анализа.

- Простота и понятность.

SWOT-анализ является простым и понятным инструментом, который может использоваться как специалистами в области маркетинга, так и неспециалистами. Он не требует сложных моделей или математических расчетов.

- Широкое покрытие.

SWOT-анализ учитывает как внутренние, так и внешние факторы, позволяя полноценно оценить ситуацию организации или проекта. Это позволяет обнаружить возможности для роста и улучшения, а также потенциальные угрозы и проблемы.

- Идентификация конкурентного преимущества.

SWOT-анализ помогает выявить сильные стороны, которые отличают организацию или проект от конкурентов. Это может послужить основой для разработки уникальных стратегий и позиционирования на рынке.

- Фокус на стратегическом планировании.

SWOT-анализ способствует разработке долгосрочных стратегий и целей. Он позволяет выделить ключевые области для улучшения и определить пути достижения успеха.

Чтобы максимально эффективно использовать SWOT-анализ, следует учесть несколько рекомендаций.

1. Будьте объективными. При проведении SWOT-анализа важно быть объективным и реалистичным. Оценка должна основываться на достоверных данных и фактах, а не на предположениях или субъективных мнениях.

2. Используйте командный подход. SWOT-анализ может быть более эффективным, если он проводится в команде, включающей представителей разных отделов организации. Это позволяет получить разные точки зрения по каким-то вопросам и идентифицировать более полную картину.

3. Разработайте стратегии. После проведения SWOT-ана-

лиза важно разработать конкретные стратегии и действия на основе выявленных результатов. Эти стратегии должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (метод SMART).

4. Обновляйте анализ. Рынок и бизнес-среда постоянно меняются, поэтому SWOT-анализ не является статичным документом. Его следует регулярно обновлять и пересматривать, чтобы отслеживать различные изменения и приспосабливаться к новым условиям.

SWOT-анализ является мощным инструментом, который помогает организациям и проектам оценить свое положение на рынке, идентифицировать сильные стороны и слабые места, а также определить возможности и угрозы. Этот анализ позволяет разработать стратегии и планы действий, которые способствуют достижению поставленных целей. Эффективное использование SWOT-анализа требует объективности, командного подхода и разработки конкретных стратегий. Периодическое обновление анализа помогает быть в курсе изменений в окружающей среде и принимать информированные решения. SWOT-анализ является неотъемлемой частью успешного стратегического планирования и маркетингового анализа.

## **2.2.2. PEST-анализ**

PEST-анализ также является одним из ключевых инстру-

ментов в области стратегического планирования и маркетингового анализа. Это метод, который позволяет изучить внешнюю среду, в которой функционирует организация или проект.

PEST-анализ основан на изучении следующих факторов во внешней среде.

- Политические факторы (Political).

Анализ политической обстановки и факторов, связанных с государственными институтами и законодательством. Это может включать политическую стабильность, налоговую политику, регулятивные требования и политические решения, которые могут повлиять на организацию или проект.

- Экономические факторы (Economic).

Изучение экономической ситуации, таких факторов, как инфляция, процентные ставки, уровень безработицы, доходы населения и общая экономическая активность. Экономические факторы могут влиять на спрос, покупательную способность и общую финансовую ситуацию организации или проекта.

- Социокультурные факторы (Socio-cultural).

Анализ социальных и культурных трендов, предпочтений и мнений потребителей. Это может включать демографические изменения, изменение образа жизни, социальные ценности, тенденции в потреблении и социальную ответственность.

- Технологические факторы (Technological).

Изучение технологических инноваций и развития, которые могут влиять на организацию или проект. Это может включать новые технологии, цифровизацию, автоматизацию процессов и технические преимущества, которые могут повлиять на конкурентоспособность и эффективность организации.

PEST-анализ обладает несколькими преимуществами, которые делают его ценным инструментом для стратегического планирования.

1. Широкий охват. PEST-анализ позволяет изучить различные аспекты внешней среды, которые могут оказать влияние на организацию или проект. Это помогает оценить ситуацию более полно и принять информированные решения.

2. Прогнозирование и планирование. Анализ политических, экономических, социокультурных и технологических факторов помогает предвидеть тенденции и изменения, которые могут возникнуть в будущем. Это позволяет разработать стратегии и планы действий, которые учитывают эти факторы.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.