

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
Кафедра менеджмента организации

Быкова Виктория Евгеньевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭкоДом-Енисей»)

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент
Профиль «Менеджмент организации»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой д.э.н., профессор Лукьянова А.А.
 25.05.2016.
(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент Соколова Е.Л.
25.05.2016 
(дата, подпись)

Дата защиты 28.06.2016.

Обучающийся Быкова В.Е.
25.05.2016 
(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

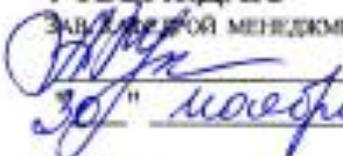
Красноярск 2016

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
30 ноября 2015 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Быкова Виктория Евгеньевна
группа 47

1. Тема: Разработка направлений стратегического развития организации (на примере ООО «ЭкоДом-Енисей»)
утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 20__ г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 20__ г.

3. Исходные данные для научного исследования: нормативная документация регулирующая деятельность ООО «ЭкоДом-Енисей» в г. Красноярске, библиографические источники.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Рассмотреть теоретические и методические аспекты разработки направлений стратегического развития.

4.2. Провести исследование организационной среды и стратегии развития организации.

4.3. Провести анализ организационно-экономической характеристики.

4.4. Разработать предложение по стратегическому развитию организации.

Приложение

5. Графическая часть проекта:

5.1. Представить организационную структуру предприятия.

5.2. Провести SWOT-анализ.

Руководитель
проекта _____



30.11.2015
(подпись, дата)

Е.А. Соколова
(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 30 ноября 2015 г. 
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические и методические аспекты разработки направлений стратегического развития	7
1.1. Сущность и значение стратегического развития	7
1.2. Методы стратегического анализа организационной среды.....	10
1.3. Виды стратегии развития организации.....	16
Глава 2. Исследование организационной среды и стратегии развития ООО «ЭкоДом-Енисей».....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика исследуемой организации	29
2.2. Стратегический анализ внешней среды ООО «ЭкоДом-Енисей»	40
2.3. Стратегический анализ внутренней среды и существующей стратегии организации	43
Глава 3. Направления стратегического развития ООО «ЭкоДом-Енисей»	48
3.1. Обоснование направлений стратегического развития организации на основе метода SWOT	48
3.2. Комплекс мероприятий по стратегическому развитию организации.....	51
3.3. Обоснование экономического эффекта от реализации мероприятий	59
Заключение	63
Список использованной литературы.....	65
Приложение	

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности, к тому же при недостатке экономических знаний и практического опыта работы в новых условиях. Это рождает необходимость развития стратегического планирования, которое даёт описание положения предприятия в будущем.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, потому и процесс разработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики и культурной среды и т.д.

Последнее время интерес российских компаний к теме стратегического управления заметно усилился. В стратегическом менеджменте возникает необходимость. У большинства предприятий появились частные собственники, и на первый план выходит задача эффективного управления этими предприятиями. Более того, на части этих предприятий уже налажено оперативное управление, но собственники понимают, что предприятия могут работать более эффективно, а эту задачу практически невозможно решить на оперативном уровне. Без продуманной стратегии обойтись будет сложно.

Таким образом, определение четкого стратегического направления развития фирмы позволяет выжить в конкурентной борьбе, учитывая все особенности внешней и внутренней среды.

Все это придает особую актуальность, поставленным проблемам и предопределило тему работы и круг исследуемых проблем.

Цель работы теоретическое обоснование и разработка направлений стратегического развития организации ООО «ЭкоДом-Енисей».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические и методические аспекты стратегического анализа организационной среды и разработки направлений стратегического развития организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «ЭкоДом-Енисей»;
- провести стратегический анализ внешней и внутренней среды организации ООО «ЭкоДом-Енисей»;
- определить направления стратегического развития организации и разработать комплекс мероприятий;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования в данной работе является организация на примере ООО «ЭкоДом-Енисей».

Предметом исследования является разработка направлений стратегического развития организации.

В качестве информационной базы для выполнения аналитических работ использовались данные полученные в ходе прохождения практики в данной организации.

В ходе разработки проблем будем опираться на зарубежные и российские труды, таких авторов и исследователей, как Г.Л. Азоева, И. Ансоффа, Е.П. Голубкова, Ф. Котлера, М. Портера, А.Х. Мескома, Дж. Х. Вилсона, О.С. Виханского и других.

Практическая значимость состоит в том, что разработанная в работе стратегия развития позволит фирме повысить эффективность своей деятельности и укрепить свою конкурентную позицию на рынке.

Методы исследования: являются анализ и синтез, в том числе анализ научной и научно-методической литературы, SWOT-анализ, PEST- анализ, SNW-анализ.

В первой главе рассматриваются теоретические и методологические аспекты разработки направлений стратегического развития организации. Представлен сравнительный анализ методов стратегического анализа организационной среды и виды стратегии развития организации.

Во второй главе проводится исследование организационной среды и стратегии развития ООО «ЭкоДом-Енисей». Рассмотрена организационно-экономическая характеристика организации. Проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды.

Третья глава посвящена направлениям стратегического развития ООО «ЭкоДом-Енисей». На основе метода SWOT рассмотрены направления стратегического развития, организации, предложен комплекс мероприятий по стратегическому развитию организации. Представлено обоснование экономического эффекта от реализации мероприятий.

Глава 1. Теоретические и методические аспекты разработки направлений стратегического развития организации

1.1. Сущность и значение стратегического развития организации

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Как пишет О.С. Виханский, стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [10].

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Стратегическое развитие предприятия – целенаправленный процесс

управления финансово-хозяйственными процессами. Слово «стратегия» произошло от греческого strategos, «искусство генерала». Применительно к бизнесу оно означает управление людьми, ресурсами, производством для достижения организационных целей. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [19, с.24].

Прежде всего, при стратегическом планировании проводится изучение среды организации. Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации. Поэтому анализ среды предполагает изучение этих трех ее составляющих.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении [5].

Определение миссии и целей фирмы придает уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами, избегать

риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии [7].

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности разворачивания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль [13].

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии.

1.2. Методы стратегического анализа организационной среды

Стратегический анализ — является основным элементом стратегического планирования. Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления [8].

Существуют различные методы стратегического анализа организационной среды сравнительный анализ, которых представлен в таблице 1.

Рассмотрим подробнее основные методы стратегического анализа организационной среды:

- SWOT-анализ используется на этапе проведения стратегического анализа, предполагает определение степени влияния макроокружения на деятельность организации, выявление возможностей и угроз, определение степени влияния микроокружения на деятельность организации, оценка конкурентных позиций организации (преимуществ организации и возможностей рынка), определение потенциала организации и ее слабых сторон. Аббревиатура SWOT означает «сила, слабость, удобные возможности, угрозы». Используя эти четыре хорошо известных понятия можно создать мощный инструмент для анализа стратегического положения корпорации. Работая по данной методике, аналитик тщательно изучает доступные ему материалы по данной фирме и размещает их в матрице, представленной в таблице 2, состоящей из четырех перекрестных полей.

Первое поле - стратегии, использующие сильные стороны для реализации возможностей. Второе поле – стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз. Третье поле – стратегии, минимизирующие слабости организации, используя возможности ситуации. Четвертое поле – стратегии, минимизирующие слабости и угрозы, появившиеся во внешней среде [20].

Матрица SWOT-анализа

	Возможности:	Угрозы:
Сильные стороны:	Поле пресечения сильных сторон и возможностей	Поле пересечения сильных сторон и угроз
Слабые стороны:	Поле пересечения слабых сторон и возможностей	Поле пересечение слабых сторон и угроз

Однако в сочетании с экспертными методами оценки степени влияния факторов на выработку стратегии, вероятности их наступления, степени риска и ранжирования SWOT-анализ становится хорошим инструментом, позволяющим не только оценивать изменения факторов организационной среды, но и вырабатывать альтернативные варианты стратегий.

- СТЭП-анализ или PEST-анализ.

Данный метод применяется при проведении стратегического анализа фирмы, для анализа макроокружения фирмы и выделения особо значимых факторов для деятельности фирмы. Данный тип анализа характеризует 4 группы факторов: экономические, политические, социальные и технологические, влияющих на деятельность организации. Отсюда и название метода расшифровывается и переводится как: P – Policy – политика, E – Economy – экономика, S – Society – общество (социум), T – Technology – технология. Достоинством метода является рассмотрение всех сторон воздействия факторов внешней среды, недостатком - не дает четкого, детального представления о факторах внешней среды. Используется для того, чтобы дать общее представление. При реализации СТЭП-анализа рекомендуется использовать формат, представленный на таблице 3.

- Метод «5 x 5» .

Данный метод используется на этапе стратегического анализа деятельности фирмы для анализа макро- и микроокружения. Он был предложен в 1984 г. А. Х. Меском для определения наиболее значимых элементов внешней среды и включает в себя 5 вопросов о 5 факторах внешней среды.

Таблица 1

Сравнительный анализ методов стратегического анализа организационной среды

Вид орг. среды	Название метода стратег. анализа	Цель	Содержание	Преимущества	Ограничения
Внутренняя и внешняя среда	SWOT-анализ	Определить степень влияния микроокружения на деятельность организации	Выявление возможностей и угроз, оценка конкурентных позиций организации, определение потенциала организации и ее слабых сторон.	Позволяет не только оценивать изменения факторов организационной среды, но и выработать альтернативные варианты стратегий	Затраты на аналитика и возможность недостатка информации о фирме
Внешняя среда	PEST- анализ	Определение значимых факторов, которые влияют на организацию из макроокружения	Характеризует 4 группы факторов: экономические, политические, социальные и технологические влияющие на деятельность организации.	Рассмотрение всех сторон воздействия факторов внешней среды.	Не дает детального представления о факторах внешней среды.
Внутренняя и внешняя среда	5x5	Провести анализа макро- и микроокружения	Определяет наиболее значимые элементы внешней среды и включает в себя 5 вопросов о 5 факторах внешней среды.	Проводится на основе уже существующей информации об организационной среде	Не дает полного представления о факторах внешней среды. Требуется больших навыков планирования и прогнозирования, определяет лишь наиболее значимые элементы внешней среды.

Окончание таблицы 1

Внутренняя среда	SNW – анализ	Провести анализ внутренней среды организации и определить потенциал организации и ее слабые стороны	Фиксирует ситуационное среднерыночное состояние при конкуренции. Описываются: сильная позиция, нейтральная и слабая позиция.	Простота в использовании, учитывает наибольшее количество факторов, а так же учитывает специфические особенности деятельности организации.	Требует хороших знаний всех особенностей деятельности организации.
Внутренняя и внешняя среда	Вероятность-воздействие	оценить влияние факторов организационной среды на деятельность организации	Дополняет перечень четырех вопросов и дает возможность количественно оценить влияние факторов организационной среды на деятельность организации.	Включает основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации	Требует привлечения специалистов и не дает полного представления о факторах внешней среды.

