

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)
Кафедра Менеджмента организации
(полное наименование кафедры)
Специальность 080507.65 - «Менеджмент организации»
(код ОКСО и наименование специальности)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ
Зав.кафедрой Менеджмента организации
(полное наименование кафедры)
_____ А.А. Лукьянова
(подпись) (И.О.Фамилия)
« _____ » _____ 2015 г.

Выпускная квалификационная работа

**РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО "ТЕХНОКОМ")**

Выполнил студент группы
Артем Семенович Петров
(И.О.Фамилия)

625
(номер группы)
Петров 14.12.2015
(подпись, дата)

Форма обучения

заочная

Научный руководитель:
к.э.н., доцент кафедры менеджмента
организации Е.Л. Соколова
(ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

Соф 14.12.2015
(подпись, дата)

Рецензент:
Коммерческий директор ООО
"Техноком" А.О. Маланчик
(ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

Маланчик 14.12.2015
(подпись, дата)

Нормоконтроль:
к.э.н., доцент кафедры менеджмента
организации Г.Т. Полежаева
(ученая степень, должность, И.О.Фамилия)

Полежаева 14.12.2015
(подпись, дата)

Дата защиты _____

Оценка _____

Красноярск 2015

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра Менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Менеджмента организации

_____ А.А. Лукьянова
" ____ " _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Артем Семенович Петров

группа 625

1.Тема: Разработка направлений стратегического развития организации (на примере ООО "Техноком")

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2015г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 2015г.

3. Исходные данные для научного исследования: материалы преддипломной практики; нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «Техноком»; библиографические источники, освещающие вопросы стратегического развития организации.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Исследовать теоретические аспекты стратегического развития организации торговой отрасли.

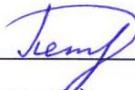
4.2. Охарактеризовать организацию как объект исследования, произвести стратегический анализ потенциала и факторов внешней среды исследуемой организации, а также комплексный многофакторный стратегический анализ организационной среды ООО "Техноком".

4.3. Разработать направления стратегического развития ООО "Техноком" на рынке профессионального торгового оборудования

4.4. Обосновать эффективность мероприятий по реализации направлений стратегического развития ООО "Техноком"

5. Графическая часть проекта. В графической части дипломной работы составить графики и таблицы, в том числе матрицы SWOT-анализа и SNW-анализа.

Руководитель проекта _____  _____ Е.Л. Соколова
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял _____ 2015г.  _____
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Глава 1.Стратегическое развитие организации торговой отрасли в современных социально-экономических условиях.....	9
1.1 Сущность, значение и виды стратегии развития организации.....	9
1.2 Технология разработки и реализации направлений стратегического развития организации.....	19
1.3 Современные тенденции развития организации в отрасли профессионального торгового оборудования в регионе.....	24
Глава 2. Организационно-экономические предпосылки стратегического развития ООО "Техноком"	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО "Техноком".....	28
2.2 Стратегический анализ потенциала и факторов внешней среды исследуемой организации.....	32
2.3 Комплексный многофакторный стратегический анализ организационной среды ООО "Техноком".....	42
. Направления стратегического развития ООО "Техноком" на рынке профессионального торгового оборудования.....	45
3.1 Обоснование направлений стратегического развития ООО "Техноком".....	45
3.2 Программа реализации направлений стратегического развития ООО "Техноком".....	49
3.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по реализации направлений стратегического развития ООО "Техноком".....	58
Заключение.....	63
Список используемой литературы.....	65

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время возросло значение стратегического поведения, позволяющего организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. Все предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в самой фирме, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса. А также появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное получение и распространение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

В каждый данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем. Учитывая то, что окружение и условия жизни организации будут меняться.

Необходимы огромные усилия и большие затраты на то, чтобы в организации начал осуществляться процесс развития стратегии. Требуется создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким и реагировать на любые изменения внутри и вне организации. А для этого требуется гораздо больше затрат.

Актуальность данной темы дипломной работы объясняется тем, что каждое предприятие на определенном этапе жизненного цикла может столкнуться с ситуациями, в которых необходимо пересмотреть дальнейшую стратегию развития. Такими ситуациями могут выступать - спад, или

отсутствие спроса на предлагаемые товары, услуги; нестабильное финансовое положение; низкая рентабельность производства, или ее отсутствие, и т.д.

Цель данной дипломной работы заключается в теоретическом обосновании и разработке направлений стратегического развития организации (на примере ООО «Техноком»).

Задачи дипломной работы:

- 1) раскрыть сущность, значение и виды стратегии развития организации;
- 2) исследовать технологию разработки и реализации направлений стратегического развития организации;
- 3) выявить современные тенденции развития торговой организации в сфере профессионального торгового оборудования в регионе;
- 4) дать организационно-экономическую характеристику ООО «Техноком»;
- 5) провести стратегический анализ потенциала и факторов внешней среды исследуемой организации;
- 6) выявить проблемы стратегического развития организации;
- 7) разработать направления стратегического развития ООО "Техноком" на рынке профессионального торгового оборудования;
- 8) оценить их социально-экономическую эффективность.

Объектом исследования является организация на примере ООО "Техноком".

Предметом исследования являются направления стратегического развития организации ООО "Техноком".

В первой главе рассмотрено стратегическое развитие организации торговой отрасли в современных социально-экономических условиях. Раскрыта сущность, значение и виды стратегии развития организации. Проведен анализ технологии разработки и реализации направлений

стратегического развития организации. Выявлены современные тенденции развития организации в отрасли профессионального торгового оборудования в регионе.

Во второй главе проведен анализ организационно-экономических предпосылок стратегического развития ООО «Техноком». Представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Техноком», проведен стратегический анализ потенциала и факторов внешней среды исследуемой организации. Кроме того, представлен комплексный многофакторный стратегический анализ организационной среды ООО "Техноком".

В третьей главе выпускной квалификационной работы представлены разработанные направления стратегического развития ООО «Техноком» на рынке профессионального торгового оборудования. Представлено обоснование направлений стратегического развития ООО «Техноком». Разработана программа реализации направлений стратегического развития ООО «Техноком» и проведен анализ социально-экономической эффективности программных мероприятий по реализации направлений стратегического развития ООО «Техноком»

Методы исследования: анализ и синтез, SWOT-анализ, SNW-анализ, анализ конкурентной среды.

В качестве источников в работе были использованы нормативные документы организации: устав, должностные инструкции сотрудников, приказы руководства организации и другие документы. Кроме того, при написании дипломной работы были изучены работы основоположников в области стратегического управления Р. Акоффа, И. Ансоффа, К. Боумана, У. Глука, Л. Джауха, Т. Коно, Г. Минцберга, Д. Пирса, М. Портера, Р. Робертсона, А. Стрикленда, А. Томпсона, Р. Форестера, К. Хаттена, Д. Хиггинса, и др. Среди российских ученых теория стратегического управления изучена в работах Сурина В.В., Савицкой Г.В., Раицкого К.А., Романова А.И., Покрытан П.О. и др.

Глава 1. Стратегическое развитие организации торговой отрасли в современных социально-экономических условиях

1.1. Сущность, значение и виды стратегии развития организации

Одной из важнейших задач корпоративного управления является эффективное стратегическое развитие организации и контроль ее деятельности с целью повышения благосостояния собственников в долгосрочной перспективе [19,с.67].

Термин «стратегия» теоретиками менеджмента был заимствован из области военных искусств (греч. «стратогос» - войско, «эгос» - веду) и само понятие «стратегия» вошло в разговорную практику из военной теории. Словарь Вебстера дает следующее определение:

«Стратегия - это наука о планировании и проведении крупномасштабных военных операций, о маневрировании силами с целью занятия наиболее выгодной позиции до вступления в контакт с врагом».

Один из ведущих военных теоретиков К. Клаузевиц так различал стратегию и тактику: «Тактика есть учение об использовании вооружённых сил в бою, а стратегия – учение об использовании боёв в целях войны...». К. Клаузевиц также отмечал, что тактика и стратегия «представляют собой две проникающие одна в другую в пространстве и времени, но в то же время различные по существу деятельности» [12, с. 122].

Одно из первых определений термина «стратегия» дается в работах К.А. Чупрова [38,с. 123], где стратегия определяется как «предопределение основных долговременных целей и задач предприятия, выбор курса деятельности и выделение ресурсов, необходимых для достижения этих целей». Впрочем, данная трактовка не исключила появления целого ряда других определений, отражающих многообразие взглядов на стратегию и стратегический менеджмент.

Но стратегию необходимо рассматривать с разных сторон:

- стратегия - это средство достижения конечного результата;
- стратегия объединяет все части организации в единое целое;
- стратегия охватывает все основные аспекты организации;
- стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации;

-стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации: что представляет собой бизнес сегодня? Каким должен стать наш бизнес завтра? Каковы наши товары, функции, рынки? Что нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?;

-стратегия - это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий для ее развития;

-стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды [16, с.14].

Основными элементами стратегии являются:

-система целей, включающая миссию, а также общеорганизационные и специфические цели. Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее: какой вид деятельности выбирает предприятие? какие отличительные особенности этой деятельности? на каких потребителей она рассчитана? какими ценностными ориентирами будет руководствоваться предприятие в своей деятельности?;

-политика, содержанием которой является совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей;

-планы, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, направленной на решение задачи распределения ресурсов. Схема трех уровней стратегического решения представлена на рисунке 1.

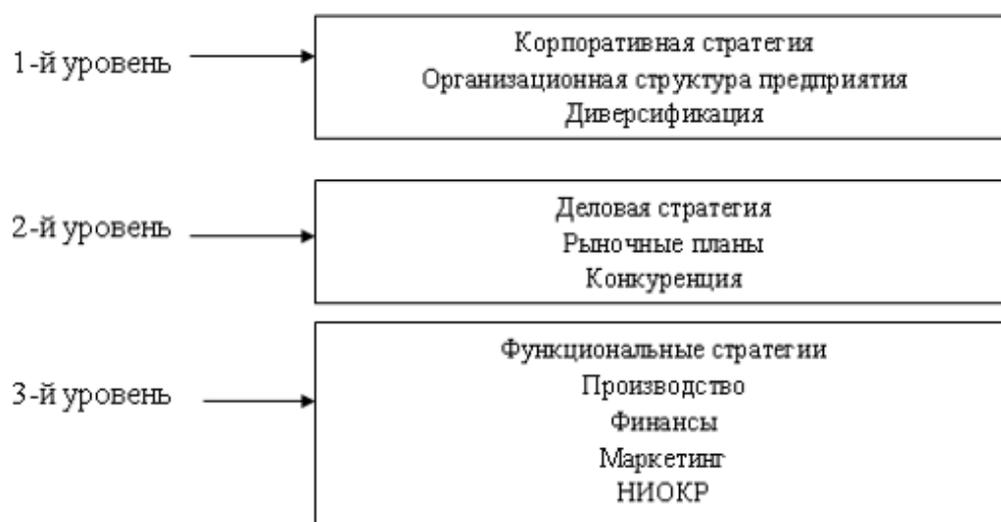


Рис. 1. Уровни стратегических решений [16, с.153]

Корпоративная стратегия - первый уровень. Она определяет организацию в целом, поведение ее подразделений или бизнес-единиц, товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность, и отвечает на вопрос: каким бизнесом занимается корпорация?

