МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**Тульский государственный университет**

Кафедра Экономика и управление

**Контрольная работа**

**по дисциплине «Современный стратегический анализ»**

 Направление подготовки: 080200 Менеджмент

Профиль подготовки: Производственный менеджмент

Общий и стратегический менеджмент

Степень выпускника: магистр

9 вариант

Выполнил:

*Группа*

*Ф.И.О. студента*

Проверил: к.э.н., доцент

ФИО преподавателя

 Тула 2019

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc1603888)

[1. Методы мотивации персонала отдела стратегического планирования (ОСП) 5](#_Toc1603889)

[1.1 Роли, процессы и ответственность ОСП 5](#_Toc1603890)

[1.2 Понятие о методах мотивации 10](#_Toc1603891)

[1.3 Мотивация ОСП на базе KPI 17](#_Toc1603892)

[1.4 Зарубежный опыт 22](#_Toc1603893)

[1. Практическая часть 27](#_Toc1603894)

[2.1 Исходные данные 27](#_Toc1603895)

[2.2 Выбор целевого сегмента, оценка конкурентоспособности изделия, оценка потенциального спроса 29](#_Toc1603896)

[2.3 Планирование цены на продукцию 35](#_Toc1603897)

[2.4 Планирование сбыта и оценка целесообразности выпуска изделия 37](#_Toc1603898)

[Заключение 40](#_Toc1603899)

[Библиографический список 42](#_Toc1603900)

# Введение

Актуальность. В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку и тенденции ее развития с тем, чтобы поставить верные цели и предложить эффективные пути их достижения, учитывая особенности производственного процесса конкретного предприятия.

Алгоритмы и модели современного стратегического анализа дают представление об этапах, содержании работ и логической последовательности их выполнения для достижения фирмой конкурентного преимущества в условиях нестабильной внешней среды. Самый сложный момент стратегического процесса — этап реализации разработанной стратегии. Основой конкурентоспособности являются ключевые компетенции организации, поэтому все изменения должны направлять все имеющиеся в наличии ресурсы организации на их формирование и развитие. Стратегии реализуются через изменения.

Целями контрольной работы по дисциплине «Современный стратегический анализ» являются формирование теоретических знаний и практических навыков в области стратегического анализа внешней и внутренней среды организации для применения этих знаний и навыков в практической деятельности.

Задачами контрольной работы являются:

* овладение необходимыми знаниями в области теории стратегического анализа;
* изучить особенности и основные методы мотивации персонала отдела стратегического планирования;
* формирование способностей по определению конкурентоспособности изделия, оценки его потенциального спроса, применению результатов стратегического анализа в разработке управленческих решений.

Объектом исследования является мотивация персонала и стратегический анализ с целью определения целесообразности выпуска новой продукции. Предметом – проблемы внедрения системы мотивации персонала отдела стратегического планирования и расчет показателей конкурентоспособности мотокультиватора как нового изделия и оценки целесообразности его выпуска.

# 1. Методы мотивации персонала отдела стратегического планирования (ОСП)

## 1.1 Роли, процессы и ответственность ОСП

В настоящее время стратегическое управление на предприятии подразумевает регулярное исполнение соответствующих процедур. Одной из существенных процедур является стратегический анализ, позволяющий спрогнозировать развитие ситуации на основе анализа внешних и внутренних факторов [8].

Эффективность и результативность процесса стратегического планирования во многом определяется организационными факторами, такими как правильное определение функций и задач отдела стратегического планирования, хорошая корпоративная культура, эффективность управленческих бизнес-процессов [9].

В настоящее время становится все более очевидным, что производительность труда, мотивация и творческий потенциал персонала превращаются в важнейшие конкурентные преимущества, которые в значительной мере определяют успех реализации базовой стратегии развития предприятия [6, c. 102].

Определяющее влияние человеческого фактора на качество стратегического планирования и выполнения стратегических планов (команды, уровень подготовки кадров, мотивация и стимулирование). Системы планирования часто подаются в формальном виде, описывающем перечень этапов, в которых человеческий фактор явно не учитывается. но мышление руководителей и менеджеров, их внутренние ценности, принципы поведения, культура компании оказывают решающее влияние на разработку и принятие той или иной стратегии. Игнорирование этого приводит к тому, что теория стратегического планирования резко расходится с практикой, более того, это одна из причин кризиса стратегического планирования в 70 – девяностые годы прошлого века.

Заказчик (владелец бизнеса) на формирование системы стратегического управления является гарантом ее работоспособности и результативности, соответственно, система стратегического управления, выстраиваемая отделом стратегического планирования ОСП, ровно в той мере работоспособна и результативна, в которой ее заказчик «живет» в построенной под него системе, соблюдает правила системы и «дирижирует» других топ-менеджеров соблюдать эти правила [10].

Для начала определим функциональность отдела стратегического планирования (ОСП). Р.Каплан, Д.Нортон раскрыли свое понимание функционала ОСП в книге, выпущенной в 2010 году, «Награда за блестящую организацию стратегии», где большая роль отведена интегративным функциям ОСП (Табл. 1.1) [10]:

Таблица 1.1

Роли, процессы и ответственность отдела стратегического планирования (ОСП)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Роль** | **Процессы** | **Ответственность** |
| **ОСП** | **стратегического менеджмента** | **ОСП** |
| Архитектор | Определение модели стратегического менеджмента и правил | Управляет процессом |
| Разработка процесса управления стратегией |
| «Владелец» процесса | Разработка стратегии | Управляет процессом |
| Планирование стратегии |
| Приведение организации в соответствие со стратегией |
| Анализ и корректировка стратегии |
| Интегратор | Обеспечение связи с оперативным планированием и составлением бюджета | Интеграция с процессами финансового директора |
| Обеспечение связи с ключевыми операционными процессами | Интеграция с процессами директора по производству, логистике, и т.п. операциям |
| Обеспечение связи с отделом управления персоналом, ИТ- отделом | Интеграция с процессами директора по персоналу, IT-технологиям |
| Коммуникация стратегии | Интеграция с процессами отдела корпоративных коммуникаций |
| Управление стратегическими инициативами | Интеграция с процессами отдела управления программами |
| Обмен лучшим опытом | Интеграция с процессами директора по управлению знаниями |

 В (Табл. 1.2) представлен пример функциональных возможностей руководителей/сотрудников подразделений ОСП на рынке труда в России из открытых интернет-источников [10].