Пример таблицы для выполнения PEST-анализа

№	Политические факторы:	№	Экономические факторы:
1.		1.	
2.		2.	
№	Социальные факторы:	№	Технологические факторы:
1.		1.	
2.		2.	

Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность? Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны? Если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей? Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас? Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из 5 вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и пытаться дать прогнозы ее будущего состояния.

Недостатком метода является то, что данный анализ не дает полного представления о факторах внешней среды. Требуется больших навыков планирования и прогнозирования, определяет лишь наиболее значимые элементы внешней среды.

- Перечень из 4 вопросов и матрица «вероятность-воздействие».

Метод предполагает как анализ макро, так и микроокружения и включает основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации:

- Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?

-Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?

-Насколько велико будет воздействие фактора на организацию?

-Когда воздействие этого фактор на организацию может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?

Специалист по анализу среды Дж. Х. Вилсон для лучшего понимания вопроса предложил матрицу «Вероятность усиления фактора – воздействие факторов на организацию», которая не только дополняет «Перечень 4 вопросов», но и дает возможность количественно оценить влияние факторов организационной среды на деятельность организации. И если в соответствии с матрицей, представленной в таблице, значения фактора оказывается высоким, ему должно быть уделено особое внимание при разработке стратегии [39].

Таблица 4

Матрица «вероятность - воздействие»

		Влияние возможностей		
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Вероятность использовать возможность	Высокая вероятность	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
	Средняя вероятность	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
	Низкая вероятность	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Достоинство: включает основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации. Недостаток: требует привлечения специалистов и не дает полного представления о факторах внешней среды.

- SNW-анализ.

Данный метод применяется при проведении стратегического анализа

деятельности фирмы, при анализе внутренней среды организации и определения потенциала организации и ее слабых сторон.

SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S-Strength – сильная позиция (сторона), N-Neutral-нейтральная позиция, W – weakness- слабая позиция. Таким образом, SNW подход четко фиксирует ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразную нулевую точку при конкуренции. В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW-анализа предлагается заполнить таблицу, где все позиции должны быть заполнены по материалам именно вашей организации. В каждой строке трафарета нужно поставить только один крестик, в одной из колонок. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций. Причем альтернатива – это интегральная качественная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды организации в данной конкурентной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния [22].

Достоинством данного метода является простота в исполнении, учет наибольшего количества факторов, а также учет специфических особенности деятельности организации. Недостатки: субъективность метода, требует хорошего знания всех особенностей деятельности организации.

1.3. Виды стратегии развития организации

Деятельность организации по стратегическому управлению связана, прежде всего, с определением целей и выбором конкретной стратегии развития. Важное значение здесь приобретает анализ окружающей среды, на основе которого организация строит свои взаимоотношения с внешней средой, корректирует поставленные цели, а также свои планы, конкретные программы и проекты развития. Следующим важным направлением деятельности по стратегическому управлению развитием организации

является управление внутренними изменениями, что обеспечивает гибкость и адаптивность организации к изменениям внешней среды, о чем более подробно будет сказано ниже. Анализ окружающей среды и возможных изменений позволяют в итоге выработать конкретный путь стратегического развития и разработать необходимые для этого мероприятия. Для того чтобы стратегическое развитие организации осуществлялось успешно и обеспечивало реализацию поставленных целей, необходимо знать виды стратегий, их сущность и содержание. При этом целесообразно определить критерии, по которым проводится классификация. К таким критериям относятся: уровень управления стратегией и характер поставленных целей [29].

Рассмотрим классификацию стратегий по первому критерию. В зависимости от уровня управления различают следующие виды стратегий:

- портфельную — стратегию на уровне крупной корпорации или холдинга;
- деловую (конкурентную) — стратегию на уровне организации или предприятий, входящих в корпорацию;
- функциональную — стратегию на уровне отдельных подразделений организации.

Портфельная стратегия — это высший уровень стратегии. Понятие «портфель» определяется как портфель ценных бумаг, принадлежащих группе компаний, корпорации, концерну или конгломерату.

Управление портфельной стратегией — это управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию с помощью ценных бумаг. Для портфельной стратегии важное значение имеют пути формирования портфелей, а именно:

- покупка новых предприятий;
- укрепление имеющихся в составе портфеля предприятий и их дальнейшее развитие;
- отсечение (ликвидация) старых, нежелательных предприятий в

составе портфеля;

- продажа предприятий на выгодных условиях;
- распределение и управление финансовыми ресурсами. На уровне портфельной стратегии высшее руководство распределяет и контролирует финансовые ресурсы между отдельными компаниями, входящими в портфель, а также в случае создания новых дочерних компаний;

- четкая стратегическая ориентация всех компаний, входящих в портфель, с целью исключения конкуренции между ними и обеспечения четкого разделения труда;

- использование преимуществ синергизма для обеспечения единства корпоративных миссий. Если в корпорацию вошла фирма с резко отличающейся корпоративной миссией, то ее нужно либо поставить в один ряд с остальными, либо исключить.

Указанные пути образования портфелей связаны с эффектом синергизма, т.е. объединением усилий двух или нескольких организаций, что обеспечивает стратегические преимущества, выраженные в повышении эффективности, снижении издержек производства, росте производительности, а также упрочнение позиций компании в конкурентной борьбе. Портфельная стратегия требует знания финансовых проблем, рынка ценных бумаг, биржевого дела [3].

Деловая стратегия, т.е. стратегия на уровне отдельных предприятий, входящих в корпорацию или холдинг, имеет главной задачей обеспечение своей организации долгосрочных преимуществ, что позволит ей достичь поставленных целей и высокого уровня рентабельности. С развитием рыночных отношений необходимость эффективной конкуренции становится все более очевидным, и центр внимания руководителей перемещается с портфеля на уровень предприятий.

Основными этапами деловой стратегии являются:

- разработка правильной корпоративной миссии;
- разработка видения и целей корпорации;

- разработка мер для достижения стратегических преимуществ.

При разработке правильной корпоративной миссии необходимо учитывать требования рынка. Если старые приемы корпоративной миссии не дают желаемых результатов, то организация переходит к анализу потребностей рынка, изучает новый вид поставляемой продукции, ее достоинства и отличительные свойства. Результаты такого анализа влияют на корпоративную миссию в сторону ее обновления, в отдельных случаях ведут к замене плана работы организации, финансового плана, бизнес-плана и т.д. Разработка видения и целей корпорации необходима для успешной работы организации [28].

Видение — это своего рода мечта, то состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в будущем при самых благоприятных условиях. Видение помогает наметить ориентиры в стратегии бизнеса. Понятие «видение» неразрывно связано с предпринимательским подходом к делу и помогает в выработке критериев достижения целей. Однако самую важную роль играет видение в мотивации, в том, чтобы придать смысл и значимость труду и пробудить заинтересованность всего персонала компании. Вместе с тем видение не поддается количественной оценке, подобно количественным целям, и может так никогда и не стать реальностью. Однако по мере достижения результатов его можно пересмотреть и по-новому оценить шаги в бизнесе от известного к неизвестному, причины неудач и отставаний, причины конфликтов в аппарате управления и неудовлетворенности персонала.

Таким образом, видение играет все большую роль в современном бизнесе и, в частности, в деловой стратегии фирмы. Какова же здесь роль цели и почему мы говорим о единстве видения и цели? Понятие «цель» используется в данном случае для обозначения конкретных результатов видения. Цель отражает уровень, на который необходимо вывести фирму по созданию таких видов товаров и услуг, которые обеспечат ей устойчивое конкурентное преимущество. Кроме того, четко поставленные цели являются

хорошим мотивирующим фактором для тех, кто работает на фирме, поэтому очень важно постоянно разъяснять сотрудникам сущность видения и целей. Единство видения и целей — важный шаг в разработке деловой стратегии. Разработка мер для достижения стратегических преимуществ свойственна любой деловой стратегии. Стратегическое, или конкурентное, преимущество предполагает высокий и стабильный уровень доходов организации и прочные позиции на рынке.

Конкурентные преимущества создаются множеством факторов, но на первое место ставится фактор качества. Речь идет, во-первых, о качестве продукции или услуг, которые предлагаются организацией. Во-вторых, это качество работы самой организации, т.е. качество управления, и, в-третьих, это маркетинговое понятие качества.

Под маркетинговым понятием качества понимаются свойства товара в наибольшей степени соответствовать реальной потребности. Конкурентные преимущества, имеющиеся в арсенале фирмы, должны быть выявлены как можно скорее и должны обеспечить ей устойчивый доход. При разработке мер для достижения стратегических преимуществ необходимо учитывать силу конкуренции. Она определяет конкурентную позицию организации в отрасли в определенный период времени. Чтобы убедиться в своих возможностях для конкурентной борьбы, необходимо выявить, какие конкурентные компании на этом рынке действуют, и какая между ними идет конкурентная борьба:

- на кого ориентированы покупатели;
- каково влияние поставщиков;
- какова опасность появления новых конкурентов;
- существует ли угроза появления товаров-заменителей;
- выяснить конкурентную позицию, т.е. позицию, которую занимает ваша компания в отрасли на сегодняшний день, поскольку конкурентная борьба — это мероприятие дорогостоящее и рынок отличается высокими входными барьерами [32].

Функциональная стратегия — это стратегия на уровне отдельных подразделений организации, которая должна полностью соответствовать деловой стратегии всей организации. Каждое подразделение развивает свою деятельность, ориентируясь на общую деловую стратегию организации. Если меняется функциональная стратегия, то необходимо подвергнуть ревизии все, что делается на уровне отделов. Таким образом, в функциональной стратегии скрыты огромные резервы эффективности. Уделяя должное внимание функциональной стратегии, можно более точно определить величину затрат на финансирование данного подразделения, а также степень его эффективности. Следующим критерием, по которому классифицируются стратегии, является характер поставленных целей. Для выбора конкретной стратегии развития по этому критерию необходимо учитывать цели, которые ставят перед собой организации, а также изучить признаки, по которым проводится классификация стратегий. Анализ совокупности признаков и собственных возможностей позволит организациям выбрать наиболее приемлемый для них и перспективный вариант стратегического развития.

По характеру поставленных целей различают следующие виды стратегий развития организаций:

- стратегия лидерства в низких издержках;
- стратегия широкой дифференциации;
- стратегия наилучшей стоимости;
- стратегия узкого сегмента рынка на основе низких издержек;
- стратегия узкого сегмента рынка на основе дифференциации.