Корпоративный уровень управления представлен главным управляющим (генеральным директором, президентом корпорации и т.д.), советом директоров и другим старшим персоналом, принимающим стратегические решения для всей организации. Обычно в обязанности этих руководящих лиц входят:

- определение назначения, миссии и целей организации;
- выявление ключевых областей деятельности;
- выделение ресурсов для каждого вида деятельности;
- формулирование стратегий, которые охватывают корпоративную деятельность.

Корпоративная стратегия включает также вопросы финансовой и организационной структуры предприятия в целом [16, с.127].

Стратегия предприятия - второй уровень, часто характеризуется как конкурентная или деловая стратегия. Фундаментальным здесь является вопрос: как и с кем конкурировать на конкретном рынке?

На уровне предприятия стратегические задачи чаще всего нацелены на успех в конкурентной борьбе. Это могут быть, например, задачи внедрения новой продукции или услуг, а также создание отдела по исследованиям и разработкам. Именно поэтому деловую стратегию предприятия называют стратегией конкуренции. В этом ее принципиальное отличие от корпоративной стратегии. В то же время, если предприятие занимается одним видом деятельности, корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги [5,с.256].

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть

достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Роль стратегии в стратегическом планировании - обеспечить четко сформулированную, ясную, реалистичную и желаемую конкурентную позицию.

Часто фирма выбирает стратегию из двух и более возможных вариантов. Например, компания, которая хочет увеличить свою долю на рынке до 40%, может сделать это несколькими путями:

- создать более благоприятный образ товара через интенсивную рекламу;
- увеличить численность торгового персонала;
- представить новую модель;
- понижить цены и продавать через большое число розничных магазинов;
- эффективно объединить и скоординировать все эти элементы маркетинга.

Из этих общих стратегий вытекают стратегии по отношению к конкретным рынкам сбыта и выбор альтернативных стратегий. Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться.

Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма может расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией

данной фирмы, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

Стратегия развития рынка эффективна, если: местная фирма стремится расширить свой рынок; в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке; для хорошо известной продукции выявляются новые области применения. Фирма стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать существующую продукцию. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более насыщенными усилия по продвижению.

Стратегия разработки эффективна, когда фирма имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой [15,с.234].

Стратегия диверсификации используется для того, чтобы фирма не стала чересчур зависимой от одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для фирмы. Как известно, концентрация на одной-единственной отрасли имеет для бизнеса, с точки зрения менеджмента, массу организационных, управленческих, а также стратегических преимуществ. Соответственно, падение нормы прибыли на

вложенный в производство капитал всегда будет способствовать возникновению необходимости стратегии диверсификации.

Являясь реальным инструментом устранения возникающих диспропорций воспроизводства и оптимального перераспределения различных видов ресурсов, диверсификация деятельности предприятия выступает важнейшим координатором направления реструктуризации экономики, выдвигая перед компанией различные цели и задачи.

Так, процессы диверсификации связаны с модификацией важнейших составляющих деятельности компании: готового продукта, отрасли и положения компании в этой самой отрасли, а также рынков сбыта.

В динамичной макросреде диверсификация компании становится базовой основой для достижения нового уровня внутренней и внешней рыночной гибкости. Разумное решение о диверсификации может быть принято на основе текущих ожиданий и прогнозов на будущее. Развертывание стратегии диверсификации целесообразно в случае:

- существенного сужения потенциала развития бизнеса;
- появления новых возможностей для деятельности в иных отраслях;
- перемещения текущего потенциала в область иных отраслей;
- сокращения издержек производства;
- наличия сверхресурсов (в т. ч. организационных).

При разработке стратегии диверсификации принимаются во внимание следующие критерии:

- текущая и будущая привлекательность отрасли;
- расчет затрат на вхождение компании в отрасль;
- наличие каких-либо дополнительных преимуществ (эффект синергизма).

Таким образом, истинное понятие диверсификации связано с процессом распространения деятельности компании с ориентацией ее на

освоение новых сфер влияния. До тех пор, пока компания накапливает сверхприбыль за счет постоянного роста в ранее освоенной нею отрасли, тогда диверсификация не является стратегически важной целью. В основе выбора организацией одной из перечисленных выше стратегий лежит: соответствие стратегии нашей миссии, внутренние возможности организации и естественно окружающая среда.

Основные направления диверсификации с учетом принципа взаимодействия стратегических зон хозяйствования (далее – СЗХ), представлены в виде типовой структуры:

- несвязанная (неродственная) диверсификация – достижение гибкости извне;
- связанная (родственная) стратегия центрированной и горизонтальной диверсификации – реализация стратегических соответствий и достижение внутренней гибкости;
- комбинированная диверсификация.

Хозяйственный портфель — совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации. Анализ хозяйственного портфеля — инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает различные направления своей хозяйственной деятельности с целью вложения ресурсов в наиболее прибыльные из их числа и сужения или прекращения наиболее слабых направлений деятельности. Здесь, прежде всего, следует идентифицировать стратегические хозяйственные единицы (СХЕ) организации, что порой является сложной задачей, особенно для крупных организаций. СХЕ должна удовлетворять следующим трем критериям: обслуживать внешний рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации; иметь своих, отличных от других, потребителей и конкурентов; руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Далее с целью выработки стратегий развития организации оценивается степень привлекательности различных СХЕ. Обычно такая оценка осуществляется по двум параметрам: привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит СХЕ, и сила позиции данной СХЕ на данном рынке или в данной отрасли. Первый, наиболее широко распространенный, метод анализа СХЕ основан на применении матрицы «скорость роста рынка — рыночная доля» (матрица Бостонской консультативной группы — БКГ); второй — решетки планирования СХЕ (матрица корпорации «General Electric» или Мак-Кинзи). Матрица «скорость роста рынка — рыночная доля» предназначена для классификации СХЕ организации с помощью двух параметров: относительной рыночной доли, характеризующей силу позиции СХЕ на рынке (ось X), и скорости роста рынка, характеризующей его привлекательность (ось Y). Пересечение этих двух координат образует четыре квадранта. Если СХЕ характеризуются высокими значениями обоих параметров, то они называются «звездами», их следует поддерживать и укреплять. Если СХЕ характеризуются высоким значением параметра X и низким — Y, то они называются «дойными коровами» и являются генераторами денежных средств организации, поскольку не требуется вкладывать средства в развитие рынка, но за ними нет будущего. При низком значении параметра X и высоком — Y СХЕ называются «трудными детьми», их надо специально изучать, чтобы установить, не смогут ли они при известных инвестициях превратиться в «звезды». Когда как параметр X, так и параметр Y имеют низкие значения, то СХЕ называются «неудачниками», от них надо по возможности избавляться, если нет веских причин для их сохранения [30, с.134].

С помощью данной матрицы руководители решают вопросы определения направлений предпочтительного инвестирования с целью завоевания большей рыночной доли, а может быть — снятия с производства какого-то продукта. Решетка планирования СХЕ используется при оценке привлекательности отдельных СХЕ на основе двух координат: ось X

характеризует силу позиции СХЕ в отрасли, ось У — привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.

Индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников. Приняты три уровня градации данного индекса: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов. Используются три уровня градации данного индекса: высокая, средняя и низкая. Пересечение линий, характеризующих различные уровни значений этих двух уровней, образует решетку, которая делится на три зоны: зону, в которую организация должна инвестировать; зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне, и зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.

Несмотря на всю привлекательность подобных подходов, они обладают и рядом недостатков. Они достаточно трудоемки и дорогостоящи, ряд показателей с их помощью трудно измерить, концентрируют внимание на текущих СХЕ и дают мало информации о планировании новых СХЕ, основываются преимущественно на экспертных оценках, прежде всего сотрудников данной организации.

Внедрение системы стратегического управления предприятием способствует определению эффективных направлений в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ориентации в финансовых возможностях и перспективах, возникающих в сложившейся

экономической системе страны. Решение данных вопросов обеспечивает стратегия предприятия.

Систематизация этого вопроса в доступной форме приведена и изложена в виде схемы, представленной на рисунке 2.

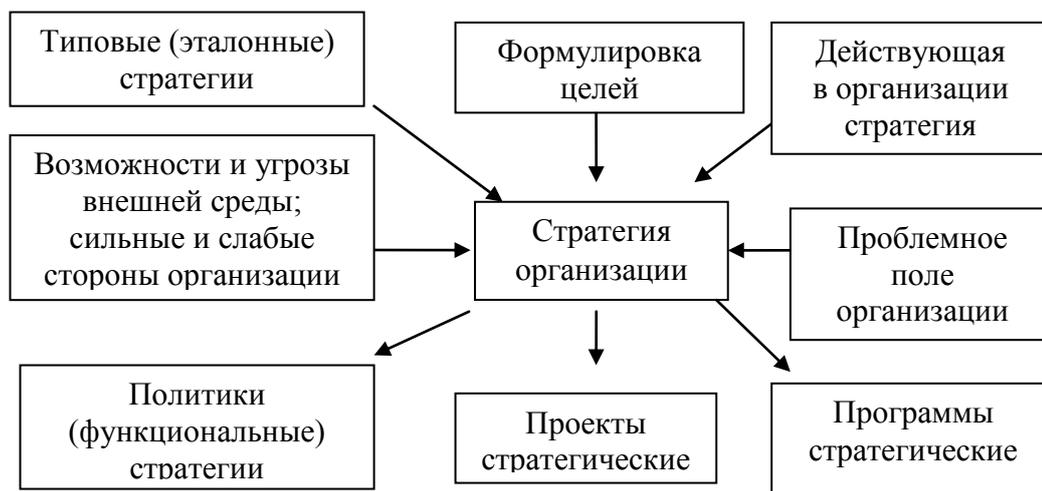


Рис. 2. Схема формирования стратегии компании[11, с. 39]

Как видно из рис 2 стратегия организации определяется формулировкой цели и основана на типовых стратегиях, которые базируются на функциональных стратегиях (политиках).

1.2. Технология разработки и реализации направлений стратегического развития организации

Разработка направлений стартегического развития орагниазации включает ряд этапов. Изначально проводится анализ внешних факторов, с которыми взаимодействует организация, проводится с целью выявления состояния среды. Значительный объем приобретенной информации при проведении анализа внешней среды обычно приводит к беспорядку. Однако недостаточный анализ искажает реальное положение. Чтобы сформировать отчетливую и ясную картину развития ситуации, полученные результаты

нужно верно соотносить, объединить в единое целое несколько этапов анализа [17,с.124]:

- анализ макросреды, ее можно разделить на четыре сектора: политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение;
- анализ микросреды, которая состоит из пяти составляющих: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, возможные новые конкуренты, товары-заменители.