Таблица 1.2

Функциональные возможности руководителей/сотрудников подразделений ОСП на рынке труда в России

|  |  |
| --- | --- |
|   | **Начальник отдела стратегического планирования** |
| **Роли\ процессы ОСП** |
| АРХИТЕКТОР: | ·         Организация отдела  стратегического планирования и развития (регламенты, методология, структура, процессы взаимодействия) |
| Определение модели стратегического менеджмента и правил | ·         Внедрение системы стратегического управления в холдинге |
|   |   |
| АРХИТЕКТОР: | ·         Разработка рекомендаций по внедрению процесса стратегического планирования в компании, корпоративной стратегии, стратегии бизнесов и форматов. |
| Разработка процесса управления стратегией |
| ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА: | ·         Стратегический анализ, |
| Анализ и разработка стратегии | ·         Конкурентный анализ, business intelligence |
|   | ·         Подготовка документов стратегического развития для Совета директоров |
| ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА: | ·        стратегическое планирование, организационное и финансовое моделирование, |
| Планирование стратегии | ·         Управление процессом разработки корпоративной стратегии |
|   |   |
| ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА: | ·         Разработка тактических планов бизнес единиц (активов холдинга) на основе стратегического плана и концепции |
| Приведение организации в соответствие со стратегией | ·         Разработка организационно-структурного решения и модели холдинга |
|   | ·         Разработка новых структурных и процессных решений на всех уровнях управления холдингом |
|   |   |
| ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА: |   |
| Анализ и корректировка стратегии |
|   |
| ИНТЕГРАТОР: |   |
| Обеспечение связи с оперативным планированием и составлением бюджета |
| ИНТЕГРАТОР: |   |
| Обеспечение связи с ключевыми операционными процессами |
| ИНТЕГРАТОР: |   |
| Обеспечение связи с отделами управления персоналом, ИТ- отделами |
| ИНТЕГРАТОР: | ·         Управление IR и отношениями с акционерами  |
| Коммуникация стратегии |
|   |
| ИНТЕГРАТОР: |   |
| Управление стратегическими инициативами |
| ИНТЕГРАТОР: |   |
| Обмен лучшим опытом |
|   |

Для стратегического планирования отправным пунктом является появление у руководителей, менеджеров и владельцев мотивов для разработки эффективной стратегии. На всех этапах успех в первую очередь зависит от принятия решений людьми, от их взаимодействия, квалификации, умения работать в командах.

Существует типичный взгляд на стратегическое планирование как на должностную обязанность менеджеров, которая не должна вознаграждаться отдельно. Стратегическое планирование требует инновационных идей, а принципы эффективного менеджмента требуют обязательного вознаграждения менеджера за инновационные идеи и разработки, немотивированные или плохо мотивированные менеджеры не создают ничего, кроме формальных и стандартных планов, тем самым лишают компании возможности достичь успехов в конкурентной борьбе.

Демотивация персонала и бюрократизация стратегического планирования приводят к превращению его в формальную процедуру, поглощает время и финансы, но никаких ощутимых результатов не дает; взамен должны действовать единство стратегического планирования и стратегического контроля, конкретизация и персонификация личной ответственности за выполнение стратегических планов и их разделов. Потеря ответственности за выполнение стратегических планов - один из самых распространенных дефектов управления.

В отличие от оперативных планов, по среднесрочным и долгосрочным планам во многих компаниях часто вообще нет никакой ответственности. Но план без ответственности - в лучшем случае прогноз.

Выход заключается в точном указании как конкретных конечных результатов плана, так и промежуточных результатов и сроков их достижения, персонификации, назначении лиц, ответственных за них. Часто вместо конкретных работников указывают подразделения или организации, но в практике эффективного менеджмента такой путь является неправильным.

## 1.2 Понятие о методах мотивации

Мотивация в стратегическом управлении ориентируется на сочетание содержательных и процессуальных теорий мотивации с акцентом на бихевиористские взгляды Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В.Врума и Б.Ф.Скиннера. Из содержательных теорий мотивации заимствуются такие ориентиры, как «потребность в признании», «потребность в самореализации» (А. Маслоу), «потребность в росте» (К. Алделфера), что позволяет связать индивидуальные и организационные потребности [4, c. 62].

Привлекательной для осуществления стратегических действий мотивация, построенная на «потребности в достижении», исследовалась Д. Макклеланда. Мотив «до достижения» в значительной степени является определяющим для экономического роста и достижения результатов. Это чисто предпринимательский мотив, который способен повысить динамичность организации через деятельность отдельных работников. В зависимости от типов личностей целесообразно воспользоваться всем спектром мотивов, изучаемых упомянутыми авторами: «потребность во власти», «потребность в принадлежности», «потребность в обучении» и др.

Не вызывает возражений и необходимость существования в стратегическом управлении вознаграждений различных по содержанию и механизмами применения. «Теория ожиданий» В.Врума теоретически обосновывает то, что практически всегда интуитивно делают менеджеры разных уровней [4, c. 63]:

* Ожидания вознаграждения более значимо, чем то, что происходило в прошлом, и люди выбирают то или иное поведение, ориентируясь на будущее;
* Вознаграждение тесно связывает поведение с действиями, необходимыми для развития организации;
* Разнообразие желаний людей и работ в организации позволяет построить гибкую систему вознаграждения;
* Надо эквивалентно стимулировать усилия, которые человек потратил на достижение определенного результата.

Мотивация способствует формированию поведения индивида, группы или организации в целом.

Методы мотивации - это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов воздействия на персонал для активизации его деятельности.

Мотивационные методы классифицируют по объектам мотивации, используемым стимулам, видах потребностей, направленности и т.д. руководителям следует применять их в практической деятельности не как разрозненные и самостоятельные способы мотивации, а как целостную систему.

Рассмотрим методы мотивации некоторых категорий работников, неэкономические методы мотивации и методы удовлетворения основных потребностей подчиненных.

***Неэкономические методы мотивации***

Все нематериальные методы мотивации разделяют на две группы: ***организационные и морально-психологические***. К ***организационным методам*** мотивации относят:

* мотивацию участия работников в делах фирмы (то есть им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера);
* программы профессионально-квалификационного развития рабочей силы, карьерный рост, мотивацию перспективой;
* гуманизацию труда (обогащение содержательности труда, создание благоприятных условий для работы; демократизация управления, в том числе, делегирование полномочий, рационализация режимов труда и отдыха, организация комнат психологической разгрузки);
* развитие трудовой состязательности;
* усиление деятельности внутризаводских средств массовой информации и воспитание;
* разработку и внедрение принципов корпоративной культуры;
* организацию работы по сбору замечаний и предложений работников;
* мотивацию обогащением содержания труда, которая заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, а также позволяет проявлять их творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда (когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом).