Стратегия лидерства в низких издержках характеризуется достаточно высокой степенью охвата рынка (широкой рыночной нишей), приемлемыми ценами и предусматривает постепенное снижение затрат на производство товаров и услуг. Этот вид стратегии применяется, как правило, в массовом производстве, поскольку предусматривает ограниченную номенклатуру выпускаемой продукции стабильного качества и ориентирован на широкий круг потребителей.

Стратегия широкой дифференциации направлена на производство товаров с высокими отличительными качествами, что, несомненно, расширяет круг потребителей. Стратегия предусматривает высокую степень усовершенствования продукции с целью опережения конкурентов и допускает повышение цены.

Стратегия наилучшей стоимости строится на оптимальном соотношении издержек и цены. Продукция характеризуется очень высокими отличительными качествами и ориентирована на потребителей, отдающих предпочтение товарам большей ценности. Однако на товары, аналогичные тем, что выпускают конкуренты, стратегия предусматривает самые низкие цены и затраты.

Стратегия узкого сегмента рынка на основе низких издержек специализируется на определении конкурентов за счет низких затрат производства. Стратегия предполагает невысокую степень охвата рынка (узкую нишу) и ориентирована на ограниченную номенклатуру выпускаемой продукции, разумные цены и лучшее обслуживание.

Стратегия узкого сегмента рынка на основе дифференциации направлена на выпуск продукции, наиболее полно отвечающей вкусам и запросам потребителей, на так называемый индивидуализированный товар. Для данной стратегии характерны узкая ниша с ориентацией на конкретного потребителя и гибкие цены [35].

Указанные подходы к стратегическому развитию организаций равноценны, однако предусматривают разные методы управления, направленные на выявление и использование именно тех конкурентных преимуществ, которые принесут им наибольший успех в достижении поставленных целей. Таким образом, на основании анализа окружающей среды и выявления наилучших конкурентных преимуществ осуществляется выбор конкретной стратегии развития организации [48].

Также можно рассмотреть общую схему типов стратегии, представленную на рисунке 2.

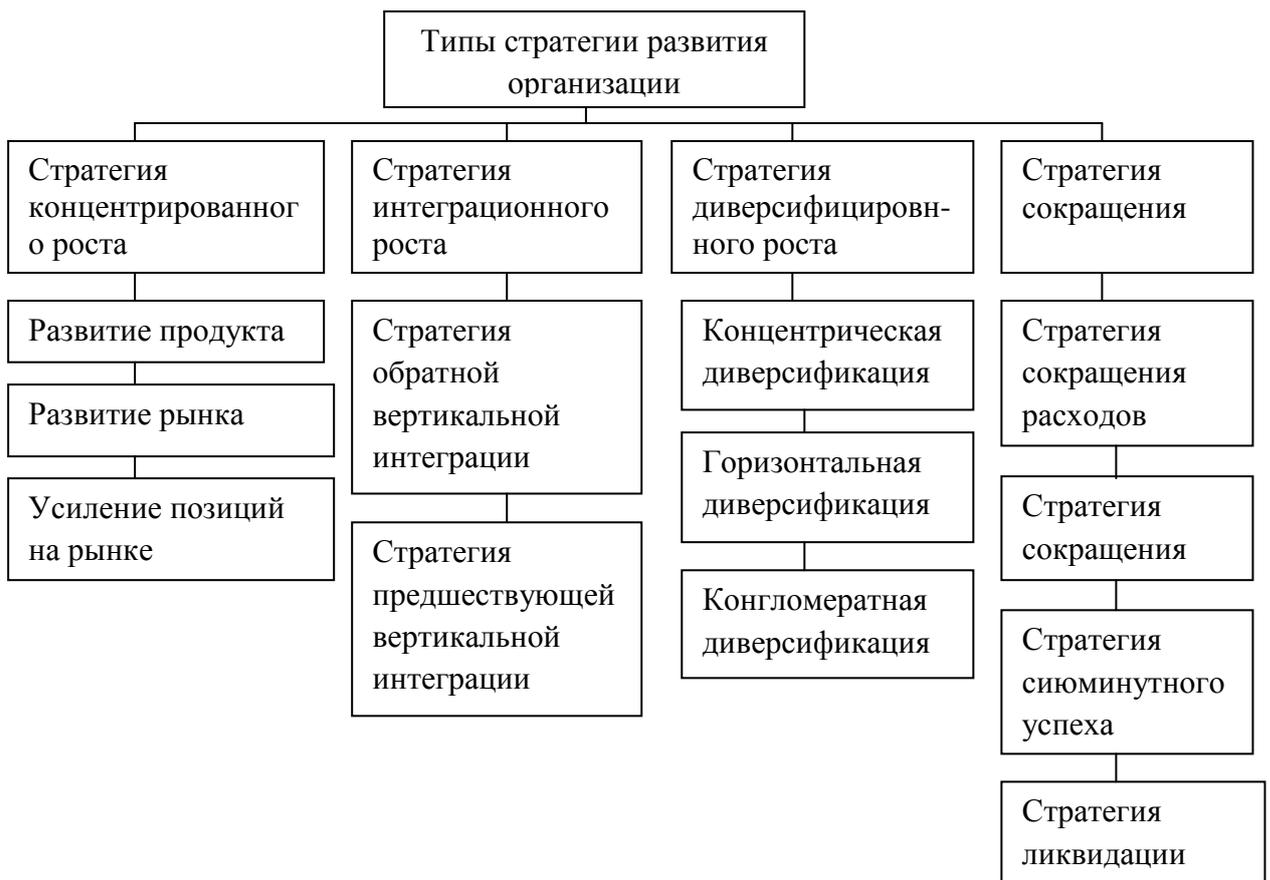


Рис.2. Типовые стратегии организации

Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий предприятия согласно уровню принятия решений имеет следующий вид:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная.

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то,

что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ [34].

Факторы, влияющие на выбор стратегии представлены на рисунке 3.

Следующим важным этапом стратегического развития организации является проведение стратегических изменений.

Под стратегическими изменениями понимают комплекс мероприятий, направленных на реорганизацию одной или нескольких внутренних составляющих организации, таких, как цели, задачи, структура управления, технология, управление персоналом. Для успешной работы организации руководство должно периодически оценивать и корректировать свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации [43].

Как правило, принятие решений об изменении целей осуществляется по данным маркетинговых исследований. Изменения структуры управления предполагают изменения в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации. Это наиболее распространенная и наиболее сложная форма изменений в организациях.

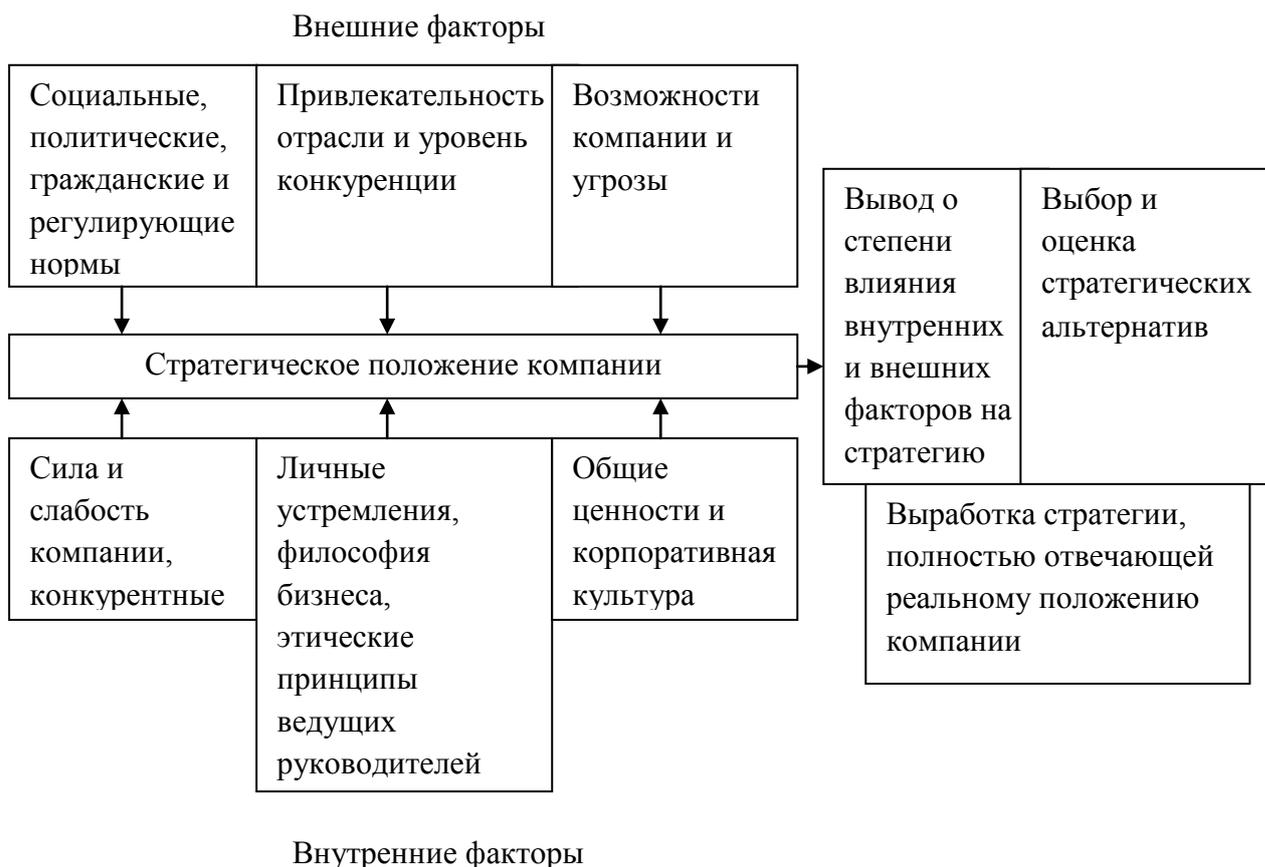


Рис. 3. Факторы, влияющие на выбор стратегии

Изменения в технологии — это внедрение нового оборудования (инноваций), корректировка нормативов, объема и содержания работ. Существует еще одно понятие технологии — технология подготовки и принятия управленческих решений. Здесь изменения с учетом постоянной корректировки целей особенно необходимы [38].

Изменения в персонале предполагают изучение возможностей для лучшей мотивации и работы сотрудников в организации. Такие изменения могут охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, повышение квалификации, внедрение различных социальных программ, повышающих качество трудовой жизни [31].

Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, диктуемых состоянием отрасли и рынка. Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы ее структуры. Они носят комплексный характер.

Наибольшие трудности возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре. Изменения в организационных структурах управления направлены на поиск оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией, а также распределения полномочий и ответственности на всех уровнях [40].

Выделяют три уровня стратегических изменений в организации: коренная реорганизация, радикальные изменения и умеренные изменения. Коренная реорганизация возникает в случае, когда организация покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняются номенклатура ее продукции, и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов, меняется миссия организации. В этом случае возникают наибольшие трудности с реализацией выбранной стратегии. Радикальные изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией. Такие изменения сопровождаются появлением новых видов продукта, новых структурных подразделений, а также соответствующими корректировками организационной культуры и миссии [50].

Умеренные изменения — наиболее часто встречающиеся стратегические изменения, необходимость в которых возникает тогда, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Эти изменения обычно связаны с организацией производства, усилением рекламы и направлены на привлечение внимания покупателей к новому продукту. При этом ведется активный поиск новых каналов сбыта и товародвижения. Управление стратегическими изменениями основывается, прежде всего, на внешних факторах, таких, как усиление конкуренции, макроэкономические изменения, новые законодательные документы. Вместе с тем на процессы изменений влияют и внутренние факторы, например снижение производительности, увеличение затрат на производство и сбыт продукции, неудовлетворенность работников условиями труда. В таком случае

необходимо переориентировать деятельность высшего руководства на более детальное изучение внешних и внутренних проблем. Нужно собрать и проанализировать информацию о причинах возникновения проблем. Выявленные причины следует систематизировать и разработать мероприятия по их устранению [23].

Важным моментом при проведении стратегических изменений является организация эксперимента, в ходе которого выявляются скрытые трудности и возможности их устранения. Это позволит избежать лишних потерь при внедрении нововведений в крупных масштабах [50].

При проведении стратегических изменений возникает еще одна проблема — мотивации сотрудников к принятию изменений. Как показывает практика, изменения встречают сопротивление сотрудников, если при этом меняется атмосфера психологического комфорта или ощущаются скрытые угрозы положению человека в организации. Как правило, сотрудники негативно относятся к возможным изменениям по нескольким причинам, таким, как:

- возникшее чувство неопределенности из-за слабой информированности о последствиях перемен;
- боязнь уменьшения своих полномочий в принятии решений и доступе к информации;
- отсутствие четкого убеждения в позитивных результатах.

Существуют шаги, с помощью которых можно нейтрализовать сопротивление сотрудников, а именно:

- широкое обсуждение мероприятий по проведению изменений, что помогает убедить сотрудников в их необходимости;
- коллегиальное принятие решений по проведению изменений и совместная разработка алгоритмов их проведения;
- повышение квалификации сотрудников, что помогает им адаптироваться к новым требованиям;
- материальное и моральное стимулирование, включающее повышение

оплаты труда, продвижение по службе, улучшение условий труда и др.;

- составление четкого и понятного графика проведения мероприятий;

- поэтажное проведение изменений, дающее возможность постепенного привыкания к новым условиям [30].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что залогом успешной реализации выбранной стратегии является умелое и гибкое проведение стратегических изменений.

Глава 2. Исследование организационной среды и стратегии развития ООО «ЭкоДом-Енисей»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ЭкоДом-Енисей»

Общество с ограниченной ответственностью «ЭкоДом-Енисей» стало самостоятельным предприятием в 2002г. Предприятие находится на самостоятельном балансе, имеет расчетный и другие счета, печать, бланки и другие реквизиты. Общество является коммерческой организацией, форма собственности - частная.

Основные виды продукции:

- Системы вентиляции, совмещенные с воздушным отоплением патент № 2320936.

Система может работать и как вентиляция, подогревая приточный воздух при помощи приточного нагревателя ПВУ, и как отопление, догревая приточный воздух при помощи канальных нагревателей ЭК-600. Переключение между режимами осуществляется либо в ручном режиме, либо в автоматическом по показаниям датчиков качества воздуха. Температура приточного воздуха и температура в помещениях поддерживается автоматически. Управление системой осуществляется при помощи микропроцессорного пульта управлением «SATEP-03».

В сравнении с отдельными системами отопления и вентиляции экономия на этапе строительства может достигать 30%, а при эксплуатации затраты сокращаются в несколько раз.

- Системы воздушного отопления.

Системы воздушного отопления, далее СВО, предназначены для отопления жилых, общественных, производственных и складских помещений.

Работа системы основана на распределении воздушного теплового

потока в помещении при помощи воздуховодов расчётного сечения. Ориентировочно, для помещения площадью 50м^2 сечение воздуховодов составит 125см^2 , для помещения площадью 500м^2 сечение воздуховодов составит 225см^2 . В жилых и общественных помещениях воздуховоды встраиваются в стены, либо за подвесной потолок, или прокладываются вдоль внешних стен.

По пути следования воздух нагревается канальными нагревателями «ЭК-600», встроенными в воздуховод. Воздух в систему подается с помощью радиальных нагнетателей. Производительность нагнетателей подбирается в зависимости от объёма помещения и требуемой, согласно СНИП, кратности воздухообмена.

Температура в помещении регулируется с помощью микропроцессорного блока управления SATeP-03, в диапазоне температур от $+5^{\circ}\text{C}$ до $+35^{\circ}\text{C}$.

Системы монтируются согласно проектной документации. Все указанные характеристики СВО действуют при условии выполнения ограждающих конструкций согласно СНИП 23-02-2003 и ТСН 23-3XX-2002 по Красноярскому краю.

СВО надёжна в работе, высокоэффективна, максимально удобна и экономична в эксплуатации, имеет эффективную тепловую инерцию, экологически безопасна и работает в автоматическом режиме.

Основные достоинства системы воздушного отопления:

- Для получения тепла не нужно топлива (газ, уголь, дрова, нефтепродукты). Нет необходимости строить дополнительные площадки для его хранения. Запасы топлива всегда представляют повышенную угрозу пожара.

- Малое потребление электроэнергии, за счёт специальной технологии нагрева воздуха.

- В сравнении с другими электроотопительными системами, воздушное отопление, с канальными нагревателями «ЭК-600», потребляет

электроэнергии в три раза меньше.

- Система автоматического управления контролирует температуру в помещении в заданном режиме, что исключает необходимость постоянного присутствия человека. Микропроцессор по сигналу датчика включает и отключает систему.

- В случае длительного отсутствия людей в помещении возможна установка системы в режим ожидания (температура контролируется и не опускается ниже + 5°C). Это существенно сокращает потребление электроэнергии.

- Работа системы воздушного отопления исключает использование загрязняющих окружающую среду видов топлива (газ, уголь, дизельное топливо) и, соответственно, исключает выделение вредных продуктов горения в воздух помещения и окружающую среду.

- Отсутствие воды, как теплоносителя, исключает порывы трубопроводов, течи и замерзание системы отопления.

- Не требуется установка котла, запорной арматуры, насосов, радиаторов, труб.

- Не требуется прокладка теплотрасс, строительства котельных. В связи с малым потреблением электроэнергии, не требуется проектирование и прокладка дополнительных электросетей.

- Система безопасности исключает вероятность короткого замыкания и самовозгорания, что отвечает требованиям пожарной безопасности.

- Воздушная система полностью укомплектована необходимыми принадлежностями для подключения и управления.

Технические характеристики данной продукции представлены в таблице 5.

- Автоматика.

Делает возможным совместную работу сложных механизмов, различных датчиков качества воздуха и системы управления.

В качестве основного протокола связи использовался RS-485. С

декабря 2012 года перешли на CIN.

Таблица 5

Техническая характеристика системы воздушного отопления

Энергопитание (переменный ток)	220 В/3х220 В,50Гц
Установленная мощность для коттеджа, площадь200-400м ² . (для поддержания температуры в помещении + 21°С, при температуре наружного воздуха – 40°С)	7,1 Вт/м ³
Эксплуатационный режим по температуре	от -40°С до + 45°С
Рабочая температура теплоносителя, не ниже	+45°С
Условия эксплуатации	без надзора
Степень защиты по ГОСТ 14254 – 96	IP44
Класс защиты от поражения электротоком	II

Автоматика управляет работой системы вентиляции и воздушного отопления по датчикам температуры, влажности, CO₂, CO, программируется по времени, возможны комбинированные программы, такие, как, например, программа удаления избыточного тепла. На сегодняшний день в системе автоматике возможно использовать до 26 датчиков и газоанализаторов одновременно для создания оптимального микроклимата.

- Воздушно-отопительные установки.

Компания «ЭкоДом-Енисей» выпускает воздушно–отопительные установки, далее ВОУ.

Параметры ВОУ фиксированные – температура подъема 25°С и 50°С, производительность – 1000 м³/ч и 2000 м³/ч. Такие установки рекомендуется применять для обогрева в локальных местах, таких как–склады, цеха, и т.п. Рассчитывается необходимая кратность воздухообмена и подбирается количество установок, которые размещаются по стенам. В комплект так же входит автоматика. Потребитель имеет возможность регулировать тепловой режим, устанавливая на компьютере необходимую температуру в помещении, по достижению которой установки выключаются, а когда температура в помещении падает на 2°С ниже заданной, они снова начинают

работать. Режим работы ВООУ – без надзора. Человеческий фактор отсутствует.

При покупке ВООУ заказчиком, фирма «ЭкоДом-Енисей» несет ответственность только за технические характеристики установок, согласно тех. паспорта. За температуру в помещении отвечает заказчик. Фирма «ЭкоДом-Енисей» несет ответственность за температуру в помещении лишь в том случае, когда заказчик устанавливает систему воздушного отопления. Так как для этого необходимо проектирование воздушного отопления, с расчетом потерь тепла через ограждающую конструкцию (стены, потолок и т.д.)

- Приточно-вентиляционные установки.

Компания «ЭкоДом-Енисей» выпускает большой ассортимент приточно–вентиляционных установок, далее ПВУ, работающих на электричестве, с поднятием температуры воздуха с -40°C до $+20^{\circ}\text{C}$, производительностью от $1220 \text{ м}^3/\text{ч}$ до $11050 \text{ м}^3/\text{ч}$. Это очень удобно для проектировки приточно–вытяжной вентиляции.

Установленная мощность ПВУ в 2,7 раз меньше аналогичных приточных установок, что является хорошим экономическим показателем (патент № 60182, сертификат № РОССRU.АЯ08.А00949),

Подобные приточные установки, но работающие на воде, имеют следующие недостатки:

- Трудное управление и регулировка степени нагрева.
- Возможность аварийной ситуации (перемерзания труб), при температуре от -25°C и ниже.