Анализ включает следующие четыре этапа:

1. Сканирование окружающей среды для выявления имеющихся и возникающих изменений.
2. Мониторинг отдельных трендов окружающей среды и образцов изменения с целью определения характера их эволюции.
3. Проектирование — определение будущего направления изменений в окружающей среде.
4. Оценивание текущих и будущих изменений окружающей среды с точки зрения стратегий и их последствий для организации.

При существовании факторов, которые не подлежат контролю со стороны организации, разрабатываемая стратегия должна помочь организации максимально использовать все преимущества, а также минимизировать возможные потери.

При изучении внешней среды менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на выяснении, какие угрозы и какие возможности включает в себя – внешняя среда.

Помимо анализа внешней среды организации важно провести основательное исследование ее реального состояния. Кризисная ситуация в организации – знак или слабой стратегии, или ее плохого исполнения, или того и другого вместе. Имея все показатели, менеджер видит, каким должна стать в будущем организация, и может разрабатывать достижимую

антикризисную стратегию. Рассматривая стратегию организации, менеджеры должны обратить свое внимание на пять основных аспектов.

1. Эффективность текущей стратегии.

Для начала необходимо определить место организации среди конкурентов, потом размер рынка и группы потребителей, на которые организация ориентируется; затем, переходим к области производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка каждого фактора даст более ясную картину стратегии предприятия, которое испытывает кризис.

2. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.

Наиболее значимый способ оценки стратегического положения компании – SWOT-анализ.

Анализ внешней среды фирмы позволяет выделить ключевые возможности успеха бизнеса для разработки стратегии. Анализ внутренних факторов развития позволяет выделить ключевые компетенции фирмы для осуществления конкурентной стратегии (сила, слабость, возможности, угрозы).

Сила – это то, в чем организация достигла успеха. Она заключается в навыках, опыте работы, в технологии, в отличном обслуживании клиентов, в узнаваемости.

Слабость – это отсутствие значимого в функционировании компании, того, что у нее не получается в сопоставлении с другими. После того, как сильные и слабые стороны раскрыты, все компоненты внимательно изучаются и оцениваются. Значительной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон организации, его угроз и возможностей, а также выводы о необходимости стратегических изменений.

3. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия.

Цены и затраты предприятия соотносят с ценами и затратами конкурентов. Именно так можно открыть лучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее действенный способ

минимизации издержек и на основе полученного анализа перейти к повышению конкурентоспособности организации по издержкам. Метод, которым осуществляется этот анализ, называется "цепочкой ценностей" (таблица 1)[16,с.112].

Таблица 1.

Цепочка ценностей

Вспомогательные виды деятельности	Инфраструктура компании					Прибыль
	Управление людскими ресурсами					
	Технологическое развитие					
	Закупки					
	Материальное обеспечение	Производство	Товародвижение	Маркетинг и продажи	Обслуживание	
Основные виды деятельности						

Цепочка ценностей отображает процесс создания стоимости услуги и включает в себя разнообразные виды деятельности и прибыль. Данный метод дает возможность проверить, насколько каждый вид деятельности компании соответствует лучшим показателям в отрасли.

На основе полученной информации, в дальнейшем, можно эффективно спланировать последовательность того или иного вида деятельности, выбрать способ минимизации издержек, определить пути повышения конкурентоспособности организации по издержкам.

4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.

Для оценки ситуации требуются ответы на целый ряд вопросов: укрепится или будет ослаблена конкурентная позиция компании при сохранении применяемой ею в настоящее время стратегии, какое положение занимает компания по основным ключевым факторам успеха по сравнению с конкурентами и имеет ли компания (если имеет, то почему) конкурентное преимущество или находится в благоприятном с этой точки зрения положении. Количественные оценки конкурентной силы показывают слабые

и сильные позиции компании, а также позволяют точно оценить возможности фирмы по защите своих рыночных позиций.

Для успешной реализации стратегии не менее важно взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организации, которые должны поставить перед собой основную задачу – это преодоление кризисного состояния.

Стратегия – это план, результаты реализации которого невозможно с полной точностью спрогнозировать. Для этого нужно тщательно следить за ходом выполнения стратегии, а если возникнут проблемы, уметь применять альтернативные варианты. Это отличительная особенность антикризисной стратегии. При реализации стратегии могут появиться сложности, которые раскроют пробелы в планировании. Тогда необходимо принимать радикальные меры по решению этих проблем.

Последним и немаловажным этапом реализации являются оценка и контроль над выполнением стратегии. Данный этап помогает выяснить, в какой мере реализация стратегии приведёт к достижению целей организации.

Если организация постоянно отслеживает появление внешней угрозы, а также располагает временем, необходимым для выработки эффективной реакции, оно может ликвидировать все проблемы. Но в условиях кризиса на выработку эффективных мероприятий существуют жестко ограниченный срок. Именно поэтому необходимо стремиться к параллельности работ. А для этого придется изменить сложившуюся систему управления, что больно скажется на работе сотрудников.

Значимую помощь в реализации стратегии могут оказать специалисты, привлеченные со стороны. Нанимается консалтинговая компания "со стороны", которая берет на себя функции антикризисного центра, разрабатывает, а зачастую и внедряет стратегию. Такая модель поведения оптимальна для компаний, не обладающих человеческими ресурсами, способными разработать и внедрить эффективное управление. Но также это

могут быть сотрудники самой компании. Изначальное наличие в компании системы стратегического планирования и заранее сформированной антикризисной команды или отдела является самым оптимальным вариантом.

1.3. Современные тенденции развития организации в отрасли профессионального торгового оборудования в регионе

Современный рынок торгового оборудования позволяет создать неповторимый внутренний дизайн магазина независимо от формы торговли, площади и ассортимента товара. Известные линейки гипер- и супермаркетов оснащаются холодильным оборудованием комплексно, в едином стиле. В торговом зале располагаются холодильные витрины со статическим и принудительным охлаждением, морозильные бонеты, шкафы, пристенные и островные холодильные горки известных европейских производителей.

Стеллажи и торговые витрины в магазинах самообслуживания обеспечивают необходимый температурный режим хранения продуктов, свободный доступ и эффектную демонстрацию покупателю. Островные витрины, обособленно расположенные в торговом зале, привлекают внимание покупателей к товару. Невысокие морозильные бонеты с эффектной ледяной крошкой имеют стильный дизайн и хорошую обзорность, поэтому издали соблазняют замороженными полуфабрикатами, плодоовощной продукцией. Нестандартные хлебные стеллажи формируют индивидуальный облик товарного отдела. Выгодный визуальный эффект выкладки товара гарантирует грамотное точечное освещение и подсветка витрин. Все эти мероприятия способствуют росту продаж и формируют имидж магазина.

Изготовление оборудования для магазинов получило новый виток развития с освоением новых технологий производства, использованием современных материалов, расширением ассортимента. Сегодня большое

внимание уделяется грамотному оформлению прикассовой зоны, изготовлению тележек и покупательских корзин, турникетов и камер хранения. В прикассовой зоне размещают стеллажи с мелкими и необходимыми товарами, которые покупатель быстрее заметит или купит импульсивно, задерживаясь у кассы. К таким товарам относятся зажигалки, жевательная резинка, специи.

Производство торговой мебели постоянно расширяется, при этом учитываются такие направления её совершенствования, как:

- универсальность;
- унификация узлов и деталей;
- увеличение вместимости;
- расширение номенклатуры приспособлений для выкладки товаров (наборы аксессуаров для выкладки и рекламы);
- применение недорогих материалов;
- изготовление быстросборного торгово-выставочного оборудования из стекла и зеркал;
- проектирования торгового оборудования нового поколения;
- производство торгово-выставочного оборудования из ламинированных древесно-волоконных плит в сочетании с металлопрофилем;
- композитное построение многовариантного торгового и выставочного оборудования на основе замковых трубчатых систем.

Большие резервы в рационализации использования торговой мебели заключается в унификации каркасных и композитных конструкций различных типов в целях достижения возможности взаимозаменяемости узлов и деталей торговой мебели одного типа узлами и деталями другого. Решение этой задачи позволяет разрабатывать систему кооперирования между производителями.

Компактное размещение торгового оборудования, комфортные условия для обслуживающего персонала и покупателей, современные кассовые боксы и неповторимый интерьер – это все то, что покупатель обязательно запомнит. От дизайна прикассовой зоны во многом зависит захочет ли покупатель прийти еще раз в этот магазин.

Лидерами на рынке торгового оборудования являются такие компании, как «Торговый Дизайн» — это:

- ведущая российская компания на рынке профессионального торгового и технологического оборудования;
- самый большой ассортимент оборудования от ведущих российских и международных производителей;
- крупнейшие в Москве и регионах выставочные залы;
- несколько тысяч оборудованных объектов по всей стране;
- обширная сеть филиалов в России и странах СНГ;
- широкая региональная дилерская сеть;
- поставка оборудования и запасных частей со склада и под заказ;
- гарантийное и сервисное обслуживание оборудования по всей территории России, Беларуси и Казахстана;
- полный комплекс услуг — от разработки дизайн-проекта до оснащения объекта под ключ.

Также на данный момент открыты и успешно работают 10 филиалов и 6 региональных представительств, 26 сервисных центров компании «Лэнд».

В тоже время при такой обширной зоне охвата компания остается единой командой профессионалов за счет постоянного взаимодействия и непрерывного обмена опытом внутри компании. Это гарантирует заказчикам одинаковые, неизменно высокие стандарты качества реализации проектов любой сложности. С течением времени расширяется не только зона присутствия, но и область специализации компании.

К современным тенденциям можно отнести и постоянное расширение ассортимента продукции, причем производители уделяют большое внимание не только функциональности, но и дизайну мебели и техники.

Глава 2. Организационно-экономические предпосылки стратегического развития ООО «Техноком»

2.1. Организационно–экономическая характеристика ООО «Техноком»

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Техноком», сокращенное наименование: ООО «Техноком». Общество создано в 2014 году осуществляет лицензированную деятельность предприятия, согласно документам основным видом деятельности является оквэд: 51.7- Прочая оптовая торговля. У компании также имеются дополнительные оквэд: 29.23.9 - Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию промышленного холодильного и вентиляционного оборудования, 51.65 - Оптовая торговля прочими машинами и оборудованием, 51.65.6 - Оптовая торговля прочими машинами, приборами, оборудованием общепромышленного и специального назначения, 52.72.2 - Ремонт прочих бытовых электрических изделий.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском и английском языках и указание на его местонахождение. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

ООО «Техноком» является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу. Участники отвечают по обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости

внесенных ими вкладов. Принятие новых участников в состав Общества осуществляется по решению общего собрания участников.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

ООО «Техноком» для достижения целей своей деятельности вправе нести обязанности, осуществлять любые имущественные и личные неимущественные права, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

Уставный капитал ООО «Техноком» определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, составляет 30000 (тридцать тысяч) рублей. Участники вносят 100% своей доли в уставный капитал в момент регистрации Общества путем передачи ему имущества. Всего участников в образовании общества один. Уставный капитал общества может формироваться за счет прибыли от его деятельности. Количество голосов, которыми обладают участники, прямо пропорционально принадлежащей ему доле.