***Морально-психологическими методами усиления трудовой мотивации*** являются: гласное признание заслуг; устное выражение благодарности руководителями; выражение благодарности в приказах; выражение благодарности в форме печатных объявлений, на досках объявлений, по радио и т. д .; поздравления с юбилеями; фотографии на досках почета, в музеях, на буклетах и ​​т. д .; посещение рабочих мест лучших работников высшими руководителями; уважение и доверие; одобрение и поддержка; отрицательное подкрепление (Осуждение, упрек, наказание) общения сотрудников. Любые мотивирующие влияния должны быть тщательно продуманы и соотнесены с конкретной ситуацией и личностью работника.

Морально-психологические методы мотивации содержат следующие основные элементы.

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; чувствовали бы ценность результатов, конкретную их важность. Для того чтобы работа приносила удовольствие, задача должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать (причем это "что-то" должно получить имя своего создателя: например, работники, отличившиеся получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие; это позволяет им почувствовать свою значимость).

3. Признание, оно может быть личным и публичным. Суть личного признание в том, что о работниках, которые особо отличившихся вспоминают в специальных докладах высшему руководству организации, представляют ему, персонально поздравляют по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране личное признание еще не получило широкого распространения как метод мотивации работников; более распространенное публичное признание.

4. Постановка высоких целей, которые вдохновляют людей на эффективный труд.

5. Атмосфера взаимоуважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег.

6. Продвижение в должности, объединяющий все рассмотрены методы мотивации. оно дает более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную и содержательную работу (Организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот метод мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны управлять и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

7. Похвала при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения. Иначе говоря, хвалить нужно тогда, когда дело закончено, когда на чем можно поставить точку и приступить к новой работе.

8. Одобрение в ходе работы, если дело идет на лад. В этом случае уместны такие слова: "правильно, продолжайте", "покажите этот прием коллеге, потом мне расскажете, как это удалось ". Одобрение можно сочетать с рекомендациями, даже с критикой: "Здесь и здесь все получается правильно, а в этой операции предполагаете ошибки ". При этом можно одобрить старания, усердие и рекомендовать другое средство выполнения работы.

9. Поддержка, когда работник сомневается, не уверен, не может определиться с выбором целей, задач, способов поведения и действия. В этот момент поддержка крайне необходима. Человек особенно нуждается в поддержке при освоении нового дела. Основная цель поддержки - устранить сомнение, неуверенность, колебания.

Этот метод лучше использовать, когда работник находится в состоянии растерянности, подавленности в результате длительных неудач, плохого настроения, когда у человека и необходимые знания, и умение, а работа не получается (как говорят, не клеится).

10. Осуждение. Это слова, обращенные к совести человека. Используя осуждение, необходимо руководствоваться следующими правилами: перед тем как критически оценивать результаты работы или вину, необходимо разобраться в обстоятельствах, ситуации, разграничить причины личного порядка и объективные, не зависящих от работника. Осуждать можно только за упущения, недостатки в работе, привычками, с такими индивидуальными особенностями как невнимание, лень, поспешность и др.; необходимо указать подчиненному на причину, привела к недостаткам в работе или проступка; не надо горячиться при осуждении и критике подчиненного, необходимо избегать сравнений и эпитетов, которые могут восприниматься как оскорбительные; в осуждении должна содержаться позитивная программа.

Необходимо не только указать подчиненному на недостатки и их причины, но и предложить выход, научить, как можно избежать подобных случаев.

Разрабатывая действующую систему трудовой мотивации, менеджер должен учитывать основные психологические факторы, влияющие на трудовую активность работников. К ним можно отнести следующие: чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководства; отсутствие психологической и организационной поддержки; недостаток необходимой информации чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя с потребностями подчиненного; отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда; неэффективное решение руководителем служебных проблем работника; некорректность оценки работника руководителем; недостаточный уровень заботы о мотивации сотрудника. Указанные выше факторы подрывают у работника чувство уверенности в себе, в стабильности своего положения и возможности дальнейшего карьерного роста.

В специальной научной литературе по данной проблеме выделяют шесть основных стадий снижения трудовой мотивации: растерянность, раздражительность, двойная роль (подсознательные надежды), разочарование, потеря готовности к сотрудничеству и заключительная стадия.

Первая стадия (растерянность) характеризуется симптомами стрессового состояния, связанного с непониманием работником причин сложившейся ситуации. Поиск ответов на такие вопросы: «Что происходит? С кем или с чем это связано? »- вызывают состояние нервной напряженности, хотя оно на этой стадии еще заметно не сказывается на результатах трудовой деятельности.

Вторая стадия - раздражение. Если работник получает противоречивую информацию или чувствует, что ситуация не улучшается, то он начинает раздражаться. Суть его поведения на этой стадии можно выразить следующими словами: "Я разозлился и не согласен мириться с сложившейся ситуацией ".

Третья стадия - двойная роль (подсознательные надежды). Положение усугубляется. Подчиненный-прежнему раздражен и начинает скрывать служебную информацию от руководителя, надеясь на его промах. Он избегает прямых контактов, хотя свою работу пока еще выполняет.

Четвертая стадия - разочарование. На этой стадии пропадает интерес к работе, страдают такие чувство, как уверенность в уважении со стороны подчиненных и осознание своего авторитета.

Пятая стадия - потеря готовности к сотрудничеству. Отношение работника к труду на этой стадии можно обозначить словами: "Это не мое дело". он четко ограничивает свои обязанности, пытаясь их максимально сузить. отношения с окружающими ухудшаются, расстройство переносится на весь коллектив. мотивация к труду еще более снижается, по сравнению с предыдущей стадией.

Шестая стадия - заключительная. Человек окончательно разочаровывается в своей работе и может отказаться от своей должности или перейти на другое место.

Для достижения высокого уровня мотивированности персонала необходимо проведение тщательно спланированной и систематически проводимой работы по улучшению производственных отношений, снижению уровня конфликтности и созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

## 1.3 Мотивация ОСП на базе KPI

При формировании целей организации особенно трудным является объединение в них интересов всех субъектов влияния: собственников, персонала, потребители. Владельцы ожидают высокую прибыль и дивиденды от организации, повышения рыночной стоимости и курса акций. Персонал рассчитывает на высокое материальное обеспечение, комфортные условия труда и предоставление социального пакета и другое. Потребителям организация должна представить качественный продукт с соответствующей ценовой категорией и высоким сервисным обслуживанием.