В ПВУ компании «ЭкоДом-Енисей» такие недостатки исключены.

Входящая в комплект автоматика позволяет заказчику осуществлять полную регулировку температуры приточного воздуха. Компьютер позволяет работать установке без надзора, что исключает человеческий фактор.

Компания «ЭкоДом-Енисей» рекомендует применять ПВУ в комплекте

с датчиками «газоанализаторами» (CO, CO₂, влажность, радон и т.п.). Это снижает эксплуатационные расходы почти в 10 раз.

Рассмотрим ситуацию: магазин рассчитан на длительное присутствие 150 человек. Вентиляция установлена по максимуму, а в утренние часы в магазин зашло всего 4 человека. Приточная вентиляция обязана работать, как правило, на полную мощность. В таких случаях только компьютер может рассчитать, в каком объеме подавать приточный воздух, исходя из данных датчиков CO₂. Это позволяет резко снизить энергозатраты на вентиляцию помещений.

Установки ПВУ имеют возможность работать и с калориферными (водяными) нагревателями, исключая в принципе проблему замерзания труб, за счет подогрева приточного воздуха от -40°C до $+20^{\circ}\text{C}$. Далее, этот уже теплый воздух подогревается водяным нагревателем.

Эти установки хорошо зарекомендовали себя в районах Крайнего севера, где температура опускается до -57°C и ниже, благодаря отсутствию в установках воды.

Основные преимущества ПВУ:

- Не требует помещения вентиляционной камеры.
- Экономия энергии в 2,7 раза.
- Возможность совместной работы с вытяжной вентиляцией (микропроцессор).
- Возможность работы приточно-вытяжной системы с анализаторами воздушной среды.
- Эксплуатация при низкой температуре наружного воздуха.
- Тепловое оборудование.

Компания «ЭкоДом-Енисей» производит различные виды специального теплового оборудования.

- Воздушные завесы.
- Сушилки автомобилей после мойки.
- Другое воздушно-тепловое оборудование по проекту или

техническому заданию заказчика.

Большие тепловые потери и, следовательно, затраты на обогрев больших помещений, вот настоящая проблема в непростых сибирских условиях. Защита ворот с помощью мощных воздушных завес поможет существенно улучшить эту ситуацию.

Мощный воздушный поток создает надежный барьер на пути проникновения холодного воздуха, подавляя сквозняки и обеспечивая тепловой комфорт в зоне входа. Однако, главный эффект работы воздушных завес – это сокращение, не исключение, а именно сокращение тепловых потерь и, как следствие, существенное энергосбережение.

Правильно подобранная и установленная воздушная завеса обеспечивает 75-ти процентное энергосбережение. То есть, потери тепла составляют всего одну четверть по сравнению с незащищенными воротными проемами. Воздушные завесы ВЗ обеспечивают эффективную и оптимальную защиту открытых проемов ворот, за счет подачи скоростной струи из узкой щели, расположенной вертикально, сбоку от ворот. Напор холодного наружного воздуха компенсируется мощным воздушным потоком, создаваемым завесой. Забор воздуха находится выше уровня ворот, таким образом, преграда создается потоком теплого воздуха, забираемого сверху помещения.

Воздушная завеса включается при открывании ворот, посредством концевого выключателя, а выключается, либо при закрывании ворот, либо по достижению заданной температуры в помещении.

Воздушные завесы выпускаются двух видов: с нагревом ТВЗ и без нагрева ВЗ. Модели с нагревом используются там, где есть требования по поддержанию заданной температуры в зоне входа, а модели без нагрева – там где эта необходимость отсутствует.

Для правильного выбора модели и параметров завесы проконсультируйтесь со специалистами ООО «ЭкоДом-Енисей».

Для быстрой сушки автомобилей после мойки, особенно в зимних

условиях, специалистами компании «ЭкоДом-Енисей» разработано новое оборудование. Среднее время сушки автомобиля – 1-2 минуты. Полностью устраняется проблема запотевания стекол. Исключается проблема обледенения кузова и дверных замков у автомобилей.

Клиентами организации являются крупные организации, автомойки.

Поставщиками ООО «ЭкоДом-Енисей» являются ООО «Лисант» - основной поставщик, ООО «Конвент» - поставляют детали систем, ООО «Ровен», ООО «Новотекс» - воздухопроводы.

Фильтры, нагреватели, автоматика все это собственного производства компании.

Миссия организации – удовлетворение потребностей наших клиентов в решении вопросов энергосберегающих электронагревателей и воздушных систем отопления за счет доступности систем собственного производства.

Пакет регистрационных документов организации ООО «ЭкоДом-Енисей»: учредительный договор, подписанный учредителями, и утвержденный ими устав, информационное письмо налоговой инспекции о присвоении кода ИНН, свидетельство о постановке на учет в налоговых органах по месту регистрации.

Основное направление деятельности организации ООО «ЭкоДом-Енисей» - это производство энергосберегающих электронагревателей и воздушного отопления, а также проектирование и монтаж этих систем.

Производство находится в г. Красноярске. На выпускаемую продукцию получены сертификаты и патенты. Сам офис организации находится по адресу: г. Красноярск ул. Новая 36.

В данной организации используется линейно-функциональная структура, она представлена на рисунке 3. Управление ООО «ЭкоДом-Енисей» осуществляется генеральным директором Поляковым В.В.

В линейно - функциональной структуре принято разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны

оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.



Рис. 3. Организационная структура ООО «ЭкоДом-Енисей»

Подразделения и работники предприятия, выполняющие определенные функции управления, образуют функциональную подсистему управления. Функции управления деятельности предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

Применительно к производственной структуре предприятия линейно-функциональная структура управления имеет ряд разновидностей: корпусную, цеховую и бесцеховую [51].

В данной организации применяется цеховая структура управления. При цеховой организационной структуре управления имеет место значительная дифференциация функционального аппарата управления, т. е. на предприятии организуется большое число административно-управленческих служб, отделов, бюро, отдельных должностей. Так, например, в данной организации организован свой монтажный цех.

В ООО «ЭкоДом-Енисей» была выбрана эта структура, так как

предприятие не большое и нет большого количества уровней управления, в связи с этим при использовании данной структуры скорость обмена информацией, принятия управленческих решений выше, чем в крупных предприятиях с многоуровневой линейно-функциональной структурой. Поэтому в данной организации применение этой структуры наиболее эффективно.

Изучив структуру организации можно заметить, что в данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы доминируют над стратегическими. Частично по данной причине в ООО "ЭкоДом-Енисей" отсутствует Положение об организационной структуре, так как ее некому разработать. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Проанализировав полученную информацию можно предложить внести изменения в организационную структуру для наибольшей эффективности функционирования предприятия. Например, создать структуру, которая бы занялась стратегическим развитием предприятия.

ООО «ЭкоДом-Енисей» в 2002 году развили свою систему по нагревателям без стартового капитала, за счет заказчика.

В соответствии со штатным расписанием численность работников организации в г. Красноярске в начале 2016г. составляла 16 человек.

Состав работников предприятия ООО «ЭкоДом-Енисей» представлен в таблице 6.

Таблица 6

Численность персонала в ООО «ЭкоДом-Енисей»

Должность	Кол-во, чел.
Директор	3
Проектировщик	1

Системный администратор	2
Начальник цеха	1
Работник цеха	3
Бригадир (по монтажу)	1
Монтажник	3
Менеджер	3
Итого:	16

Таким образом, в целом система управления предприятия ООО «ЭкоДом-Енисей» достаточно хорошо организована, но необходимо уделять больше внимания как внутренней среде - персоналу организации, его обучению, повышению квалификации, так и внешней среде предприятия.

Проведем анализ основных финансовых показателей деятельности ООО «ЭкоДом-Енисей» за 2014-2015 г. Основные финансовые показатели представлены в приложении А. Чистая прибыль организации представлена на рисунке 4.

Проанализировав график можно увидеть, что чистая прибыль ООО «ЭкоДом-Енисей» за 2014 год составила 3 251 000 руб., а чистая прибыль за 2015 год выросла почти в 2,4 раза, и составила 7 714 000 рублей.

Причиной роста прибыли стало увеличение количества проектов реализуемых данной фирмой. Но для того, чтобы прибыль росла и в дальнейшем, нужно думать о путях совершенствования производства и о возможностях вводе нового оборудования в свой ассортимент.

Можем рассчитать рентабельность бизнеса:

$$\text{ROS} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \quad (1)$$

$$\text{ROS} = \frac{3\,251\,000}{45\,700\,000} = 7,13\% \quad (2014\text{г.})$$

$$\text{ROS} = \frac{7\,714\,000}{107\,000\,000} = 7,21\% \quad (2015\text{г.})$$

Можно сделать вывод, что рентабельность производства снизилась на 7,49%.

Проанализировав рост чистой прибыли и узнав причины ее увеличения

можно предложить путь дальнейшего совершенствования организации при помощи развития нового направления в сфере производства. А именно изготовление камер для сушки пиломатериала.

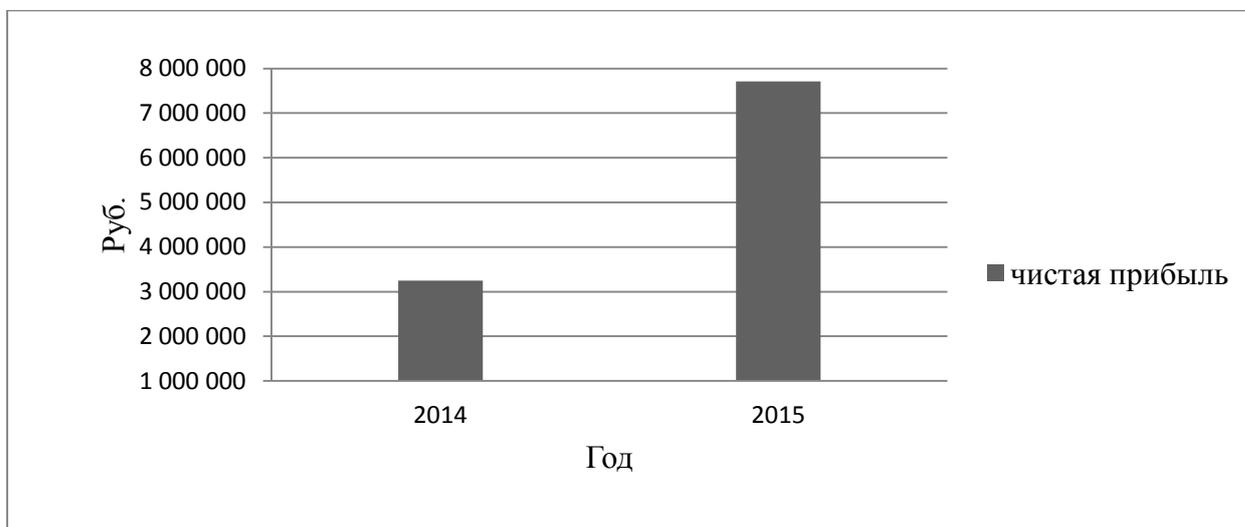


Рис. 4. Чистая прибыль ООО «ЭкоДом-Енисей»

2.2. Стратегический анализ внешней среды ООО «ЭкоДом-Енисей»

В рассматриваемой организации не уделено достаточного внимания системе стратегического управления, о чем свидетельствует отсутствие четко сформулированной стратегии развития ООО «ЭкоДом-Енисей». Работа организации в основном основана на решении текущих задач.

