

**Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Вятский государственный университет»**

Институт непрерывного образования российских и иностранных граждан

**Программа подготовки управленческих кадров для организации народного хозяйства
Российской Федерации
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

Выпускная аттестационная работа

Стратегия оптимизации затрат при освоении новых видов продукции на примере АО «ЛЕПСЕ»



**Выполнил: Ю.В. Мохов
Руководитель:
к.э.н., доцент Т.И. Ларина**

Надежность в небе, надежность на земле



Динамика темпов роста объемов производства АО «ЛЕПСЕ»

Виды продукции	Темп роста к предыдущему году, %					2016 г. в % к 2015 г.
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Объем товарной продукции	101,4	105,1	109,3	109,0	110,2	10,2
Авиационная техника	107,7	111,7	113,5	111,0	113,2	13,2
Потребительские товары	85,5	81,5	88,7	96,8	97,1	-2,9

**Доли основных групп изделий в общем объеме
производства АО «ЛЕПСЕ», в %**

Группы изделий	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в п.п. к 2012 г
Авиационная техника	77,1	83,0	86,4	87,6	82,5	5,4
Электроинструмент	5,4	3,5	2,5	2,7	4,4	-1
Бытовая техника	10,4	9,3	8,7	7,0	8,2	-2,2
Прочая продукция	3,2	4,2	2,4	2,7	4,9	1,7

Выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг АО «ЛЕПСЕ»

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	тыс. руб.	в % к 2013 г	тыс. руб.	в % к 2014 г	тыс. руб.	в % к 2015 г
Выручка от реализации продукции, товаров и услуг (без НДС), в том числе	3967514	119,9	4157329	104,8	45721148	110,0
- основной техники	3337457	124,5	3449901	103,4	3688508	106,9
- товары народного потребления	469892	97,5	480669	102,6	638517	132,8
- оптовой и розничной торговли	41684	111,4	63591	112,1	67152	105,6
- услуги, аренда	103444	107,7	163168	156,3	177971	109,1

Состав и структура персонала АО «ЛЕПСЕ»

Категории работников	2014г.		2015г.		2016г.		2016г. в % к 2014г.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Среднесписочная численность всего:	4357	100,0	4356	100,0	4394	100,0	100,8
В том числе:							
Промышленно-производственный персонал:	4261	97,8	4269	98,0	4302	97,9	101,0
- рабочие	3442	79,0	3424	78,6	3476	79,1	101,0
- служащие	427	9,8	444	10,2	435	9,9	101,9
- руководители	46	1,1	52	1,2	53	1,2	115,2
- специалисты	346	7,9	349	8,0	338	7,7	97,7
Непроизводственный персонал	96	2,2	87	2,0	92	2,1	95,8

Сильные и слабые стороны АО «ЛЕПСЕ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Предприятие работает по гос.оборонзаказу	Отсутствие четкой стратегической политики
Высокий уровень организации производства	Устаревший парк оборудования
Ценовое преимущество	Устаревшие технологические процессы, требующие пересмотра
Большие производственные мощности	Низкие финансовые способности
Постоянное освоение новых изделий	Отставание в области исследований и разработок
Корпорация «Уралвагонзавод»	Высокая конкуренция по ТНП со стороны китайских производителей
Развитая система переподготовки персонала организации	Зависимость от курса валют при приобретении сырья
Аттестация по ГОСТ ISO.9001 и ГОСТ РВ 15-002	Высокие социальные обязательства
Конструкторское ведение изделий	Ограниченное количество поставщиков
Отдел собственных разработок (НИОКР)	Ограниченное количество потребителей
Полный цикл производства (Проверенные временем технологические процессы, отработанные технологии производства продукции)	Исходящая логистика (спецтранспорт)
Диверсификация производства	Малое количество среднего возраста рабочего персонала
Вспомогательное производство	Высокие издержки производства
Тесные связи с учебными заведениями	Нехватка квалифицированного персонала
Наличие центров ответственности позволяет оперативно реагировать на изменения в деятельности	Отсутствие капитальных вложений в модернизацию производства
Развита социальная сфера (нематериальная мотивация)	Подчинение финансовых интересов предприятия интересам собственников
Освоение ERP систем в управление производством	Отсутствие продуманной антикризисной маркетинговой программы