Таким образом, ОСП должен объединить различные интересы и формировать цели, которые находили бы отклик у всех субъектов влияния и рассматривались с точки зрения собственников, общества и организации.

На (Рис. 1.1) изображен процесс создания и контроля стратегических целей организации [3, с. 103].

Анализ внутренней среды

Анализ внешней среды

Замысел

Философия

Послание

Формирование стратегических целей

Стратегия

Обеспечение

Реализация

Контроль

Рисунок 1.1 - Процесс формирования и контроля стратегических целей организации

На всех этапах формирования и контроля стратегических целей организации важна роль персонала ОСП и его мотивации. С руководящих должностей начинается создание и формирование этих целей. Руководитель должен осознавать то, к чему стремиться организация, понимать свою значимость в данном процессе и значимость персонала. Сотрудники так же должны принимать участие в создании процесса, проявлять инициативу, выдвигать идеи и предложения. Ведь именно персоналу в последствии предстоит стать частью системы внедрения и реализации стратегии и стратегических целей компании. Каждому сотруднику необходимо иметь стимулы и мотивы для раскрытия собственного потенциала, развития организации. Это поможет компании не только достичь результата, но и сделать это гораздо быстрее.

Формирование и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) – является одним из инструментов организации эффективной работы персонала, который приобретает все большую популярность и используется многими успешными компаниями.

Для соединения стратегии и оперативного менеджмента к каждому KPI определяется детальный «План работ», который сотрудник должен реализовать для обеспечения выполнения своих KPI. Соответственно, путем контроля выполнения «Планов работ», в состав которых входят мероприятия, задачи и проекты, мы максимально обеспечиваем вероятность достижения KPI и целей компании.

Определяя процент выполнения «Плана работ», мы понимаем, что выполнили, а что осталось для полного выполнения KPI и стратегической цели.

Рассмотрим, какие основные выгоды получат «заинтересованные стороны» от использования концепции стратегического управления (Balanced Scorecard и KPI), а именно компания, ее собственник и сотрудники.

Для компании это возможность [11]:

* комплексно и наглядно описать стратегию компании;
* настроить деятельность компании на достижение поставленных целей;
* перевести стратегические цели на уровень оперативного управления;
* обеспечить систему оперативного контроля за достижением стратегических целей с помощью KPI;
* вести непрерывный мониторинг реализации целей, проектов и процессов;
* осуществлять управление нефинансовыми аспектами деятельности для достижения финансовых результатов;
* распределять ресурсы компании в соответствии со стратегическими приоритетами;
* получать обоснованные и более точные, правильные и оперативные решения менеджеров.

Использование системы стратегического управления для собственника предоставляет [11]:

* эффективный инструмент для постановки целей и контроля за их достижением (наемному руководителю);
* менеджменту — четкую «программу действий» и понятные количественные ориентиры в виде KPI;
* эффективный инструмент устранения противоречий во взглядах на цели и средства их достижения;
* эффективную систему ориентиров для определения баланса между инвестициями и текущим потреблением.

Выгода для сотрудника заключается в том, что [11]:

* он правильно понимает стратегию компании и может оценить свой вклад в нее;
* менеджеры знают, за что работают, система мотивации построена на долговременной основе;
* понятен механизм оценки эффективности его деятельности, то есть при оценке отсутствует субъективный фактор.

Мотивация (денежное стимулирование) на базе KPI является материальным мотиватором, построенным на стратегических целях компании.

В отличие от фиксированной заработной платы (оклада) переменная часть на базе KPI стимулирует как более качественное выполнение «Плана работ», то есть функциональных обязанностей, так и выполнение стратегических целей компании.

Для облегчения определения возможных KPI для каждой цели консультанты нашей компании разработали сборник используемых на практике показателей — издание «Библиотека KPI». Издание поможет быстро найти тот или иной показатель к цели, быстрее разработать или обновить существующую систему KPI.

Система мотивации сотрудника, ориентированная на стратегию, в конечном итоге состоит из набора KPI, за которые он отвечает, и оценка их выполнения влияет на итоговую премию.

Система ключевых показателей эффективности является связующим звеном между стратегическими целями, принципами, в соответствии с которыми осуществляется деятельность, и ожиданиями руководства от результатов работы персонала. Поэтому созданием и внедрением данной системы должен заниматься не только специалист по работе с персоналом, но и руководитель организации.

Для начала внедрения системы мотивации по KPI и достижения желаемого эффекта от нее, руководителю следует решить: чего компания хочет достичь, что будет измерять, за что платить персоналу, какие показатели оценивать, откуда брать и каким способом обрабатывать данные.

Рекомендуемое количество KPI для разных категорий сотрудников:

* 7-12 на уровне руководства компании и подразделений (у каждого);
* 5-7для руководства отделов;
* 3-5 для каждого сотрудника, одним из которых, как правило, является «Процент выполнения плана работ» и «Выполнение стандартов компании».

При грамотно выстроенной системе KPI, каждый работник понимает взаимосвязь между его индивидуальными обязанностями и стратегическими целями организации. За выполнение ключевых показателей эффективности отвечает непосредственно сотрудник, следовательно, от качества их выполнения зависит размер оплаты его труда. Заработная плата, рассчитанная в соответствии с KPI, отличается тем, что в ней помимо фиксированного оклада есть переменная часть, которая мотивирует сотрудника выполнять обязанности качественно

## 1.4 Зарубежный опыт

При формировании систем мотивации персонала большинство организаций используют накопленный зарубежный опыт. Из всего многообразия вариантов различных систем, выделяют шесть основных моделей, которые активно применяются в компаниях и повышают эффективность труда. Каждая из этих моделей таким или иным образом учитывает стратегические цели организации. То есть, цели и задачи системы оплаты труда вытекают из стратегии, целей компании и стратегии управления персоналом.

На пример, если компания выбрала стратегию лидерства, то необходима система мотивации, основой которой является формирование, развитие и удержание команды лидеров, способных сориентировать персонал на достижение стратегических целей. В (Табл. 1.3) представлена сравнительная характеристика японской, французской, английской, шведской, американской и немецкой моделей.