Как таковых конкурентов у организации нет, потому что фирмы с похожим производством занимаются только продажей, и не предоставляют услуги по проектировке и монтажу данных установок. Так же у организаций такого же профиля узкий ассортимент и касается он только вентиляционных установок.

Организации, которые могут конкурировать с данной организацией, являются ее поставщиками. А именно ООО «Лисант», ООО «Конвент», ООО «Ровен», ООО «Новотекс», данные организации поставляют воздуховоды, детали систем и находятся за пределами Красноярска.

Для изучения деятельности организации необходимо провести PEST-анализ макросреды ООО «ЭкоДом-Енисей». Анализ проводится по основным направлениям воздействия внешней среды, которые взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Результаты PEST-анализа представлены в таблице 7.

Так же составим конкурентный профиль организации. Для того чтобы оценить важность каждого фактора. Он составляется на основе выбранных характеристик и экспертных оценок. Каждая характеристика оценивается от 1 до 5 баллов. Чем выше балл выставляется организации, тем лучше. Рассмотреть составленный конкурентный профиль можно на таблице 8 и рисунке 5.

Проанализировав взаимодействия организации с внешней средой, стало видно, что организации есть куда стремиться и в каких направлениях развиваться и улучшать свои характеристики.

Например, можно выбрать более удобное расположение для офиса, разработать систему скидок, обратить внимание на систему качества, и обслуживание.

Таблица 7

PEST-анализ организации «ЭкоДом-Енисей»

Направления анализа	Факторы
1	2
Социально-культурные факторы	- развитие малого бизнеса мебельного производства, повышение качества и уровня жизни, прежде всего за счет импорта замещения; - тенденция к формированию имиджа.
Технологические факторы	- появление на рынке нового оборудования; - развитие инструментов маркетинга.
Экономические факторы	- нестабильная экономика; - низкая покупательная способность; - тенденция к снижению трат, сокращению расходов; - растущие темпы инфляции.
Политико-правовые факторы	- право на получение государственных заказов; - возможность участия в тендерах.

Так же рассмотрим модель пяти сил М. Портера. Данную модель можно увидеть в представленной таблице 9.

Таблица 8

Конкурентный профиль организации

	ООО «ЭкоДом-Енисей»	ООО «Лисант»	ООО «Конвент»
Цена	4	3	3
Ассортимент	5	4	3
Расположение	3	2	4
Обслуживание	4	4	3
Качество	4	5	4

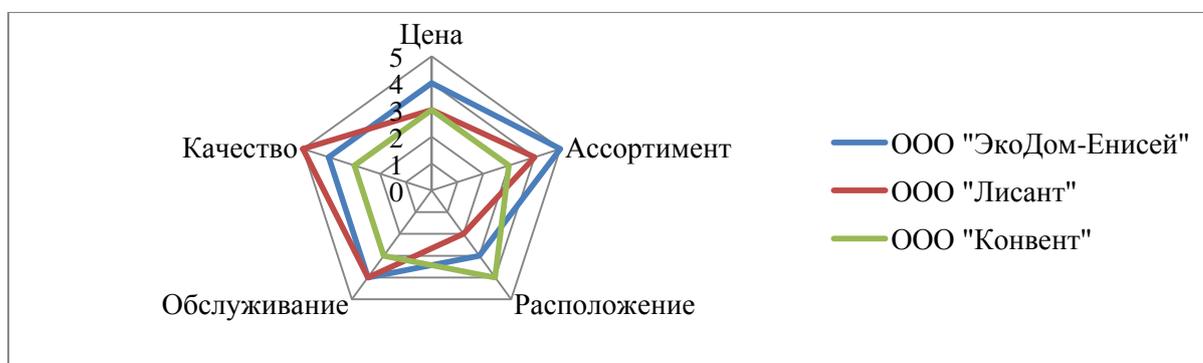


Рис. 5. Диаграмма конкурентного профиля

Таблица 9

Модель пяти сил М. Портера

Силы конкуренции по М. Портеру	Наименование видов риска
1. Проникновение новых конкурентов	1. Потеря доли рынка сбыта; 2. Угроза снижения цены на предлагаемую продукцию.
2. Угроза появления на рынке товаров-субститутов	1. Потеря доли рынка сбыта; 2. Риск снижения цен; 3. Риск роста затрат с целью повышения качества продукта.
3. Возможности покупателей	1. Снижены платежеспособности заказчика и как следствие риск снижения объемов производства и сбыта; 2. Рост затрат на предоставление дополнительных услуг и гарантий.
4. Возможности поставщиков	1. Ужесточение условий снабжения сырьем, что может привести к росту затрат; 2. Снижение качества поставки; 3. Банкротство поставщика.

5. Конкуренция между предприятиями, уже укрепившимися на рынке	1. Возможность потери доли рынка сбыта; 2. Снижение цен; 3. Рост затрат с целью повышения качества продукта и расширение сервисных дополнительных услуг заказчику
--	---

Проведя стратегический анализ внешней среды можно выделить несколько направлений, в которых может развиваться организация, а именно можно выбрать более удобное расположение для офиса, разработать систему скидок, обратить внимание на систему качества, и обслуживание, Так же можно расширить ассортимент и выйти на рынок с новым продуктом.

2.3. Стратегический анализ внутренней среды и существующей стратегии организации

При стратегическом анализе вся внутренняя среда организации, а также ее отдельные подсистемы и компоненты, по существу, рассматриваются как стратегический ресурс организации. Таким образом, стратегический анализ внутренней среды данной организации в зависимости от конкретной ситуации может быть в той или иной степени уникальным, но при этом обязательно должно выдерживаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

Наиболее известное внутреннее разделение – это выделение в организации структурных подразделений и традиционных функциональных подсистем. К первым относят департаменты, отделы, сектора и т.д., вторые – это службы планирования, маркетинга, финансов, персонала и т.д. Разделение с позиций стратегического анализа должно обеспечить полноту и правильное стратегическое видение организации в целом.

При проведении стратегического анализа деятельности фирмы, для анализа внутренней среды организации и определения потенциала

организации, ее слабых сторон был выбран SNW-анализ. Выбранный анализ представлен в таблице 10.

Из таблицы 10 можно сделать вывод, что данной организации нужно обратить внимание на информационные технологии, которые они используют в своей работе, и улучшить корпоративную культуру в организации.

Таблица 10

SNW-анализ ООО «ЭкоДом-Енисей»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
Организационная структура	x		
Общее финансовое положение	x		
Монтажные работы, как фактор конкурентоспособности	x		
Структура затрат		x	
Информационные технологии			x
Способность к лидерству на рынке		x	
Уровень производства	x		
Качество трудового потенциала	x		
Оценка потребителей	x		
Корпоративная культура			x

Исследование внутренней среды сосредоточено на понимании того, какими сильными и слабыми сторонами располагает организация. Сильные стороны служат основой в конкурентной борьбе. Организация должна стараться увеличить и закрепить эти сильные стороны. Слабые стороны – это недостатки препятствующие успеху организации. Руководство должно сделать все, чтобы избавиться от них. Формирование сильных и слабых сторон организации представлено в таблице 11.

Анализируя данные таблицы 11 можно сделать вывод, о том, что для ООО «ЭкоДом-Енисей» сильной стороной является оснащение

производственной базы, четкое распределение обязанностей среди персонала. Слабой стороной является то, что ООО «ЭкоДом-Енисей» не уделяет особого внимания системе стратегического управления. Безусловно, большим минусом в конкурентной борьбе является отсутствие маркетинговой деятельности в организации.

Для разработки направлений стратегического развития ООО «ЭкоДом-Енисей», необходимо провести SWOT-анализ, который позволит совместить результаты анализа внешней среды (возможности и угрозы) и внутренней среды организации (сильные и слабые стороны), данные SWOT-анализа представлены в таблице 12.

Таблица 11

Формирование сильных и слабых сторон ООО «ЭкоДом-Енисей»

Ключевые вопросы		Положительный ответ и формулировка сильной стороны	Отрицательный ответ и формулировка слабой стороны
1		2	3
КАДРЫ	- Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам?	- квалификация персонала соответствует требованиям;	-
ФИНАНСЫ	- Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации?	- финансовые показатели в организации увеличиваются за счет большого количества строящихся объектов	-
ПРОИЗВОДСТВО	- Соответствует ли оборудование конкурентным требованиям сегодняшнего дня? - Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недогрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы?	- производство проводится по современным методикам на новом оборудовании; - собственная разработка систем автоматизации; - гарантийное обслуживание; - возможен вывод на рынок новой продукции, а именно камеры для сушки пиломатериала	- временами существует недогрузка производства;

ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> - Четко ли распределены в организации права и обязанности? - Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации? 	<ul style="list-style-type: none"> - права и обязанности в организации распределены четко; - структурные подразделения эффективно взаимодействуют между собой в процессе достижения целей организации. 	<ul style="list-style-type: none"> -руководство предприятия не уделяет достаточного внимания системе стратегического управления, о чем свидетельствует отсутствие четко сформулированной стратегии развития организации. Работа предприятия основана в основном на решении текущих задач и тактических вопросов предприятия.
------------------	---	--	---

В результате сравнения сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, были выделены следующие основные мероприятия, необходимые для улучшения деятельности ООО «ЭкоДом-Енисей»:

- производство и вывод на рынок нового продукта, а именно камеры для сушки пиломатериала;
- разработать план маркетинга;
- разработать и провести рекламную кампанию по продвижению нового продукта.