Сильные и слабые стороны АО «ЛЕПСЕ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Предприятие работает по гособоронзаказу	Устаревший парк оборудования
Высокий уровень организации производства	Устаревшие технологические процессы, требующие пересмотра
Большие производственные мощности	Ограниченное количество поставщиков
Постоянное освоение новых изделий	Ограниченное количество потребителей
Отдел собственных разработок (НИОКР)	Высокие издержки производства

Возможности и угрозы АО «ЛЕПСЕ»

Возможности	Угрозы
Поддержка предприятия за счет специальных госзаказов и предоставления федеральных средств	Свертывание государственной программы развития гражданского авиастроения
Оборонеспособность страны	Отсутствие какой-либо государственной поддержки
Налоговые послабления в виде налоговых кредитов, отсрочек по уплате, снижения ставок налогов	Ужесточение налогового бремени
Сложившаяся система кооперации и координации по производству авиационного оборудования	Увеличение штрафных санкций
Наличие открытых технологий производства в сфере производства бытовой техники и электрооборудования, кроме того, отсутствуют предпосылки для технологического рывка, развитие идет в сторону изменения дизайна	Длительный производственный цикл ведет к повышенной потребности в оборотных средствах
Расширение и рост фирмы за счет увеличения товарного ассортимента и производства продукции для различных сегментов рынка	Низкая инвестиционная привлекательность: закрытость отрасли
Стабильность работы благодаря наличию системы госзаказов	Высокая конкуренция в сфере производства бытовой техники и электрооборудования
Улучшение доступа к мировым технологиям	Отсутствие новых современных технологий производства ведет к вытеснению с рынка
Прямые конкуренты только ТНП	Открытые технологии позволяют конкурентам производить аналогичное оборудование по более низкой себестоимости (технология производства насосов «Водолей» заимствована китайскими фирмами)
Выход на международный рынок ТНП	Нарушение связей с постоянными клиентами предприятия
Применение ERP систем в управлении производством	Высокая инфляция. Рост цен на материалы и сырье



Возможности и угрозы АО «ЛЕПСЕ»

Возможности	Угрозы
Поддержка предприятия за счет специальных госзаказов и предоставления федеральных средств	Свертывание государственной программы развития гражданского авиастроения
Обороноспособность страны	Отсутствие какой-либо государственной поддержки
Налоговые послабления в виде налоговых кредитов, отсрочек по уплате, снижения ставок налогов	Низкая инвестиционная привлекательность: закрытость отрасли
Стабильность работы благодаря наличию системы госзаказов	Высокая конкуренция в сфере производства бытовой техники и электрооборудования
Прямые конкуренты только ТНП	Отсутствие новых современных технологий производства ведет к вытеснению с рынка