Общество вправе размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги в порядке, установленном законодательством о ценных бумагах, не превышающие размера его уставного капитала.

Структура организации и органов управления ООО «Техноком» представлена на рисунке 3.

Как видно, данная структура относится к линейно-функциональному типу, который характеризуется разделением деятельности линейных и функциональных звеньев и усилением координации и функционирования в процессе осуществления управленческой деятельности. Для более крупных работ привлекаются субподрядные организации, что благоприятно сказывается на финансовом состоянии компании.

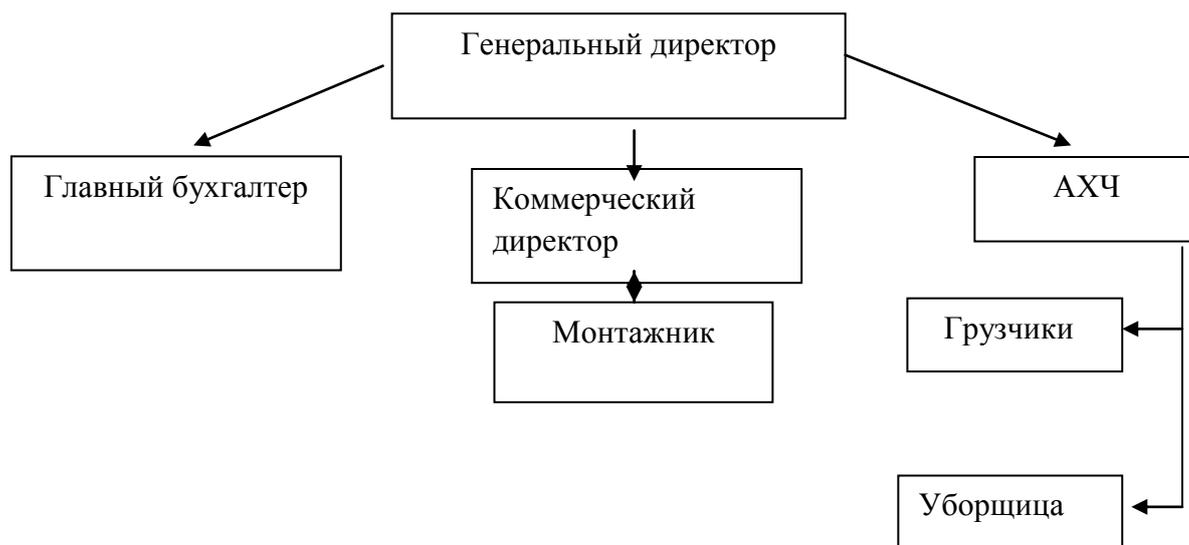


Рис. 3. Организационная структура предприятия ООО «Техноком»

Преимущества данной структуры заключаются в следующем:

- высвобождение линейных руководителей от решения многих специализированных вопросов;
- построение связей «руководитель-подчиненный» по иерархической лестнице, при которой каждый работник подчиняется своему непосредственному руководителю.

Отразим организационную характеристику ООО «Техноком» в таблице 2.

Таблица 2.

Организационная характеристика ООО «Техноком»

Критерии	Характеристика
Наименование	«Техноком»
Форма собственности	частная
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Тип предприятия в соответствии с основным видом деятельности	торговое предприятие оптово-розничная торговля в специализированном магазине
Режим налогообложения	упрощенная система налогообложения
Необходимость в обязательном аудите	нет
Размер предприятия	малое предприятие
Количество лет работы на рынке	1 год
Наличие других видов деятельности	Ремонт профессионального торгового оборудования

Поставщики	Технофлот, ЛогистикТорг, ККМ, GreenLab, Itongroup, Европос, Звезды общепита, ОЗ-Микрон
Основной контингент покупателей (заказчиков)	физические лица и юридические лица

Высшим органом управления ООО «Техноком» являются участники общества. Единоличным исполнительным органом является директор ООО «Техноком». Директор руководит текущей деятельностью общества и решает все вопросы, которые не отнесены настоящим законом к компетенции общего собрания участников общества.

Высокий образовательный уровень работников руководящего звена обеспечивает высокий профессионализм и компетентность управленцев в любых вопросах, касающихся деятельности ООО «Техноком».

Управленцы низших звеньев также имеют опыт работы, достаточный для осуществления ими оперативного руководства – около 2-х-3-х лет.

Коммерческий директор курирует деятельность предприятия, связанную с заключением договоров с поставщиками и покупателями продукции, а также реализацией заказов клиентов. Он подчинен генеральному директору.

В свою очередь генеральный директор занимается вопросами долгосрочного планирования, разработки политики компании, а также отвечает за координацию и контроль деятельности всех подразделений, входящих в состав ООО «Техноком».

На нижних уровнях иерархии принимаются решения, касающиеся лишь непосредственно компетенции функционального служащего.

Имущество ООО «Техноком» образуется за счет вкладов в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством. В частности, источниками образования имущества ООО «Техноком» являются:

- уставный капитал общества;

- доходы, получаемые от оказываемых услуг;
- кредиты банков и других кредиторов;
- вклады участников;
- безвозмездные или благотворительные взносы и пожертвования организаций;
- иные источники, не запрещенные законодательством.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью осуществляет ревизионная комиссия, не связанная имущественными интересами с обществом. Ревизионная комиссия вправе привлекать к своей работе экспертов и консультантов, работа которых оплачивается за счет общества. Ревизионная комиссия в обязательном порядке проводит проверку годовых отчетов и бухгалтерских балансов до их утверждения.

2.2. Стратегический анализ потенциала и факторов внешней среды исследуемой организации

ООО «Техноком» сотрудничает более чем со 30 поставщиками России, что позволяет ей иметь широчайший ассортимент. К основным поставщикам относятся Технофлот, ЛогистикТорг, ККМ, GreenLab, Itongroup, Европос, Звезды общепита, ОЗ-Микрон и др.

Комплексная поставка значительно экономит время клиента на поиск нужных ему запчастей, а также является очень удобной.

Консультационные и инженерные услуги, оказываемые специалистами компании, позволяют клиентам экономить время на ознакомление с особенностями эксплуатации поставленной продукции, осуществление замены частей используемой техники и т.д.

Гарантийное обслуживание подразумевает бесплатный ремонт или замену з/ч в течение всего гарантийного срока. Гибкая система оплаты позволяет клиенту самому выбирать форму оплаты. Предприятие рассматривает любые предложения.

Доставка продукции потребителю осуществляется любым видом транспорта по желанию заказчика.

Отличительной чертой ООО «Техноком» является то, что компания единственная в городе Красноярске кто работает с заказчиками по постоплате, а с поставщиками по 100% предоплате.

Динамика финансового положения компании на конец 2015 года имеет положительную тенденцию, необходимость в кредитовании не возникает.

Предприятие характеризуется высокими показателями оборачиваемости средств в расчётах и низким значением оборачиваемости запасов. Для предприятия характерен довольно высокий уровень рентабельности. Однако в 2015 году произошло значительное снижение всех показателей рентабельности, что напрямую связано с воздействием негативных факторов определенных мировым финансово-экономическим кризисом.

Анализ внутренней среды раскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Исключительно важно всегда помнить, что предприятие не только продает продукцию для окружения, но и обеспечивает им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры компании, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; финансы компании; маркетинг; организационная культура.

SNW-анализ внутренней среды предприятия предполагает выявление не только сильных и слабых сторон организации, но также и нейтральных позиций – среднерыночных состояний для конкретной организации. SNW-анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3.

SNW-анализ ООО «Техноком»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
Стратегия организации			+
Организационная структура		+	
Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
состояние текущего баланса		+	
доля собственных средств в общей структуре капитала	+		
рентабельность предприятия в целом	+		
Продукт как конкурентоспособность в целом	+		
Уровень себестоимости	+		
Дистрибуция как система реализация продукта в целом, в том числе:			
материальная структура	+		
умение торговать	+		
Информационная технология	+		
Способность к лидерству в целом, в том числе:			
способность к лидерству 1-го лица организации	+		
всего персонала		+	
как совокупность объективных факторов		+	
Уровень производства в целом, в том числе:			
качество материальной базы		+	
качество ключевых производственных специалистов		+	
Качество производственных рабочих			+
Уровень маркетинга		+	
Уровень менеджмента		+	
Качество торговой марки		+	
Качество персонала		+	
Репутация на рынке		+	
Репутация как работодателя		+	
Отношение с органами власти в целом, в том числе:			
с федеральным правительством		+	
правительством субъекта		+	
органами местного самоуправления		+	
системой налогового контроля		+	
Отношение с поставщиками	+		
Инновации как исследования и разработки			+
Корпоративная культура		+	

Анализируя таблицу видно, что состояние текущего баланса находится на среднем уровне, т.к. предприятие образовалось недавно и еще не закрепило свои позиции на рынке. Однако к основным конкурентным преимуществам компании можно отнести такие характеристики как высокая доля собственных средств в общей структуре капитала, высокая рентабельность предприятия, низкая доля себестоимости в общем объеме реализации.

Организация сбыта товара, распределение товара по сети сбыта находится на высоком уровне, т.к. предприятие предлагает выгодные условия для своих клиентов и выполняет условия договора.

Немало важным является наличие развитых информационных технологий на предприятии, что способствует более интерактивному обмену информацией между подразделениями.

Отношения с поставщиками на предприятии ООО «Техноком» относятся к традиционным. Поставщики являются надежными партнерами. Предприятие располагает достаточно полной информацией о них и налаженной схемой поставки.

Наиболее слабые позиции компания занимает по таким параметрам как инновации, исследования и разработки, низкий уровень отдачи основного производственного персонала.

Практическая реализация результатов инновационной деятельности не осуществляется, т.к. на данном этапе предприятие уделяет большее внимание другим аспектам в связи с недавним образованием.

Проанализировав внутреннюю среду предприятия ООО «Техноком» по разным аспектам, можно сделать вывод о том, что предприятие имеет больше сильных сторон, чем слабых.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Анализ помогает предприятию прогнозировать свои возможности, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для

разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить существующие угрозы в разного рода выгодные возможности.

Анализ микросреды включает изучение условий функционирования в отрасли, анализ предприятий в отрасли, оценку потребителей, их запросов, соответствующих товаров и предприятий, которые их производят. Анализ микроокружения позволяет оценить потенциальные отрасли для применения компетенций организации, оценить используемые и потенциальные ресурсные рынки, покупателей, угрозы, исходящие от конкурентов.

Пятифакторная модель анализа конкурентной среды М. Портера позволяет предприятию выполнить качественный анализ конкурентной среды и разработать с учетом этого анализа собственные конкурентные преимущества.

Фактор 1. Угроза появления новых конкурентов в отрасли

Капитальные издержки для входа в данную отрасль не велики, что повышает риск появления новых конкурентов. Легкость проникновения в отрасль для крупных инвесторов с огромными финансовыми возможностями.

У предприятия за год существования уже появились постоянные клиенты. Но, данное предприятие охватывает не все области в продаже торгового оборудования в отличие от конкурентов, которые предлагают более широкий ассортимент.