Таблица 12

SWOT-анализ организации «ЭкоДом-Енисей»

	<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не высокие цены; - большой ассортимент; - не только продажа, но еще и монтаж вентиляционных систем; - гарантийное обслуживание после установки. 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не предусмотрены системы скидок для клиентов; -ограниченная целевая аудитория: крупные организации и сети автомоек.
--	--	---

<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вывод на рынок нового продукта, а именно камеры для сушки пиломатериала; - завоевание новых клиентов, например владельцев мебельных компаний; - увеличение доли рынка за счет выпуска нового продукта. 	<ul style="list-style-type: none"> - производство нового продукта: камеры для сушки пиломатериала; - разработка плана маркетинга; - создание канала продвижения (реклама) 	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение персонала к исследованию запросов потребителей; - пересмотр стратегии ценообразования
<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - изменение спроса на продукцию; - инфляция; - изменение налоговой политики. 	<ul style="list-style-type: none"> - разработка комплекса мероприятий по выходу на рынок. 	<ul style="list-style-type: none"> - усилить позиции на внутреннем рынке за счет рекламы и продвижения; - создать серийное производство с зарубежными партнерами

На данный момент в организации применяется стратегия дифференциации, она направлена на выпуск продукции, наиболее полно отвечающей вкусам и запросам потребителей. Для данной стратегии характерны узкая ниша с ориентацией на конкретного потребителя и гибкие цены.

Эффективность данной стратегии не высока, так как особого развития в организации при ней не происходит. Со временем, когда другие организации начинают более интенсивно свое развитие, ООО «ЭкоДом-Енисей» применяя эту стратегию и дальше, может начать терять свою конкурентоспособность, что в свою очередь может привести к потере части клиентов и снижению доли рынка.

Глава 3. Направления стратегического развития ООО «ЭкоДом-Енисей»

3.1. Обоснование направлений стратегического развития организации на основе метода SWOT

Для разработки направлений стратегического развития ООО «ЭкоДом-Енисей» заполним форму отбора стратегических направлений, представленную в таблице 13, в которой обозначим основные результаты, сложности, ограничения, риски.

Анализируя данные таблицы 13, совместно с руководством компании была определена стратегия развития предприятия – стратегия конгломератной диверсификация.

Таблица 13

Отбор стратегических направлений развития и мероприятий SWOT-матрицы

Стратегические мероприятия	Достижимые результаты при реализации мероприятий	Сложности и риски реализации мероприятия	Отнесение мероприятия в перечень (знак +)	
			Мероприятия для реализации	Потенциально возможные мероприятия
1	2	3	4	5
проведение маркетинговых исследований;	получение необходимой информации для принятия управленческих решений в области маркетинга продуктов ООО «ЭкоДом-Енисей»; разработка планов маркетинговых мероприятий	сложность анализа макро- и микро среды организации;	+	

Окончание таблицы 12

1	2	3	4	5
- разработка и проведение рекламной компании по продвижению новой продукции, а именно камер для сушки пиломатериала	повышение эффективности продаж, загруженность подразделений ООО «ЭкоДом-Енисей»	высокие расходы на рекламу, нет гарантий в эффективности рекламных мероприятий;	+	
- разработка продукта «камеры для сушки пиломатериала»;	загруженность подразделений ООО «ЭкоДом-Енисей», увеличение спроса на продукцию	сложность в поиске новых клиентов;	+	
- разработка комплекса мероприятий по выходу на рынок;	вывод на рынок новой востребованной продукции	затруднение в поиске новых клиентов;		+
- привлечение персонала к исследованию запросов потребителей;	более быстрый способ исследования запросов потребителей, уменьшение затрачиваемого времени на это	не точное описание запросов потребителей		+
- пересмотр стратегии ценообразования;	снижение цены, тем самым привлечем большее количество клиентов	не целесообразное снижение цены, организация может понести убытки		+
- усилить позиции на внутреннем рынке за счет рекламы и продвижения;	повышение эффективности продаж; информированность возможных клиентов об услугах организации	неоправданный высокий расход на рекламу	+	
- создать серийное производство с зарубежными партнерами.	выход на мировой рынок, увеличение доли рынка	нет гарантий, что оправдаются затраты, понесенные при создании серийного производства с зарубежными партнерами		+

Конгломератная диверсификация продукции (работ, услуг) – это процесс, при котором происходит пополнение существующего ассортимента

изделиями (работами, услугами), не имеющими какого-либо отношения к существующей номенклатуре, а также к используемым для этого технологиям.

Данная стратегия включает в себя:

- разработку нового продукта, а именно камеры для сушки пиломатериала;
- вывод на рынок нового продукта.

Реализация данного мероприятия предполагает построение плана – графика реализации стратегии. План мероприятий представлен в таблице 14.

В рамках вывода нового продукта на рынок предлагаем провести маркетинговый анализ, рассчитать затраты, разработать и провести рекламную кампанию.

Таблица 14

План мероприятий ООО «ЭкоДом-Енисей»

Мероприятия	Период выполнения		
	2016	2017	2018
Разработка нового продукта:			
- Разработка технологии	X		
- Разработка продукта	X		
- Выпуск сушильных камер для реализации	X	X	X
- Расчет затрат	X		
- Расчет экономической эффективности	X	X	X
Внедрение нового продукта на рынок:			
- Проведение маркетингового анализа	X		
- Разработка и проведение рекламной кампании	X	X	
- Расчет эффективности от проведения рекламной кампании	X	X	

Исполнителями данной стратегии будут являться: генеральный директор организации, директор по снабжению и технический директор.

3.2. Комплекс мероприятий по стратегическому развитию организации

В комплекс мероприятий по стратегическому развитию входит:

- анализ рынка потребителей, существующие конкуренты;
- разработка и производство камер для сушки пиломатериала, а именно оборудование, ценообразование;
- продвижение, реклама.

Для вывода камер для сушки пиломатериала необходимо изучить рынок, и проанализировать, будет ли спрос на данный товар.

Так как сушильные камеры будут нужны только определенному кругу потребителей, нужно узнать какое количество мебельных производств существует в Красноярском крае на данный момент.

На рисунке 5 показано количество мебельных производств в Красноярске и Красноярском крае [9].

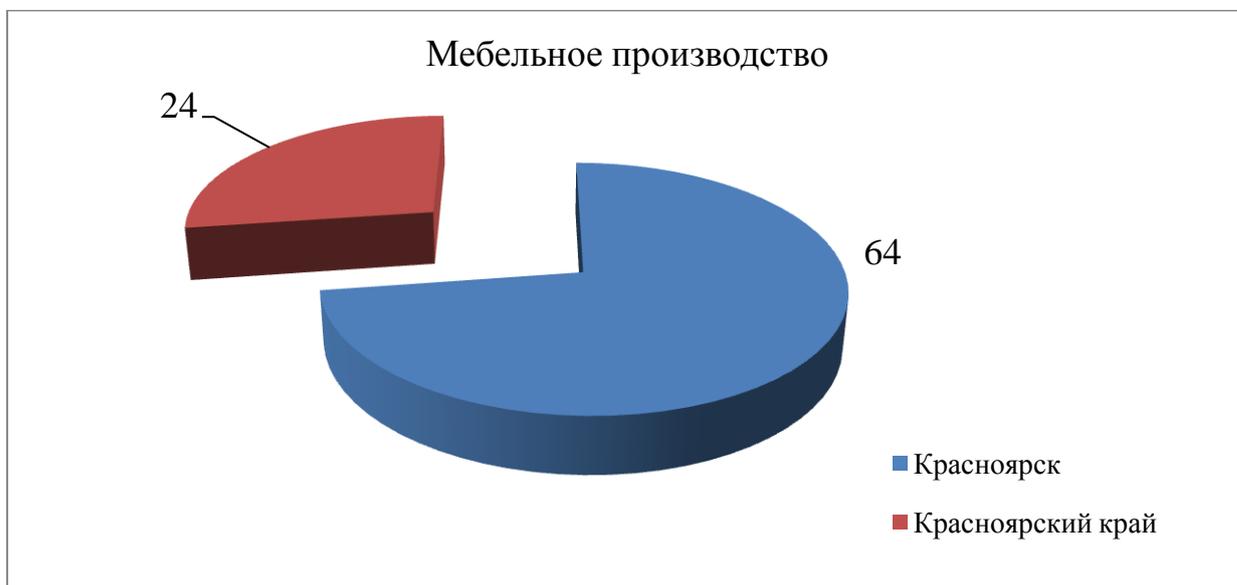


Рис. 5. Количество мебельных производств в Красноярске и Красноярском крае

Из представленной диаграммы видно, что существует достаточное количество возможных потребителей данного продукта.

Проанализировав возможных конкурентов, было отмечено, то, что в Красноярском крае нет организаций выпускающих камеры для сушки пиломатериала. Возможные конкуренты находятся в Ставрополе, там сушильные камеры выпускают 6 организаций, в Брянске и Санкт-Петербурге 4, в Москве 5, в Твери 3 и Кирове 2 [41].

Это дает нам преимущество при выходе на рынок с данным продуктом.

Производство камер для сушки пиломатериала. Самый популярный вид сушильного оборудования – конвективные камеры. Около 80% производителей пользуется именно такими сушками.

Преимущества: простота в применении, высокая скорость испарения влаги, низкое напряжение в конечном продукте, высокий объем загрузки (до 1000 м³).

В помещении устанавливаются системы приточно-вытяжной вентиляции и нагрева (обычно, калориферы). Параметры влажности измеряются психрометром и регулируются автоматически. В качестве топлива получения горячей воды или пара на малом производстве используются отходы древесного производства: щепа, горбыль, опилки. Электроэнергию и газ использовать выгодно только при больших объемах производства, иначе высокий расход и стоимость ресурсов существенно снизит себестоимость пиломатериала.

Центробежные или осевые (в зависимости от комплектации) вентиляторы обеспечивают равномерное распределение теплого воздуха и своевременный отвод лишней влаги для избегания коробления, растрескивания и получения древесины высшего качества в максимально короткий срок.

Для производства сушильных камер нам понадобятся вентиляторы, которые будут встраиваться вовнутрь камеры, 16000руб. за штуку.

Из методов ценообразования предпочтительно использовать установление цены на основе затрат на товар плюс желаемая прибыль.

При разработке рекламной компании необходимо учитывать несколько принципиальных решений.

Первым шагом в процессе разработки рекламной компании является постановка рекламных целей. Эти цели должны основываться на принятых ранее решениях о целевом рынке и позиционировании услуги, которые определяют основные направления рекламной деятельности организации [46].

План рекламной кампании:

- разработать рекламную стратегию;
- определить подробный план по рекламным компаниям и составить список носителей рекламы.

В рекламе должен быть сделан акцент на отличительные черты ООО «ЭкоДом-Енисей». Предполагается, что рекламное сообщение будет содержать информацию о предлагаемой продукции:

- системы вентиляции и системы воздушного отопления;
- камеры для сушки пиломатериала;
- проектирование и монтаж систем вентиляции и отопления.