Таблица 1.3

 Сравнительная характеристика мотивационных моделей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название модели | Суть | Особенности | Факторы и оплата труда |
| Японская | Опережение роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения (в том числе уровня заработной платы) | Возможна только при высоком развитии самосознания, приоритете интересов нации над интересами индивидуума | 1.Стаж работы2.Возраст3.Профессиональное мастерство4. РезультативностьТарифная сетка определяет оклад |
| Американская | Поощрение предпринимательской деятельности, ориентация на высокий уровень экономического благосостояния и достижения личного успеха | Не предусматривает выплату премии, простота начисления заработной платы, используются коллективные системы премирования | Дневной заработок = (кол-во часов)\*(часовая тарифная ставка); при невыполнении дневной нормы работу продолжают до выполнения |
|  |
| Французс-кая | Разнообразие инструментов: стратегическое планирование, стимулирование конкуренции, гибкая система налогообложения | Включение стратегического планирования в рыночный механизм; методика оценки труда и критерии; безболезненно реагирует на изменения  | 2 подхода: -индивидуализация оплаты труда (квалификация, качество, уровень мобильности работника, кол-во внесенных предложений);-индексация оплаты в зависимости от стоимости жизни |
| Английс-кая | Формы участия сотрудников: долевое участие в капитале, трудовое долевое участие в прибылях.  | Зависимость от прибыли организации. Повышение мотивации, отношения к работе за счет распределения акций между сотрудниками  | Денежная и акционерная системы оплаты труда  |
| Немецкая | Ядром является личность человека и ответственность перед социумом. Комбинация стимулирования труда и социальных гарантий | Хозяйство является социальным, так как производится защита безработных, пенсионеров, детей, пресекается любое проявление несправедливости к этим группам | 1.Высокие социальные гарантии2. Высокая заработная плата |
| Шведская | Принцип одинаковой заработной платы за одинаковую квалификацию, аналогичную работу. При этом не учитывается результат хозяйственной деятельности. | Акцент на социальную политику, направленную на сокращение имущественного неравенства | 1.Сокращение разрыва между максимальной и минимальной оплатой труда2. Система единого уровня повышения оплаты труда3. Солидарная з/п |

Из таблицы видно, что практически все модели являются достаточно гибкими.

Японская модель делает акцент на квалификации и результативности сотрудника, отчего зависит рост заработной платы. Таким образом, повышается мотивация к труду, которая в краткосрочной перспективе напрямую зависит от результатов работы.

Американская модель является некоторой основой системы мотивации, однако на сегодняшний день ее дорабатывают и изменяют с помощью различных методов системы оплаты труда. Так, существуют системы «Скенлон» (создание премиального фонда и распределение между работниками и администрацией), «Раккер» (устанавливается постоянный размер премиальных вне зависимости от прибыли, ¼ премиального фонда остается в резерве). Также американская модель предусматривает аттестацию сотрудников, в соответствии с результатами которой, изменяется оплата труда работника и устанавливается на следующий период.

Французская модель отличается своей методикой оценки труда. Так, применяется балльный метод оценки эффективности труда работника по 6 показателям: производительность, качество, профессиональные знания, этика производства, инициативность, соблюдение норм и техники безопасности. По итогу набранных баллов весь коллектив делится на 5 категорий и уже в соответствии с ними распределяются надбавки, премии и т.д.

Немецкая модель признана самой оптимальной, так обеспечивает и экономическое благосостояние, и социальные гарантии в одинаковом соотношении.

Шведская модель представляет собой активную работу профсоюзов, постоянном заключении коллективных договоров для поддержания системы солидарной оплаты труда. Такая система с одной стороны помогает при воспроизводстве высококвалифицированного персонала, с другой стороны является сильным ограничителем мотивации сотрудников, их инициативности.

# Практическая часть

## 2.1 Исходные данные

Исходные данные для выполнения задания приведены в (Табл. 1 – 5).

Таблица 1

Вариант задания расчетной части

|  |  |
| --- | --- |
| № варианта  | 9 |
| Исследуемое изделие  | 9 |
| Изделие – конкурент  | 19 |

Таблица 2

Технико-экономические параметры моделей изделия

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Модели изделия |
| **9** | **19** |
| Мощность, л. с. | 2,5 | 3 |
| Производительность, га/ч | 0,030 | 0,035 |
| Максимальная скорость, м/ч | 550 | 650 |
| Моторесурс, ч | 650 | 800 |
| Масса, кг | 40 | 45 |
| Цена (без НДС), руб. | 5800 | 6000 |
| Расход топлива, л/ч | 1,6 | 1,5 |
| Расходы на техобслуживание, руб./ч | 0,5 | 0, 5 |
| Престиж производителя, баллы | 2 | 3 |
| Себестоимость, руб. | 4100 | 4200 |

Таблица 3

Ранжирование параметров изделия по степени значимости для потребителей

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Оценка значимости, баллы |
| 1 | 2 | 3 |
| Интервалы значений характеристик |
| 1. Мощность, л.с. | Менее 4 | 4-6 | Более 6 |
| 2. Производительность, га/ч | Менее 0,04 | 0,04 - 0,07 | Более 0,07 |
| 3. Максимальная скорость, м/ч | Менее 600 | 600 - 1100 | Более 1100 |
| 4. Расход топлива, л/ч | Более 2,5 | 2,0 - 2,5 | Менее 2,0 |
| 5. Моторесурс, ч | Менее 800 | 800 - 1100 | Более 1100 |
| 6. Масса, кг | Более 75 | 75 - 60 | Менее 60 |
| 7. Цена, руб. | Более 9000 | 7000 - 9000 | Менее 7000 |

Таблица 4

Потребительские запросы по сегментам рынка

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Сегменты рынка по группам покупателей |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Желаемые значения характеристик, баллы |
| 1. Мощность, л. с | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 2. Производительность, га/ч | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 3. Максимальная скорость, м/ч | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 4. Расход топлива, л/ч | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 5. Моторесурс, ч. | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 6. Масса, кг | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 7. Цена, руб. | 3 | 3 | 2 | 1 |
| Емкость сегмента, шт./год | 20000 | 12000 | 10000 | 6000 |

Таблица 5

Годовой спрос при различном уровне цен в сегментах рынка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сегмент 1 | Сегмент 2 | Сегмент 3 | Сегмент 4 |
| Цена, | Спрос, | Цена, | Спрос, | Цена, | Спрос, | Цена, | Спрос, |
| руб. | шт. | руб. | шт. | руб. | шт. | руб. | шт. |
| 5000 | 20000 | 7000 | 11000 | 7000 | 10500 | 9000 | 6500 |
| 6000 | 12100 | 8000 | 9000 | 8000 | 9100 | 10000 | 6000 |
| 7000 | 7000 | 9000 | 7400 | 9000 | 8000 | 11000 | 5200 |
| 8000 | 3700 | 10000 | 5000 | 10000 | 6900 | 12000 | 4500 |
| 9000 | 900 | 11000 | 1500 | 11000 | 4500 | 13000 | 4000 |

## 2.2 Выбор целевого сегмента, оценка конкурентоспособности изделия, оценка потенциального спроса

 Сегментацию рынка мотокультиваторов проведем по нескольким признакам: размер участка, уровень дохода, степень важности покупки, искомые выгоды, интенсивность потребления. В соответствии с этими признаками рынок разбит на четыре сегмента.