Наличие развитых каналов поставки и распределения продукции ООО «Техноком» на рынке позволяет компании удовлетворять ресурсные потребности и сбыт.

Фактор 2. Угроза появления товаров-заменителей

Угроза появления товаров-заменителей мала, т.к. товар имеет определенную специфику.

Таким образом, угроза появления товаров-заменителей не оказывает значительное влияние.

Фактор 3. Воздействие покупателей

Предприятие имеет развитую сбытовую сеть на территории Красноярского края. Непосредственными потребителями продукции компании являются в большей части предприятия оптовой и розничной торговли, которые приобретают продукцию в больших количествах.

Фактор 4. Воздействие поставщиков

ООО «Техноком» находится в средней зависимости от своих поставщиков, т.к. они поставляют стандартизированную продукцию, которую можно приобрести на открытом рынке у большого числа поставщиков с достаточными возможностями для выполнения заказов. Доля обслуживающих производств не велика, что привело к потребности компании в услугах поставщиков.

Фактор 5. Уровень конкуренции в отрасли

Основными конкурентами являются компании «Торговый дизайн», ООО «Лэнд групп», ООО «Снег групп», ООО «Торговое оборудование».

Таким образом, ООО «Техноком» функционирует в условиях сильной конкуренции.

Макросреда находится за пределами влияния организации, но может оказывать существенное воздействие на отрасль, в которой она функционирует. Анализ макросреды предполагает выявление возможных изменений и специфических тенденций, которые могут быть значимы для организации, для развития мер реагирования на новые возможности и потенциальные угрозы, для принятия решений, связанных с размещением ресурсов, и др.

Для анализа макросреды используют PEST-анализ. Он проводится по основным направлениям воздействия внешней среды, которые взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом:

- Р – политико-правовые (policy);
- Е – экономические (economy);

- S – социально-демографические (society);
- T – технологические (technology).

Анализ макросреды (PEST- анализ) представлен в таблицах 4 и 5.

Оценка важности и влияния каждого фактора представлена в таблице 4. Важность для отрасли (3-большая, 2-умеренная, 1-слабая), влияние на организацию (3-сильное, 2-умеренное, 1-слабое, 0-отсутствует влияние), направленность влияния (+1-позитивное, -1-негативное), степень важности рассчитывается произведением этих трех показателей.

Таблица 4.

Профиль характеристик организационной среды

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Политико-правовые				
Государственное регулирование конкуренции в сфере торговли торговым оборудованием (Федеральная антимонопольная служба РФ)	3	3	+1	+9
«Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в городе Красноярске»	2	1	+1	+2
Федеральный закон от 10.01.2002 N 7-ФЗ (ред. от 28.11.2015) "Об охране окружающей среды"	2	1	-1	-2
Экономические				
Уровень инфляции (11,4% на 2014 год)	3	3	-1	-9
Система налогообложения	2	3	-1	-6
Сезонность (наиболее благоприятны 2,4 кв.года)	3	3	-1	-9
Социально-демографические				
Рост доли населения с высшим образованием	1	1	+1	+2

Окончание таблицы 4.

Демографические изменения (естественный прирост рождаемости)	1	1	+1	+2
Доходы населения за вычетом обязательных платежей снизились в марте 2014 на 7,8% в годовом выражении, а в целом в I квартале - на 2,4%	2	2	-1	-4
Технологические				
Модернизация действующих и создание новых видов торгового оборудования позволит увеличить объемы реализации	3	1	+1	+3
Усовершенствование технологий на основе использования современных материалов и технологий, возможность собственных разработок	2	3	+1	+6

Из таблицы 4 видно, что наибольшее воздействие на предприятие оказывают такие факторы, как:

-государственное регулирование конкуренции в сфере торговли торговым оборудованием (Федеральная антимонопольная служба РФ). При Федеральной антимонопольной службе РФ действует экспертный совет по развитию конкуренции в сфере торговли торговым оборудованием, задачей которого является участие в разработке и экспертизе проектов нормативных правовых актов, касающихся антимонопольного регулирования в сфере торговли торговым оборудованием, подготовка предложений по совершенствованию государственного контроля и надзора в указанной сфере, оценка состояния конкурентной среды и выработка предложений по развитию конкуренции на рынках торговли торговым оборудованием. Это

регулирование имеет большое значение для ООО «Техноком», т.к. предприятие недавно образовалось и является небольшим.

- уровень инфляции. По итогам 2014 года инфляция в России составила 11,4%. В 2013 году она набрала 6,5%, а в 2011 году была зафиксирована на уровне 6,1%, показав наименьшее значение с 1991 года.

- система налогообложения;

- сезонность (период активного использования торгового оборудования). Наиболее благоприятными периодами являются 2 и 4 кварталы.

- усовершенствование технологий на основе использования современных материалов и технологий, возможность собственных разработок. Рассмотрим их более подробно в таблице 5.

Таблица 5.

Формирование возможностей и угроз

Ключевой фактор	Характер воздействия фактора на организацию		Возможная реакция организации
	Формулировка возможности	Формулировка угрозы	
Государственное регулирование конкуренции в сфере торговли торговым оборудованием (Федеральная антимонопольная служба РФ)	Ограничение масштаба деятельности лидеров рынка.		Составление плана мероприятий по завоеванию лидерских позиций на рынке за счет ограничения возможностей текущих лидеров рынка.
Уровень инфляции (11,4% на 2014 год)		Возможный рост себестоимости продукции, а также снижение потребления на рынке	С ростом цен на ресурсы предприятие должно увеличивать цены на свою продукцию, сокращать издержки производства. Поиск альтернативных поставщиков, создание благоприятных условий расчета потребителей с целью сохранения своей клиентской базы (рынка сбыта).

Окончание таблицы 5.

Система налогообложения	Снижение налогов увеличит совокупное предложение, т.к. у населения возрастут доходы и сбережения, а у предпринимателей - инвестирование производства.	При увеличении налогов произойдет сокращение платежеспособного спроса, ухудшение финансового положения предприятия. Завышение себестоимости продукции.	Изыскание путей минимизации налогов. Нарушение налогового законодательства или рост налоговой дисциплины.
Сезонность (период активного использования - 2 и 4 кварталы года)		Снижение объемов производства и выручки. Возможность простоя оборудования.	Ввести новый продукт или услугу, на который не будет влиять сезонность.
Усовершенствование технологий на основе использования современных материалов и технологий, возможность собственных разработок	Повышение статуса организации, качества производства. Вероятность привлечения большего числа потребителей. Организация становится более конкурентоспособной.		Наращивание объемов производства и реализации. Реклама компании. Расширение сети продаж.

Проанализировав макросреды по методу PEST-анализа, можно сделать вывод о том, что на предприятие ООО «Техноком» большее число факторов влияет положительно, а именно: государственное регулирование конкуренции в сфере торговли торговым оборудованием (Федеральная антимонопольная служба РФ), усовершенствование технологий на основе использования современных материалов и технологий, возможность собственных разработок. Остальные факторы действуют стихийно и никак не зависят от компании, поэтому они создают угрозы, которые предприятие должно вовремя увидеть и предотвратить, либо минимизировать степень их воздействия.

2.3. Комплексный многофакторный стратегический анализ организационной среды ООО "Техноком"

В настоящее время для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, проводят SWOT-анализ. В его рамках устанавливается связь между сильными и слабыми сторонами предприятия, возможностями и угрозами рыночной среды.

SWOT-анализ ООО «Техноком» представлен в таблице 6.

Таблица 6.

SWOT-анализ ООО «Техноком»

<p>ООО «Техноком»</p>	<p>Сильные стороны Высокая доля собственных средств в общей структуре капитала Высокая рентабельность предприятия в целом Низкая доля себестоимости в общем объеме выручки Высокий уровень информационных технологий Отлаженное партнерство с поставщиками</p>	<p>Слабые стороны Низкая степень инновации как исследования и разработки Отсутствие формализованной стратегии Не высокий уровень организации маркетинговой деятельности</p>
<p>Возможности Государственное регулирование конкуренции в сфере торговли торговым оборудованием Усовершенствование технологий на основе использования современных материалов и технологий, возможность собственных разработок Модернизация действующих и создание новых видов торгового оборудования</p>	<p>Разработка комплекса продвижения в условиях ограничения возможностей текущих лидеров рынка. Исследование внутреннего рынка (Красноярск и Красноярский край) для поиска потенциальных потребителей. Совершенствование технологии производства за счет собственных средств.</p>	<p>Введение в штат специалиста по маркетингу для организации маркетинговой деятельности Разработать и провести рекламную кампанию по продвижению всей продукции организации. Разработать систему скидок для снижения дебиторской задолженности Повышение степени инновационности, используя новые технологии</p>

Угрозы		
Инфляционный риск Изменения в налогообложении Сезонность Снижение дохода у целевой аудитории, как следствие экономического спада или нестабильности в экономике	Перевод части собственных средств в валюту менее склонные к инфляции. Переход с общей системы налогообложения на упрощенную, позволит организации снизить сумму налогов и рабочее время на подготовку налоговой отчетности. Открытие дополнительного офиса	Снижение размера налогов, путём перехода на упрощенную систему налогообложения, позволит повысить заработную плату работникам Переход на новый график работы (начать оказывать услуги круглосуточно, в том числе, ремонт, монтаж сервисного оборудования, выполнение проектных работ электрического оснащения)

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИБ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы).

Поле «СИБ» - следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Поле «СЛВ» - стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Поле «СИУ» - стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Поле «СЛУ» - организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для отбора стратегических направлений развития предприятия используем матрицу отбора мероприятий, которая позволит уточнить основные результаты, сложности, ограничения, риски, возможные отрицательные последствия и принять решение о реализации анализируемого стратегического направления в рамках составляемого плана, остальные мероприятия относятся к потенциальным. Приоритетность мероприятий может меняться при изменении условий организационной среды.

Во второй главе дипломной работы нами была дана общая

характеристика ООО «Техноком» на основе, которой мы проводили анализ внешней и внутренней среды.

Также в этой главе дипломной работы мы проанализировали деятельность ООО «Техноком» и выяснили, что основным видом данной организации является оказание услуг.

Также в данной главе нами были представлены таблицы, проведённых нами SWOT-анализов. В своём анализе мы опирались на нормативно-правовые акты данной компании и статистические данные ООО «Техноком».

Глава 3. Направления стратегического развития ООО «Техноком» на рынке профессионального торгового оборудования

3.1. Обоснование направлений стратегического развития ООО «Техноком»

Для совершенствования стратегии развития ООО «Техноком» заполним форму отбора стратегических направлений (таблица 7), в которой обозначим основные результаты, сложности, ограничения, риски.

Реализация предложенных мероприятий приведет к повышению конкурентоспособности предприятия, улучшению статуса, увеличению рентабельности работы предприятия.

Таблица 7.