Участок прогрессивного токарно-фрезерного оборудования и деталь представитель

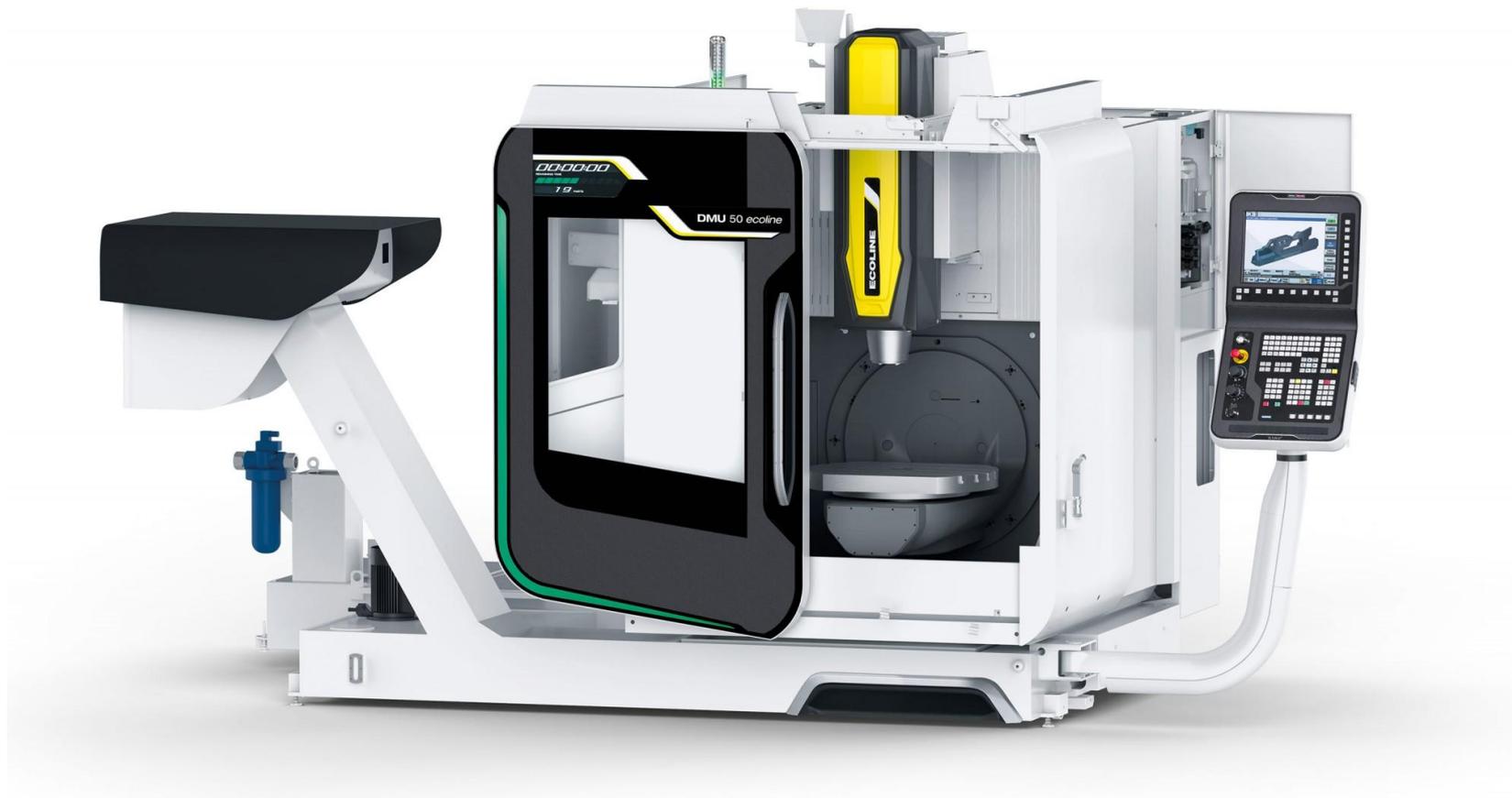


121372
«Диффузор»





Обработка центр модели DMU 50 фирмы DMG





Эффективность предложенных мероприятий

Показатель	2016 г.	2018 г.	2018 г. в % к 2016 г.
Выручка, тыс. руб.	4572148,0	4892198,36	107,0
Себестоимость, тыс. руб.	4203771,0	4371921,84	104,0
Прибыль, тыс. руб.	368377,0	520276,52	141,2
Цена изделия, руб.	483556,5	483556,5	-
Себестоимость: 1 изделия, руб.	364505,0	291604,0	80,0
40 изделий, руб.	14580200,0	11664160,0	80,0
Прибыль от продажи изделия, руб.	119051,5	191952,5	161,2
Рентабельность, %	8,1	10,6	2,6 п.п.
Рентабельность изделия, %	24,6	39,7	13,1 п.п.



75 лет на благо страны



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