1. Сегмент 1: владельцы небольших участков (коллективных садов площадью до 0,08 га), имеющие невысокий уровень дохода; для этой группы потребителей наиболее важным фактором является цена и менее важны технические параметры мотокультиватора.
2. Сегмент 2: владельцы коллективных огородов (площадь участков 0,08-0,1 га) с невысоким уровнем доходов; для этой группы потребителей важным фактором является цена; они обращают внимание также на технические параметры мотокультиватора.
3. Сегмент 3: владельцы коттеджей с приусадебным участком (площадь участков 0,08-0,1 га), для которых важна как цена, так и производительность мотокультиватора.
4. Сегмент 4: владельцы личных приусадебных хозяйств (площадь участков до 0,5 га), для которых важны удобство эксплуатации технические параметры мотокультиватора.

Произведем выбор целевого сегмента рынка для исследуемого изделия на основе анализа выделенных рыночных сегментов и параметров изделия. Запросы потребителей в целевом сегменте, выраженные в баллах, не должны превышать соответствующих оценок исследуемого изделия (Табл. 6).

Таблица 6

Балльная оценка изделия

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Баллы исследуемого изделия |
| 1. Мощность, л. с | 1 |
| 2. Производительность, га/ ч | 1 |
| 3. Максимальная скорость, м/ч | 1 |
| 4. Расход топлива, л/ч | 3 |
| 5. Моторесурс, ч | 1 |
| 6. Масса, кг | 3 |
| 7. Цена, руб. | 3 |

В результате сравнения запросов потребителей и параметров изделия выбираем целевой сегмент – ориентируемся на целевой рынок Сегмент 1: владельцы небольших участков (коллективных садов площадью до 0,08 га), имеющие невысокий уровень дохода; для этой группы потребителей наиболее важным фактором является цена и менее важны технические параметры мотокультиватора.

Вычисляем показатель конкурентоспособности изделия по техническим параметрам:

JT = $\sum\_{j=1}^{n}w\_{j}v\_{j}$, (1)

где *wj* – значимость *j* –го параметра в оценке потребительских свойств изделия в целевом сегменте;

*vj* – относительный показатель качества по *j* –му параметру;

*n* – число параметров.

Оценка значимости параметров изделия осуществляется на основе экспертных оценок. Результаты экспертизы представляются в виде матрицы (Табл. 7), в которой на пересечении строки и столбца фиксируются порядковые номера параметров, которые при попарном сравнении являются более важными при оценке потребительских свойств изделия.

Значимость *j* - го параметра вычисляется по формуле:

wj = $\frac{k\_{j}}{\sum\_{j}^{}k\_{j}},$ (2)

где kj- количество предпочтений при попарном сравнении, отданных *j*-му параметру. Введем такую шкалу предпочтений: kj =6 – очень важный фактор, kj =5 – важный фактор, …, kj =1 – незначительный фактор.

Таблица 7

Матрица попарного сравнения параметров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номера | Номера параметров | *kj* | *wj* |
| параметров | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 1 |   |   |   |   |   | 5 | 0,24 |
| 2 |   | 2 |   |   |   |   | 6 | 0,29 |
| 3 |   |   | 3 |   |   |   | 2 | 0,10 |
| 4 |   |   |   | 4 |   |   | 4 | 0,19 |
| 5 |   |   |   |   | 5 |   | 3 | 0,14 |
| 6 |   |   |   |   |   | 6 | 1 | 0,05 |
| Итого | - | - | - | - | - | - | ***21*** | ***1,00*** |

Относительный показатель качества по *j* - му параметру рассчитывается по формулам:

$v\_{j}=\frac{a\_{j}^{и}}{a\_{j}^{к}}$ или $v\_{j}=\frac{a\_{j}^{к}}{a\_{j}^{и}}$ (3)

где $a\_{j}^{и}$ и $a\_{j}^{к}$ - значения *j* - го параметра соответственно для исследуемого изделия и изделия- конкурента.

Первая формула используется для параметров, при увеличении абсолютных значений которых возрастает потребительская ценность изделия (например, производительность). В противном случае - вторая формула. Результаты расчета сводятся в (Табл. 8).

Таблица 8

Расчет показателя конкурентоспособности по техническим параметрам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номера | ajи | ajк | wj | vj | wj\*vj |
| параметров |
| 1. Мощность, л. с | 2,5 | 3 | 0,24 | 0,83 | 0,198 |
| 2. Производительность, га/ ч | 0,03 | 0,035 | 0,29 | 0,86 | 0,245 |
| 3. Максимальная скорость, м/ч | 550 | 650 | 0,10 | 0,85 | 0,081 |
| 4. Расход топлива, л/ч | 1,6 | 1,5 | 0,19 | 0,94 | 0,179 |
| 5. Моторесурс, ч | 650 | 800 | 0,14 | 0,81 | 0,116 |
| 6. Масса, кг | 40 | 45 | 0,05 | 0,89 | 0,042 |
| Итого | ***JT=*** | ***0,861*** |

Изделие (мотокультиватор) №9 считается неконкурентоспособным по техническим параметрам по отношению к мотокультиватору-конкуренту №19, поскольку показатель конкурентоспособности изделия по техническим параметрам *JT =0,861<1*.

Вычисляем показатель конкурентоспособности изделия по экономическим параметрам:

*Jэ* =$\sum\_{j=1}^{n}f\_{j}l\_{j}$, (4)

где *fj* - доля *j* – го элемента затрат в цене потребления:

 *fj* = $\frac{C\_{J}^{и}}{\sum\_{j}^{}C\_{j}^{и}}$ , (5)

где

$\sum\_{j}^{}C\_{j}^{и}$– цена потребления изделия;

$C\_{J}^{и}$- *j-*й элемент затрат.

*lj* - относительный показатель затрат по *j* – му элементу затрат:

 *lj* = $\frac{C\_{J}^{к}}{C\_{J}^{и}}$ , (6)

где $C\_{J}^{к}$ и $C\_{J}^{и}$ – *j*-е элементы затрат для изделия-конкурента и исследуемого изделия.

 Элементы затрат рассчитываются на один час эксплуатации изделия. Амортизация рассчитывается как отношение цены к моторесурсу.