Отбор стратегических направлений развития и мероприятий SWOT-матрицы

Стратегические мероприятия	Достижимые результаты при реализации мероприятий	Сложности и риски реализации мероприятий	Отнесение мероприятия в перечень	
			Мероприятия для реализации	Потенциально возможные мероприятия
Стратегии SO				
Составление плана мероприятий по завоеванию лидерских позиций на рынке за счет ограничения возможностей текущих лидеров рынка	Повышение рейтинга компании среди предприятий по продаже торгового оборудования, рост объемов реализации на внутреннем рынке.	Нехватка сил собственных производственных мощностей, воздействие неценовых факторов конкуренции.		+

Исследование внутреннего рынка (Красноярск и Красноярский край) для поиска потенциальных потребителей	Увеличение спроса на продукцию компании на внутреннем рынке, наращивание объемов реализации.	Рынок, как правило, уже поделен, т.е. компании придется отвоевывать клиентов у конкурентов, что негативно скажется на их взаимоотношениях. Дополнительные затраты.		+
Совершенствование технологии производства за счет собственных средств.	Увеличение объемов производства. Повышение статуса организации. Повышение качества производства. Вероятность привлечения большего числа потребителей. Организация становится более конкурентоспособной.	Большие затраты.		+
Стратегии ST				
Перевод части собственных средств в валюты менее склонные к инфляции	Сохранение стоимости части своих пассивов. Снижение риска потери денежных средств.	Сложность ведения бухгалтерского, финансового и налогового учета, риск внезапного обесценивания валюты.		+

Переход с общей системы налогообложения на упрощенную, позволит организации снизить сумму налогов и рабочее время на подготовку налоговой отчетности	Увеличение совокупного предложения. Увеличение платежеспособного спроса.	Упрощенная форма закрывает для фирмы возможность открывать филиалы и представительства, заниматься некоторыми видами деятельности, а также продавать некоторые товары. В частности, становится недоступной банковская и страховая деятельность. Возможность изменений в налогообложении.		+
Открытие дополнительного офиса г.Иркутск	Выход на новые рынки	Капитальные затраты.	+	
Стратегии WO				
Разработка системы материального стимулирования основных производственных рабочих (премии, материальное поощрение)	Сокращение текучести кадров, заинтересованность сотрудников в работе, и, как следствие, рост их эффективности.	Рост ФОТ. Затраты могут не оправдаться.		+

Продолжение таблицы 7.

Разработка стратегии развития ООО «Техноком»: 1) по снижению дебиторской задолженности; 2) открытие нового офиса г. Иркутск	Стабилизация уровня прибыли. Повышение конкурентоспособности.	Недостаточный анализ с точки зрения рисков как самих дебиторов, так и их дебиторской задолженности	+	
Повысить уровень организации маркетинговой деятельности	Повышение эффективности продаж. Получение необходимой информации для принятия управленческих решений в области маркетинга продуктов. Разработка планов маркетинговых мероприятий.	Сложность в проведении маркетинговых исследований. Риск переоценки конкурентной силы организации.	+	
Разработать и провести рекламную кампанию по продвижению всей продукции организации	Повышение эффективности продаж.	Высокие расходы на рекламу, нет гарантий в эффективности рекламных мероприятий.		+
Стратегии WT				
Снижение размера налогов, путём перехода на упрощенную систему налогообложения, позволит повысить заработную плату работникам и тем самым дать стимул к работе	Сокращение текучести кадров, заинтересованность сотрудников в работе, и, как следствие, рост их эффективности.	Затраты могут не оправдаться.		+

Начать оказывать услуги круглосуточно (ремонт, монтаж сервисного оборудования, выполнение проектных работ электрического оснащения)	Рост объемов производства и выручки. Повышение конкурентоспособности.	Дополнительные затраты.		+
---	---	-------------------------	--	---

Анализируя данные таблицы 7, совместно с руководством компании были определены стратегии развития предприятия:

- захват рынка: разработка системы скидок для управления дебиторской задолженностью и привлечения/сохранения клиентов; прием в штат специалиста по маркетингу и разработка комплекса маркетинговых мероприятий;

- развитие рынка: открытие дополнительного офиса г.Иркутск.

Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая.

Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

Далее в пункте 3.2 более подробно рассмотрим реализацию данной стратегии.

3.2. Программа реализации направлений стратегического развития ООО «Техноком»

Начинать реализацию программы стратегии развития предприятия ООО «Техноком» считаем целесообразным с планирования открытия дополнительного офиса в городе Иркутске. Данное мероприятие позволит заключить договор на долгосрочное обслуживание крупных торговых сетей

(Окей, Лента), с которыми компания работает на расстоянии и пока только поставляет моющие средства и комплектующие запчасти для оборудования. В случае успешности работы данного офиса, проводится повторное изучение внешних и внутренних факторов и разрабатывается управленческое решение о степени экономической целесообразности открытия дополнительных офисов в других городах Красноярского края.

Согласно действующему Уставу компании «Техноком», руководители офисов назначаются директором Общества и действуют на основании выданных Обществом доверенностей.

На текущий момент в главном офисе ООО «Техноком» 15 чел.

При открытии первого дополнительного офиса планируемая численность персонала ООО «Техноком» - 4 чел.

При этом, в структуре персонала филиала ООО «Техноком» предполагаются те же категории персонала, что и структуре персонала, работающего в главном офисе.

В целях достижения наибольшей устойчивости и эффективности управления дополнительными офисами необходимо создать оптимальную структуру организации и выбрать подходящую модель руководства удаленными подразделениями. При описании характеристики организации было отмечено, что структура управления данной компании относится к типу линейно-функциональной. Считаем целесообразным выстраивать структуру управления филиальной сетью по данному же типу.

При этом, руководители дополнительных офисов ООО «Техноком» не будут наделены широкими полномочиями. Эта организационная структура оптимально подходит для ООО «Техноком», которая только планирует начать региональное развитие и создавать первый филиал.

Данная модель управления оптимальна для ООО «Техноком» как для организации, имеющей ограниченный ассортимент услуг (специализация на продаже торговым оборудованием и сервисном сопутствующем

обслуживании). В этой ситуации круг вопросов, решаемых филиалом, а также система продаж отличаются однородностью и не требуют применения различных подходов.

В таблице 8 представлен расчет предполагаемых затрат на реализацию программы развития дополнительного офиса ООО «Техноком» в городе Иркутске.

Таблица 8.

Планируемые затраты на реализацию стратегии развития посредством открытия дополнительного офиса ООО «Техноком» (тыс.руб.)

Этапы, №	Наименование этапов	Единовременные расходы		Текущие расходы			Итого
		Приобретение имущества (оргтехника, мебель)	Регистрация, внесение изменений в регламенты	Оплата труда	Аренда помещений	Реклама	
1	Планирование	-	-	35	-	-	35
2	Проведение подготовительных мероприятий. Открытие филиала	50	10	65	20	3	148
3	Период развития филиала	-	-	340	240	36	616
4	Контроль за развитием филиала	-	-	31	-	-	31
5	Управленческие решения по итогам работы первого открытого филиала	-	-	22	-	-	22
Итого		60		792			852

В таблице представлен расчет предполагаемых затрат на открытие дополнительного офиса ООО «Техноком» с учетом продолжительности периода развития филиала в 11 месяцев.

Сотрудники дополнительного офиса назначаются и освобождаются от должности приказом директора головного офиса, в соответствии со штатным

расписанием, трудовым законодательством и Уставом ООО «Техноком». Штатное расписание представим в таблице 9.

Таблица 9.

Штатное расписание дополнительного офиса ООО «Техноком»

Наименование должности	Кол-во должностных единиц	Оклад в месяц, тыс. руб.	Сумма в месяц, тыс. руб.	Сумма в год, тыс. руб.
Управляющий	1	35	35	420
Главный бухгалтер	1	28	28	336
Бухгалтер	1	20	20	240
Менеджер	1	25	25	300
Итого:	4		108,0	1296

Единовременные затраты на составят 60 тыс.руб., текущие затраты составят 792 тыс.руб. Совокупные расходы от текущей деятельности и от обеспечения функционирования офиса составят $(792+1296)=2088$ тыс. руб. в год. Окупаемость проекта по развитию филиала за год будет достигнута при условии получения доходов от филиала в размере, превышающих общую сумму расходов (выше 2088 тыс. руб.).

Далее рассмотрим реализацию программы по снижению дебиторской задолженности.

Особая возможность сопоставления оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности заключается в следующем: если дебиторы погашают свои обязательства перед предприятием своевременно и в полном объеме, у предприятия появляется возможность столь же своевременно и полностью погасить свои обязательства перед кредиторами. Дебиторская задолженность исследуемого предприятия - это в основном долги покупателей, т.е. долги, на базе которых формируется выручка от реализации продукции предприятия. Кредиторская задолженность ООО «Техноком» - это, как правило, в основном обязательства перед бюджетом, работниками предприятия, т.е. те долги, на базе которых формируются затраты на продаваемые товары. Поэтому главными из составляющих элементов управления дебиторской являются расчеты с покупателями.

С целью стимулирования досрочной оплаты покупателями ООО «Техноком» необходимо применить метод скидки с цены реализации ("сконто"), например:

- скидка за предоплату в размере 5%;
- расчет по примерной схеме «2/15 полная 30», т.е. при расчете в течение 15 дней с момента получения товара предоставляется скидка 2%, при оплате с шестнадцатого по тридцатый день - оплачивается полная стоимость товара, свыше тридцати дней - штраф в размере, указанном в контракте.

В отношении просроченной задолженности необходим поиск взаимоприемлемых решений: отсрочка или рассрочка платежа на определенных условиях, в отдельных случаях - оплата своей продукцией (бартер), если она представляет интерес для поставщика.

Предоставление заказчику отсрочки платежа всегда сопряжено с риском. В основном, отсрочка платежа в больших сроках предоставляется постоянным клиентам ООО «Техноком», где риск невелик, но он существует. Отсрочку платежа для предприятия целесообразно сочетать со стимулированием предоплаты системой скидок.

Например, при полной предоплате предоставляются скидки 10% от стоимости поставленной продукции, при частичной предоплате в размере 50% стоимости отгруженной партии - скидки 5% и т.д. Система стимулов может сочетаться с системой штрафов, предусматриваемых в договорах за нарушение сроков оплаты. Однако по отношению к постоянным покупателям прибегать к штрафам нецелесообразно.

При решении вопроса о предоставлении заказчику отсрочки или рассрочки платежей за поставленную продукцию необходимо учитывать его платежеспособность, деловую репутацию, опыт прежних взаимоотношений.

Проанализируем эффективность применения скидок.

Система скидок ООО «Техноком» покупателям представлена в таблице 10.

Таблица 10.

Планируемая система скидок, предлагаемых покупателям

Вариант скидки	Показатели	Размер планируемой скидки, %
1	Предоплата 100 %	10,0
2	Предоплата 50 %; 50 % - оплата с момента получения товара	5,0
3	Оплата с момента получения товара	1,0

Согласно предлагаемой системе скидок покупатель должен будет оплатить полную стоимость товара, если оплата совершается в период с одиннадцатого по тридцатый день кредитного периода. В случае неуплаты в течение месяца, покупатель вынужден дополнительно оплатить штраф, величина которого может варьировать в зависимости от момента оплаты.

Для того чтобы оценить, действенна ли данная система скидок для покупателей, проведем опрос основных дебиторов ООО «Техноком».

Реакцию покупателей на представленную систему скидок представим в таблице 11.

Таблица 11.

Реакция покупателей - дебиторов на систему скидок ООО «Техноком»

Опрошенные покупатели предприятия	Предпочтенный вариант покупателями системы скидок		
«Окей»		+	
«Роса»			+
«Эскадра»			+
«25 часов»			+
ТД «Мясничий»	+		

Таким образом, зная возможное поведение покупателей, можно спроектировать снижение величины дебиторской задолженности, которое рассмотрено в таблице 12.

Таблица 12.

Снижение дебиторской задолженности ООО «Техноком» за счет применения системы скидок, тыс. руб.

Основные дебиторы	Дебиторская задолженность до внедрения системы скидок	Возможное снижение дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность после внедрения скидок
«Окей»	10230	5115	0
«Роса»	1256	0	1256
«Эскадра»	7892	0	7892
«25 часов»	6520	0	6520
ТД «Мясничий»	2310	2310	0
Прочие дебиторы	4046	0	4046
Итого	32254	7425	19714

Данные таблицы 12 позволяют сделать вывод, что разработанная система скидок позволит снизить размер дебиторской задолженности на 7425 тыс. руб. Общий эффект от разработки новой политики по отношению к покупателям ООО «Техноком» представлен в таблице 13.

Таблица 13.

Предполагаемый эффект от разработки новой политики по отношению к дебиторам ООО «Техноком»

Показатели	Значение показателя
Сумма дебиторской задолженности до внедрения мероприятий, тыс. руб.	32254
Снижение дебиторской задолженности за счет использования системы скидок, тыс. руб.	7425
Скорректированная величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	19714
Процент снижения дебиторской задолженности, %	.23

Таким образом, в результате предложенных мероприятий, а именно применения системы скидок, величина дебиторской задолженности ООО «Техноком» сократиться с 32254 тыс. руб. до 19714 тыс. руб., т.е. на 7425 тыс. руб. При этом процент снижения дебиторской задолженности составит 23 %.

В деятельности предприятия существуют проблемы с взиманием оплаты за товар от недобросовестных клиентов. Поэтому, руководителям и специалистам общества рекомендуется использовать факторинговую систему, которая дает 100 % гарантию оплаты в среднем 80 % от суммы счета. Услуги факторинга в Красноярске оказывает ООО «Лайф».

Принцип факторинга такой: факторинговая фирма перенимает от своих клиентов права получения денежных средств по платежным документам за поставленную продукцию и через 2-3 дня выплачивает аванс, который в современных условиях составляет 60 % передаваемой в управление дебиторской задолженности, оставшиеся 40 % средств факторинговая фирма возвращает только после того, как должник оплатит за товар.

На финансовом рынке может продать только краткосрочную задолженность. Поэтому важно проанализировать, структуру задолженности. Для выявления размера задолженности, которую мы можем продать по договору факторинга, проведем анализ дебиторов предприятия.

Для этого было привлечено трое экспертов в лице специалистов предприятия. Это главный бухгалтер предприятия, зам. директора по сбыту и бухгалтер по расчетам. Полученные результаты сведены в таблицу 14.

Таблица 14.

Экспертная оценка рейтинга дебиторов

Дебиторы	Эксперты			Общая оценка рейтинга
	главный бухгалтер	директор	бухгалтер по расчетам	
«Окей»	надежный	надежный	надежный	надежный дебитор

Окончание таблицы 14.

«Роса»	надежный	надежный	надежный	надежный дебитор
«Эскадра»	средний	средний	средний	Имеются просрочки по оплате долга, средний рейтинг
«25 часов»	надежный	надежный	надежный	надежный дебитор
ТД «Мясничий»	средний	средний	средний	Имеются просрочки по оплате долга, средний рейтинг

По каждому из дебиторов, необходимо провести работу по возврату задолженности, которая включает: создание межфункциональной команды по работе с дебиторской задолженностью; составление и анализ реестра «старения» счетов дебиторов; разработка плана мероприятий по работе с конкретными контрагентами с указанием сроков.

Теперь на основании данных рейтинга дебиторов, мы имеем возможность составить прогноз величины дебиторской задолженности, которую сможем продать в кредит.

Таблица 15.

Расчет величины дебиторской задолженности, которую можно продать по договору факторинга в 2015 году

Дебиторы	Величина задолженности, руб.	Рейтинг	Возможность реализовать задолженность
«Роса»	1256	Высокий	Есть возможность
«Эскадра»	7892	Высокий	Есть возможность
«25 часов»	6520	Средний	Сомнительная возможность
Величина задолженности, которую можно реализовать по договору факторинга, с учетом рейтинга дебитора	15668	-	-

В современных условиях (финансовый кризис) наиболее реальный объем кредитования под факторинговую операцию составляет 60 % передаваемое в управлении дебиторской задолженности.

Таким образом, существует реальная возможность привлечь на условиях факторинга средства на сумму 15668 тыс.руб.

Условия факторинга следующие:

- страховой резерв - 40% (Сстр);
- комиссионное вознаграждение (К%) - 5%;
- плата за кредит -15% (Спк);
- срок действия договора - 30 дней.

Исходя из этого, рассчитаем сумму финансовых средств, которую можно дополнительно привлечь с использованием факторинга.

Таблица 16.

Расчет суммы финансовых средств, привлекаемых за счет факторинга

Показатели	Обозначения, формулы	Сумма, тыс.руб.
Величина дебиторской задолженности, которую можно продать по договору факторинга	ДЗ	15668
Страховой резерв	$R_{стр} = ДЗ * C_{стр}$	6267,2
Комиссионное вознаграждение	$К = ДЗ * К\%$	783,4
Плата за кредит	$ПК = (ДЗ - R_{стр} - К) * C_{пк} * \frac{30}{365}$	106,24
Факторинговый аванс	$Ф_{а} = ДЗ - R_{стр} - К - ПК$	8511,16

Таким образом, снизить объем дебиторской задолженности предприятия с использованием факторинговых операций можно на 8511,16 тыс.руб.

3.3. Социально–экономическая эффективность программных мероприятий по реализации направлений стратегического развития ООО «Техноком»

Предложенные меры позволят улучшить взаимоотношения.

Итак, стратегия развития предприятия посредством открытия дополнительного офиса. Окупаемость проекта по развитию филиала за 11

месяцев будет достигнута при условии получения доходов от филиала в размере, превышающих общую сумму расходов (выше 2088 тыс. руб.). Рассчитаем ожидаемую балансовую прибыль дополнительного офиса по формуле [21, стр.126]:

$$ПБ = Д - Р, \quad (3.2)$$

где ПБ – прибыль предприятия,

Д – доходы,

Р – расходы.

Предполагаемая балансовая прибыль за год деятельности дополнительного офиса составит 3128 тыс. руб.

Оценка экономической целесообразности осуществления финансовых инвестиций в открытие дополнительного офиса ООО «Техноком» основывается на сопоставлении величины осуществляемых инвестиций с желаемыми денежными поступлениями.

Коэффициент экономической эффективности инвестиционного проекта рассчитывается по формуле [21, стр.129]:

$$Кэф = БП / ИЗ, \quad (3.3)$$

где Кэф – коэффициент экономической эффективности,

ИЗ – инвестиционные затраты

Срок окупаемости (Т) проекта рассчитывается по формуле [21, стр.110]:

$$Т = ИЗ / БП, \quad (3.4)$$

Уровень рентабельности проекта рассчитывается по формуле [21, стр.210]:

$$Р = БП / ТЗ, \quad (3.5)$$

где Р – рентабельность,

ТЗ – текущие затраты.

Полученные результаты расчета показателей эффективности и рентабельности проекта сведем в таблицу 17.

Таблица 17.

Обоснование эффективности открытия дополнительного офиса

Показатели	Значения
Коэффициент экономической эффективности, %	1,10
Срок окупаемости, мес.	11
Уровень рентабельности, %	1,04

Произведенные расчеты позволяют сделать вывод, открытие дополнительного офиса ООО «Техноком» окупится в срок 11 месяцев и будет эффективным проектом. В конце первого же года открытия офиса начнет получать дополнительную прибыль, таким образом поставленные цели достижимы и результативны.

Кроме того, улучшение расчетной дисциплины позволит предприятию авансировать меньшие суммы в оборотный капитал. Рассчитаем, как изменилась дебиторская задолженность после предложенных мероприятий.

Таблица 18.

Мероприятия по повышению развития предприятия ООО«Техноком»»,
тыс.руб.

Показатели снижения	Сумма
За счет предоставления скидок	7425,00
За счет факторинговых операций	8511,16
Итого	15936,16

В результате предлагаемых мероприятий дебиторская задолженность сократится на 15936,16 тыс.руб.

Основные пути укрепления финансов предприятий связаны с оптимизацией используемых ими денежных средств и ликвидацией их дефицита.

Важнейшие направления совершенствования финансовой работы на предприятиях - снижение величины долгосрочной дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность является активом ООО «Техноком», обладающим повышенным риском. Большой объем долгосрочной дебиторской задолженности негативно сказывается на платежеспособности и ликвидности ООО «Техноком». В связи с этим управление дебиторской задолженностью является приоритетным направлением работы ООО «Техноком», желающей увеличить объем свободных денежных средств без привлечения заемного капитала.

Дебиторская задолженность возникает как следствие использования кредитного метода оплаты, который имеет место при несовпадении сроков оказания услуги и ее оплаты клиентом или контрагентом. Предоставление клиентам кредитного метода оплаты обуславливается действующим отраслевым законодательством, а также коммерческими интересами компании, так как он способствует росту продаж и поддержанию конкурентоспособности.

Таким образом, вопросы эффективного управления дебиторской задолженностью имеют большую актуальность и являются важной составляющей финансового менеджмента организации.

С целью повышения эффективности работы с текущей и долгосрочной дебиторской задолженностью в организации необходимо разработать и утвердить Программу по работе с дебиторской задолженностью за услуги.

Данная программа предусматривает осуществление комплекса мер, которые можно разделить на группы:

- инвентаризация дебиторской задолженности потребителей;
- недопущение роста дебиторской задолженности потребителей (отсутствие неоплаченного отпуска за потребляемые ресурсы);
- снижение дебиторской задолженности потребителей до уровня одного периода платежа;
- заключение соглашений о реструктуризации дебиторской задолженности;

- претензионно–исковая работа;

Для того чтобы заинтересовать своих дебиторов в немедленной оплате за предоставленные услуги, необходимо разработать систему скидок.

Далее для оценки эффективности предложенных мероприятий рассмотрим, каким образом изменится ликвидность баланса ООО «Техноком» и его платёжеспособность. Для определения ликвидности баланса сопоставим итоги группировки активов и пассивов прогнозных показателей баланса. Данные таблицы отражают сопоставление итоги группировки по активу и пассиву ООО «Техноком».

Для анализа ликвидности необходимо произвести расчет показателей ликвидности.