Мотокультиватор — это устройство, предназначенное для рыхления и прополки почвы (культивации) с помощью бензинового двигателя небольшой мощности (1,5−7 л. с.), на глубину от 8 до 25 см. Для определения затрат на топливо нам надо знать стоимость 1 л бензина марки АИ-92. По состоянию на 19/02/2019 в Туле стоимость бензина марки АИ-92 равна 42,20 руб./литр. Затраты на топливо рассчитывается как произведение цены 1 л бензина на расход топлива в час. Результаты расчета приводятся в (Табл. 9).

Таблица 9

Расчет показателя конкурентоспособности по экономическим параметрам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | *Cjи* | *fj* | *Cjк* | *lj* | *fj\*lj* |
| Амортизация, руб. / ч | 8,92 | 0,116 | 7,50 | 0,841 | 0,097 |
| Затраты на топливо, руб. / ч | 67,52 | 0,878 | 63,30 | 0,938 | 0,823 |
| Затраты на техобслуживание, руб. / ч | 0,50 | 0,006 | 0,50 | 1,000 | 0,006 |
| Итого | **76,94** | **1,000** | ***Jэ =*** | **0,927** |

Изделие считается конкурентоспособным, если *Jэ >1.*

Изделие (мотокультиватор) №9 считается неконкурентоспособным по экономическим параметрам по отношению к мотокультиватору-конкуренту №19, поскольку показатель конкурентоспособности изделия по экономическим параметрам *Jэ =*0,927<1.

Вычислим общий показатель конкурентоспособности:

*J =* *JТ\*JЭ* (7)

Изделие считается конкурентоспособным, если *J >* 1.

*J =* 0,861\*0,927= 0,798

***Можем сделать вывод, что общая конкурентоспособность изделия №9 ниже конкурентоспособности изделия №19, поскольку J=0,798<1.***

Потенциальный спрос на изделие ниже, чем на конкурентное изделие.

 Вычислим Долю рынка в целевом сегменте.

Доля рынка в целевом сегменте для исследуемого изделия вычисляется по формуле:

B= min ($\frac{J}{\frac{b\_{к}}{b\_{и}}+1}$ ;1), (8)

где J - показатель конкурентоспособности;

*bи*, *bк* - показатели престижа производителей исследуемого изделия и изделия–конкурента в баллах.

B= min ($\frac{0.798}{\frac{3}{2}+1}$ ;1)=min(0,319;1) = 0,319

Доля рынка в целевом сегменте для исследуемого изделия составляет 31,9%.

Максимальный объем продаж вычисляется по формуле:

qm=d\*B (9)

где d - емкость целевого сегмента.

Ранее мы уже определили целевой сегмент нашего изделия по его параметрам- Сегмент 1, из (Табл. 4) можем определить Емкость 1-го сегмента d= 20 000 шт./год.

Максимальный объем продаж изделия №9 по (9);

 qm=20 000\*0,319= 6 382 шт./год

## 2.3 Планирование цены на продукцию

Установление цены из условия достижения среднеотраслевой рентабельности:

P(1)= z ·(1+$\frac{\overbar{r}}{100})$, (10)

где *z* - себестоимость исследуемого изделия, руб.;

$\overbar{r}$– среднеотраслевая рентабельность (принимается 20%).

P(1)= 4100\*1,2= 4 920 руб.

Установление цены на основе спроса из условия максимизации прибыли (берутся из Табл. 5). Результаты расчетов приводятся в (Табл. 10).

Таблица 10

Величина текущей прибыли при различном уровне цен

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Цена изделия, тыс. руб. | Объем продаж с учетом доли рынка, тыс. шт. | Доход, млн. руб. | Себестоимость, млн. руб. | Прибыль, млн. руб. |
| 5 | 6,382 | 31,909 | 26,166 | 5,744 |
| 6 | 3,861 | 23,166 | 15,830 | 7,336 |
| 7 | 2,234 | 15,636 | 9,158 | 6,478 |
| 8 | 1,181 | 9,445 | 4,841 | 4,605 |
| 9 | 0,29 | 2,585 | 1,177 | 1,407 |

Выбирается цена P(2), при которой будет получена максимальная прибыль. В нашем случае максимальная прибыль в размере 7,336 млн. руб. будет достигнута при цене P(2)=6 000 руб.

Установление цены на основе конкурентоспособности изделия:

 P(3) = $p^{к}·$ $v\_{1}^{w1}·v\_{2}^{w2}$ (11)

где *pк* – цена изделия–конкурента;

$v\_{1}$, $v\_{2}$– относительные показатели качества по двум наиболее важным параметрам ($v\_{1}$= 0,86 для параметра №2. Производительность, га/ ч;

$v\_{2}$= 0,83 для параметра №1. Мощность, л. с);

w1, w2– значимость этих параметров (w1= 0,29 для параметра №2. Производительность, га/ ч; w2= 0,24 для параметра №1. Мощность, л. с)

 P(3) = 6 000\*0.86 0.29\*0.83 0.24=6 000\*0,9630\*0,9645=5 532 руб.

Окончательно устанавливаем начальную цену изделия как среднюю арифметическую:

P= (P(1)+P(2)+P(3))/3 (12)

P= (4920+6000+5532)/3=5484 руб.

## 2.4 Планирование сбыта и оценка целесообразности выпуска изделия

Прогноз объема продаж и уровня цен по годам представлен в (Табл. 11).

При расчете объема продаж изделия за год учитываем рассчитанный в Подразделе 2.2 «Выбор целевого сегмента, оценка конкурентоспособности изделия, оценка потенциального спроса» Максимальный объем продаж изделия qm=20 000\*0,319= 6 382 шт./год.

Таблица 11

Прогноз объема продаж и уровня цен по годам

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Годы |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Объем продаж в % от максимального | 30 | 70 | 100 | 100 | 70 |
| Объем продаж, тыс. шт. | 1,915 | 4,467 | 6,382 | 6,382 | 4,467 |
| Цена изделия в % от начальной | 100 | 90 | 80 | 80 | 70 |
| Цена изделия, тыс. руб . | 5,484 | 4,936 | 4,387 | 4,387 | 3,839 |
| Доход от реализации продукции, млн. руб. | 10,500 | 22,049 | 27,999 | 27,999 | 17,149 |

Вычисляем суммарный дохода от реализации продукции за пять лет:

S=$\sum\_{i=1}^{5}Si$ (13)

S=10,500+22,049+27,999+27,999+17,179=105,696 млн. руб.

Прогнозируемый объем инвестиций на НИОКР, маркетинг и организацию производства составляет 5 % от суммарного дохода от реализации продукции за пять лет:

D=0,05\*S (14)

D=0,05\*105,696=5,285 млн. руб.

Стоимость основных фондов составляет 60 % от объема инвестиций:

OF=0,6\*D (15)

OF=0,6\*5,285=3,171 млн. руб.

Средняя годовая норма амортизации равна 15 %:

Ai=0,15\*OF (16)

Ai=0,15\*3,171=0,476 млн. руб.

Чистый доход и финансовый результат в *i*-м году:

 Qi= Mi0+Ai, Fi=-D+$\sum\_{j=1}^{i}Q\_{j}$ (17)

где Mi0 - чистая прибыль в *i*-м году;

 *Ai* - амортизация в *i*-м году; *D* - инвестиции.

 Mi0 = Mi-10+PRi, (18)

где Mi-10- чистая прибыль в предыдущем (i-1)-м году;

PRi - прибыль от реализации продукции в *i*-м году.

Результаты расчета сводятся в (Табл. 12).

Таблица 12

Финансовые показатели, млн. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Годы |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Доход от реализации продукции | 10,500 | 22,049 | 27,999 | 27,999 | 17,149 |
| Себестоимость реализованной продукции | 7,850 | 18,316 | 26,166 | 26,166 | 18,316 |
| Прибыль от реализации продукции | 2,650 | 3,733 | 1,833 | 1,833 | -1,167 |
| Чистая прибыль | 2,650 | 6,383 | 8,216 | 10,050 | 8,883 |
| Амортизация | 0,476 | 0,476 | 0,476 | 0,476 | 0,476 |
| Годовой чистый доход | 3,126 | 6,859 | 8,692 | 10,525 | 9,359 |
| Финансовый результат | -2,159 | 1,574 | 3,407 | 5,241 | 4,074 |

Как видим, за 2 года проект производства изделия окупается и приносит по окончании второго года производства изделия финансовый результат в размере 1,574 млн. руб. На протяжении последующих 2-х лет производства изделия финансовый результат растет и на конец 4-го года достигает 5,241 млн. руб.

В конце ЖЦТ (5-й год производства) реализация изделия приносит убытки в размере 1,167 млн. руб. и финансовый результат производства и реализации изделия уменьшается до 4,074 млн. руб. по результатам 5-ти лет производства изделия.

Можно сделать вывод о целесообразности внедрения проекта производства изделия на протяжении 4-х лет.

# Заключение

Подведем основные итоги работы:

1. Изучены основные методы мотивации персонала отдела стратегического планирования (ОСП).

Изучены роли, процессы и ответственность ОСП. Мотивация способствует формированию поведения индивида, группы или организации в целом. Существуют экономические (материальные), неэкономические методы мотивации (организационные и морально-психологические).

Для обеспечения эффективности деятельности предприятия необходимы ответственные, высокоорганизованные и инициативные работники со стремлением к трудовой самореализации, профессионального роста, удовлетворенности от достигнутых результатов деятельности, ответственности и возможностями проявления инициативы. Для того чтобы побудить людей работать качественно, недостаточно изучить потребности персонала и провести их ранжирование. Нужно разработать механизмы мотивации, которые будут вызывать у людей желание работать эффективно в интересах организации.

Формирование и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) – является одним из инструментов организации эффективной работы персонала ОСП, который приобретает все большую популярность и используется многими успешными компаниями.

При наличии четко выстроенного стратегического плана и механизма реализации стратегии через мотивацию на базе KPI с желанием его реализовать предприятие получит успешную реализацию стратегии управления.

1. В практической части контрольной работы были сделаны выбор целевого сегмента, оценка конкурентоспособности изделия, оценка потенциального спроса.

Наше изделие №9 по своим техническим и экономическим характеристикам предназначено для целевого сегмента 1. Доля рынка в целевом сегменте для исследуемого изделия составляет 31,9%. Емкость 1-го сегмента d= 20 000 шт./год. Максимальный объем продаж изделия №9 составляет qm= 6 382 шт./год.

Определена начальная цена изделия P= 5484 руб.

Также были спланирован сбыт по Прогнозу объема продаж и уровня цен по годам и проведена оценка целесообразности выпуска изделия. За 2 года проект производства изделия окупается и приносит по окончании второго года производства изделия финансовый результат в размере 1,574 млн. руб. На протяжении последующих 2-х лет производства изделия финансовый результат растет и на конец 4-го года достигает 5,241 млн. руб.

В конце ЖЦТ (5-й год производства) реализация изделия приносит убытки в размере 1,167 млн. руб. и финансовый результат производства и реализации изделия уменьшается до 4,074 млн. руб. по результатам 5-ти лет производства изделия.

Можно сделать вывод о целесообразности внедрения проекта производства изделия на протяжении 4-х лет.

# Библиографический список

1. Кузнецов Е. Ю. Современный стратегический анализ: учебное пособие / под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.— 131 с. //URL: <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42382/1/978-5-7996-1832-2_2016.pdf>
2. Клейнер Г.Б. Сущность и структура стратегии предприятия //URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-struktura-strategii-predpriyatiya>
3. [Асаул](http://www.aup.ru/authors/asaul/) А.Н., Павлов В. И., Бескиерь Ф. И., Мышко О. А., [Менеджмент корпорации и корпоративное управление](http://www.aup.ru/books/m2/).-СПб.: Гуманистика, 2006. - 328с. //URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-strategii-predpriyatiya>
4. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с. //URL: <http://www.aup.ru/files/m1228/m1228.pdf>
5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с. //URL: <http://www.aup.ru/books/m205/>
6. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с. //URL: <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28666/1/978-5-321-02372-3_2014.pdf>
7. Абрамова В. В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятиям //URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-element-sistemy-strategicheskogo-upravleniya-predpriyatiyam>
8. Мирзоева С. М. Основные проблемы стратегического планирования на предприятиях/ Экономика и предпринимательство, № 2, 2015 г. //URL: <http://naukarus.com/osnovnye-problemy-strategicheskogo-planirovaniya-na-predpriyatiyah>
9. Сатыбаева Б. К. Основные проблемы стратегического планирования/ Материалы Республиканской научно-теоретической конференции «Сейфуллинские чтения-12: Молодежь в науке - инновационный потенциал будущего" . - 2016. - Т.1, ч.2 - С.396-399 //URL: <https://docplayer.ru/59697139-Osnovnye-problemy-strategicheskogo-planirovaniya.html>
10. Третьяк С. Чем занимается отдел стратегического планирования? //URL: <http://markus.spb.ru/kase/strat-tret.shtml>
11. Клочков А. Мотивация персонала на стратегию компании //URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1581>