$A1 = \text{стр. баланса 250} + \text{стр. баланса 260}$

$A2 = \text{стр. баланса 240}$

$A3 = \text{стр. баланса 210} + \text{стр. баланса 220} + \text{стр. баланса 230} + \text{стр. баланса 270}$

$A4 = \text{стр. баланса 190}$

$P1 = \text{стр. баланса 620}$

$P2 = \text{стр. баланса 610} + \text{стр. баланса 630} + \text{стр. баланса 660}$

$P3 = \text{стр. баланса 590}$

$P4 = \text{стр. баланса 490} + \text{стр. баланса 640} + \text{стр. баланса 650}$

Таблица 19.

Прогнозируемый агрегированный баланс, тыс. руб.

Показатели	31.12.2013	31.12.2014	Абсолютное отклонение (+,-)
Актив			
Наиболее ликвидные активы (A1)	14317	31997	17680
Быстро реализуемые активы (A2)	46234	21561,14	-24 672,86
Медленно реализуемые активы (A3)	25824	25824	0

Окончание таблицы 19.

Трудно реализуемые активы (А4)	243805	243805	0
Всего активов	330180	323187,1	-6992,86
Пассив			
Наиболее срочные обязательства (П1)	39299	39299	0
Краткосрочные пассивы (П2)	5509	-1483,86	-6992,86
Долгосрочные пассивы (П3)	1247	1247	0
Постоянные пассивы (П4)	284125	284125	0
Всего пассивов	330180	323187,1	-6992,86

Финансовые коэффициенты для оценки платежеспособности организации:

– Коэффициент абсолютной ликвидности

$$(L2)=A1/(П1+П2)$$

– коэффициент критической оценки

$$(L3)=(A1+A2)/(П1+П2)$$

– коэффициент текущей ликвидности

$$(L4)=(A1+A2+A3)/(П1+П2)$$

Приведем прогнозные показатели ликвидности (таблица 20).

Таблица 20.

Прогнозные показатели ликвидности

Показатели	Норматив	31.12.2015	31.12.2016	Абсолютное отклонение
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) Кп	> 2	1,93	2,1	+0,17
Коэффициент критической (срочной) ликвидности Ккл	0,8-1	1,38	1,4	+0,02
Коэффициент абсолютной ликвидности Кал	≥0,2 – 0,5	0,32	0,85	+0,53

Следовательно, оценка платежеспособности подтверждает эффективность привлечения факторинга и системы скидок для улучшения использования оборотных средств предприятия, при этом наблюдается повышение показателей ликвидности баланса ООО «Техноком», его финансовой устойчивости.

Делая вывод, можно сказать, что предложенные меры позволят улучшить взаимоотношения. Кроме того, улучшение расчетной дисциплины позволит предприятию авансировать меньшие суммы в оборотный капитал.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе рассмотрены теоретические основы стратегии развития предприятия. Кроме того, были рассмотрены принципы стратегического планирования, сущность и виды стратегии развития, а также область ее применения на практике.

Можно сказать, что стратегическое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста.

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля фирмы. То есть оценка руководством положения всех входящих в состав фирмы. Такой анализ требует выявить более и менее рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым из них в отдельности.

В ходе исследования были рассмотрены области применения стратегии расширения рынка. Было выявлено, что данная стратегия является одной из наиболее распространенных стратегий развития бизнеса. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма не считает нужным прибегать к кредитным обязательствам, а считает возможным развиваться за счет собственных средств (пути снижения дебиторской задолженности).

На основе результатов проведенного анализа (данные конкурентного анализа, анализа рынка, SWOT-анализа) была разработана стратегия развития предприятия ООО «Техноком». Исходя из результатов анализа, было установлено, что внешние и внутренние факторы позволяют данной организации расширить рынок предоставляемых услуг. Расширение рынка ООО «Техноком» возможно осуществить посредством открытия дополнительного офиса в городе Иркутске. Итак, стратегия развития

предприятия – расширение рынка посредством открытия дополнительного офиса. Окупаемость проекта по развитию филиала за год будет достигнута при условии получения доходов от филиала в размере, превышающих общую сумму расходов (выше 852тыс. руб.).

Предложенные меры позволят улучшить взаимоотношения. Кроме того, улучшение расчетной дисциплины позволит предприятию авансировать меньшие суммы в оборотный капитал.

В ходе работы были обозначены преимущества стратегии.

Во-первых, данная стратегия может помочь предприятию выжить в условиях конкуренции на рынке основного вида деятельности, вернув часть активов. Во-вторых, стратегия может помочь выгодно вложить избыточные ресурсы в собственное предприятие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдулова Т. П. Психологические основы менеджмента: метод. пособие / Т. П. Авдулова.- М.: ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ, 2014.- 150 с.
2. Антикризисное управление : Общие основы и особенности России : / под ред. И. К. Ларионова.- М.: Дашков и К, 2012.- 248 с.
3. Антикризисное управление / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д. Валовой др.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 431 с.
- 4 Антикризисное управление : учебник для вузов/ Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д. Валовой др.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 432 с.
5. Антикризисное управление предприятиями и банками / В.Г. Балашов, В.В. Григорьев, В.И. Гусев др.- М.: Дело, 2013.- 840 с.
6. Антикризисное управление: в 2 т./ отв. ред. Г. К. Таль.- М.: ИНФРА-М, 2014.
7. Антикризисный менеджмент: Апенько С. Оценка персонала в антикризисном управлении предприятием / С. Апенько // Человек и труд. – 2013. - N 9.-С.86-88.
8. Афанасьев Г. Crisismanagement (краткий курс) / Г. Афанасьев // Консультант директора. – 2013. - N 20.-С.27-30.
9. Введение в специальность " Антикризисное управление " : / Е.В. Новоселов, В. Романчин, А. Тарапанов и др.- М.: Дело, 2014.- 176 с.
10. Волков А. Организация распознавания кризисных процессов в менеджменте и создание предпосылок успешной разработки и реализации антикризисных мер / А. Волков // Менеджмент сегодня. – 2013. - N 3.- С.13-20.
11. Воронина В. М. Заглядывая внутрь, не забудь оглянуться: SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием / В. М. Воронина, Д. В. Кокорев // Российское предпринимательство. – 2014. - N 8.-С. 23-29.

12. Гончаров В. И. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / В. И. Гончаров.- Минск: Мисанта, 2013.- 623 с.
13. Грузинов В. П. Экономика предприятия(предпринимательская) : / В. П. Грузинов.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 795 с.
14. Гурков И. Кадровая составляющая антикризисного менеджмента: обобщение опыта руководителей предприятий / И. Гурков, В. Тубалов // Управление персоналом. – 2013. - N 12. - С.42-45.
15. Дюжилова О. М. Мониторинг как инструмент антикризисного управления предприятием / О. М. Дюжилова // Управленческий учет. – 2014. - N 6.-С.26-33.
16. Дюжилова О. М. Формирование антикризисной стратегии организации / О. М. Дюжилова // Экономика образования. – 2013. - N 5.-С. 96-116.
17. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления / В. Жданов // Управление персоналом. – 2013. - N 12.-С.40-41.
18. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления / В. Жданов // Управление персоналом. – 2014. - N 4.-С.42-43.
19. Кац И. С. Антикризисное управление предприятием / И. С. Кац // Проблемы теории и практики управления. – 2013. - N 2.-С.82-85.
20. Кононова Д. Е. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов / Д. Е. Кононова; ред. И. И. Мазур.- М.: Высшая школа, 2013.- 1077 с.
21. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев.- СПб.: Питер, 2013.- 430 с.
22. Магура М. И. Человеческий фактор: его роль в преодолении кризиса / М. И. Магура // Управление персоналом. - 2013, N 12.- 23/12/2013.- С.37-39.
23. Меринов А. Инвестиционная стратегия антикризисного менеджмента / А. Меринов // Консультант директора. – 2012. - N 4.-С.16-21.

24. Молев Е. Испытание кризисом, или неудача как источник информации / Е. Молев // Управление персоналом. – 2012. - N 4.-С. 60-62.
25. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2012. - 279 с.
26. Менеджмент: / Под ред.М. М. Максимцова и М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИ; Единство, 2014. - 398 с.
27. Минцберг Г., Альстранд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2012. - 582 с.
28. Менеджмент организации. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА - 2011. - 431 с.
29. М.Х. Мескон, М.А. Альберт и Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело", 2014. - 702 с.
30. Незамайкин В. Н. Финансы организаций: менеджмент и анализ: / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова.- М.: Эксмо, 2014.- 511 с.
31. Никифорова Н. А. Анализ в антикризисном управлении / Н. А. Никифорова // Финансовый менеджмент. – 2014. - N 6.-С.5-12.
32. Овчинников О.В., Самодов А.Т. Основы стратегического менеджмента: Архангельск: Изд. центр СМГУ, 2012. - 437 с.
33. Огневый А. Далеко не каждый человек, прошедший специальную подготовку как антикризисный управляющий, получает право называться таковым / А. Огневый // Управление персоналом. – 2013. - N 12.-С.18-20.
34. Панков В. В. Анализ в условиях антикризисного управления / В. В. Панков // Бухгалтерский учет. – 2013. - N 11. - С.61-62.
35. Панков В. В. Тестовый анализ состояния бизнеса в условиях антикризисного управления / В. В. Панков // Финансы. – 2013. - N 8.-С.59-62.
36. Покрытан П. О предмете антикризисного управления / П. Покрытан // Экономист. – 2014. - N 6.-С.50-53.
37. Попов Р. А. Антикризисное управление: / Р. А. Попов.- М.: Высшая школа, 2014.- 429 с.

38. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2012. - 304 с.
39. Репутация компании на современном рынке / Д. Е. Кононова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - N 1.-С.77-85
40. Романов А.Н. Маркетинг: / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред.А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 560 с.
41. Романов А.П. Стратегический менеджмент: / А.П. Романов, И.А. Жариков. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2013. - 80с.
42. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятий): - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2010. - 1012 с.
43. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО "Новое знание", 2012. - 688 с.
44. Стратегический менеджмент: Теория и практика.: - М.: Аспект Пресс, 2012. - 415 с..
45. Синяев В. Стратегия PR в системе антикризисного управления / В. Синяев // Маркетинг. – 2013. - N 2.-С.86-93.
46. Сурин В.В. Антикризисное управление: практическое использование идеальных ресурсов / В. В. Сурин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - N 3. - С.98-105.
47. Трененков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Трененков, С. А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - N. 1.-С.3-25.
48. Фомин Д. А. Диагностика кризисного состояния предприятия : учеб.пособие для вузов / Д. А. Фомин.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.- 349 с.
49. Чернов С.Е. Менеджмент: Концепции и методы стратегического управления: Т.1. Стратегический менеджмент и организационное развитие. М.: ИНЭП, 2013. - 632 с.

50. Чернов С.Е. Менеджмент: Концепции и методы стратегического управления: Т.2. Стратегия управления персоналом и организационное поведение. М.: ИНЭП, 2010. - 512 с.

51. Чупров К. Реинжиниринговый подход к управлению организационным развитием. Новый взгляд на антикризисное управление / К. Чупров // Консультант директора. – 2014. - N 10.-С.4-12.