Построение рекламной стратегии должно пройти в несколько этапов:

1 этап. На этом этапе реклама должна быть агрессивной. Цель – создать положительный имидж, дать миру знать о себе, добиться 50% узнаваемости фирмы. Все должны узнать, что ООО «ЭкоДом-Енисей» – лидер, что предприятие предлагает продукцию в оптимальном соотношении цена качество. Длительность этапа зависит от обратных результатов.

2 этап. На этом этапе она должны иметь поддерживающий характер. Цель – поддерживать информированность потребителей, чтобы они не забывали о нас, периодически время от времени напоминать о себе.

Кроме того прежде чем составлять план рекламных кампаний надо выявить наиболее эффективные носители рекламы для потребителей.

Рекламная кампания ООО «ЭкоДом-Енисей» должна быть нацелена на

своего потенциального клиента, информационный посыл должен быть адресным, иначе попытка охватить наиболее широкие массы для предприятия будет неэффективной и дорогостоящей. Поэтому очень важно определиться с выбором рекламных средств, которые будут использоваться при продвижении товара.

1. Реклама в интернете.

В наши дни большую часть необходимой информации человек находит в сети Интернет. Реклама во всемирной сети привлекательно приемлемым соотношением цены и эффективности. Для продвижения товара ООО «ЭкоДом-Енисей» нужно разместить информацию об организации на сайтах, которые предлагают пиломатериал, оборудование для вентиляционных систем и создать вновь собственный сайт.

Наличие представительства компании в Интернете – это дополнительный способ привлечь новых клиентов и быть постоянно на связи со старыми клиентами.

Стоимость разработки сайта в Красноярске на сегодняшний день составляет 15000-20000 рублей. Оплата доменного имени и хостинга, на котором размещается сайт, составляет приблизительно 3000 рублей в год.

Общая сумма затрат получается 23000руб.

2. Реклама на телевидении.

Телевизионная реклама служит эффективным средством продвижения компании на рынке, но редко используется как рекламная площадка. Это объясняется высокой стоимостью, как изготовления рекламного видеоролика, так и стоимостью его проката. Поэтому данный вид рекламы предлагается использовать только в целях ознакомления потенциальных потребителей с предлагаемым товаром ООО «ЭкоДом-Енисей» в телепередачах, содержащих рекламную информацию и с аудиторией зрителей, соответствующих портрету потенциального клиента организации.

Затраты на размещение складываются с учетом телеканала, вида

размещения и продолжительности видеоролика.

Для выпуска рекламы на канале «СТС-Прима» предполагается разместить видеоролик во время выхода авторской программы «Дела».

Было выбрано рекламное предложение «Топ-3». Три продукта – три акцента. Самая лаконичная и полезная рубрика в «Делах». Останется только сделать выбор. В данное предложение входит:

- до 1 минуты/10 сек. Рекламы;
- только 3 товара или услуги;
- титр: название, адрес, телефон/сайт;
- 1 пост в социальных сетях [42].

Стоимость данной рекламы 32400руб. С учетом того, что программа выходит 4 раз в неделю (по будням в 19.30), предполагается размещение рекламы по средам.

Сумма расходов на проведение телевизионной рекламы составляет 32400руб.

3. Наружная реклама.

Баннеры и перетяжки являются одним из самых эффективных средств по продвижению услуг организации досуга и торжеств. При размещении такой рекламы важно правильно определить дороги, по которым проходят или проезжают представители целевой аудитории ООО «ЭкоДом-Енисей». Необходимо также выбрать наиболее эффективные точки для размещения наружной рекламы (целесообразнее сэкономить на производстве рекламных материалов, чем повесить их в не самых ликвидных местах).

Предполагается разместить по одному рекламному плакату в Свердловском, Ленинском и Советском районах города.

Стоимость изготовления 1 м² рекламного плаката составляет 910 руб. (мастерская рекламы «Вездеход»). Предполагается заказ рекламных плакатов размером 2 м² в количестве 3 штук.

Затраты = 2×3×910 = 5460 руб.

Стоимость аренды места на 1 месяц составляет 15000 руб.

Затраты = 15000×3= 45 000 руб.

Общая сумма расходов на организацию наружной рекламы, при размещении трех плакатов в течение двух месяцев составит $(45000+5460) \times 2 = 100920$ рублей в год.

После определения расходов необходимо принять решение о графике использования средств распространения рекламы. Предлагается распланировать график на 12 месяцев. График представлен в таблице 15.

Таблица 15

График использования средств распространения рекламы

Вид рекламы	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Интернет реклама	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Телевидение					х			х	х			
Наружная реклама			х				х					

Таблица 16

Смета расходов на проведение рекламной компании ООО «ЭкоДом-Енисей»

Вид рекламы	Сумма затрат в месяц	Кол-во месяцев	Общая сумма затрат, рублей
Разработка сайта	20000	1	20000
Хостинг	3000	1	3000
Телевидение	32400	1	32400
Наружная реклама	50460	2	100920
Итого			156320

В соответствие с предложенным графиком использования средств распространения рекламы, суммарные расходы на рекламную кампанию сроком на 12 месяцев составляют 156320 рублей. Смета расходов на проведение рекламной компании представлена в таблице 16.

Достоинства сушильных камер:

- не требует топлива;
- малое потребление электроэнергии;
- система автоматического управления процесса сушки;
- полное программное обеспечение для сушки пиломатериала всех видов древесины;
- встроенные парогенераторы;
- исключена вероятность замыкания электрической сети и самовозгорания, четыре степени защиты;
- комплектуется оборудованным рабочим местом с автоматическим пультом управления.

Технико-экономические характеристики:

- Загружаемый объем - 10, 15, 20, 30 м³.
- Энергопитание (переменный ток) - 3x220 В, 50 Гц.
- Установленная мощность - $\approx 1,2$ кВт/м³.
- Себестоимость сушки 1 м³ дубовой доски ориентировочно - 190-230 руб.
- Себестоимость сушки 1 м³ сосновой доски ориентировочно - 80-120руб.
- Эксплуатационный режим - от -45 до + 45° С.
- Рабочая температура теплоносителя - до + 115° С.
- Технологический процесс сушки – автоматический.
- Степень защиты по ГОСТ 14254 – 96 - IP54.
- Класс защиты от поражения эл.током – II.

Прайс-лист представлен в таблице 17.

Камеры для сушки пиломатериала клиент может приобрести как полностью с корпусом, так и только автоматику для своего корпуса с программами для всех видов сушки.

Прайс-лист камер для сушки пиломатериала

Модель камеры	Загружаемый объем пиломатериала, 10м ³	Установленная мощность, кВт	Стоимость камеры в деревянном корпусе, руб.	Расценки на монтаж оборудования «под ключ» в готовый корпус заказчика, руб.
АСК-04-10	10	13	554400	302800
АСК-04-15	15	18	574400	322400
АСК-04-20	20	20	594400	362400
АСК-04-30	30	36	1148800	644800

Способы продвижения товара ООО «ЭкоДом-Енисей»:

Прямые продажи. Специалист по маркетингу, проводит анализ потенциальных клиентов среди юридических лиц г. Красноярска и Красноярского края.

Специалист по маркетингу заключает с организациями договора, тем самым обеспечивает плановую производственную загрузку ООО «ЭкоДом-Енисей».

Затраты связанные с продвижением товара ООО «ЭкоДом-Енисей» в организациях города Красноярска и Красноярского края будут состоять из затрат на заработную плату специалиста по маркетингу и из затрат на печать буклетов.

Заработная плата специалиста по маркетингу в месяц 22 000 рублей, в год – 264 000 рублей.

Печать буклета размер буклета 210×297 мм, А4, триадными красками, СМУК, бумага мелованная, 130 г./кв.м., 2 фальца. Указана стоимость в рублях, за единицу продукции, включая все налоги – 4.86 руб за единицу при заказе от 1000 шт. Итого стоимость буклетов составит 4860 рублей за 1000 шт.

Общие затраты связанные с развитием технологии продаж и увеличению каналов сбыта составили 268 860 рублей в год.

План реализации всех предлагаемых мероприятий представлен в

таблице 18.

Таблица 18

План реализации предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Сроки	Ответственные	Ресурсы
Проведение маркетинговых исследований	2016	Специалист по маркетингу	Финансовые
Реклама в интернете	2016-2017	Специалист по маркетингу	Финансовые
Реклама на телевидении	2016-2017	Специалист по маркетингу	Финансовые
Наружная реклама	2016-2017	Специалист по маркетингу	Финансовые
Разработка технологической составляющей	2016	Начальник монтажного цеха	Информационный, материальные
Разработка самого продукта	2016	Начальник монтажного цеха, проектный отдел	Информационные, материальные
Выпуск сушильных камер для реализации	2016-2018	Начальник монтажного цеха	Трудовые, финансовые

3.3. Обоснование экономического эффекта от реализации мероприятий

Для оценки пользы разработанных направлений стратегического развития в ООО «ЭкоДом-Енисей» нужно провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

- Экономический эффект от проведения рекламной компании.

Затраты на проведение рекламных мероприятий равны 156 320 рублей.

Проведение рекламных мероприятий позволит увеличить выручку от реализации. Следовательно, дополнительная выручка под воздействием рекламы составит:

Рост выручки под действием рекламы (1%) составил:

$52\,761\,000 \times 0,01 = 527\,610$ руб.

Соотношение между прибылью, полученной от дополнительной

реализации, вызванной рекламными мероприятиями, и расходами на рекламу определим по формуле (2):

$$\text{Э1} = \text{Рд} - \text{Зр} \quad (2)$$

где Э – экономический эффект рекламирования (в ден. ед.);

Рд – дополнительная реализация под воздействием рекламы (в ден. ед.);

Зр – затраты на рекламу (в ден. ед.);

$$\text{Э1} = 527610 - 156320 = 371\,290 \text{ руб.}$$

Результат рекламных мероприятий положителен – затраты на рекламу меньше полученного эффекта.

Для определения относительной экономической эффективности необходимо рассчитать рентабельность. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим.

Коэффициент рентабельности (R_k) показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле. Обычно рассчитывается как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) за определённый период к выраженному в денежных средствах объёму продаж за тот же период.

$$R_k = \text{ЧП} / \text{В} \quad (3)$$

где R_k - коэффициент рентабельности продаж;

ЧП - чистая прибыль;

В – выручка.

$$R_k = 7\,714\,000 / 52\,761\,000 = 14,62\%$$

Посчитаем чистую прибыль (4), после налогообложения (при упрощенной системе налогообложения), вычислим налог, по формуле (5):

$$\text{Налог} = (\text{доходы} - \text{расходы}) \times 0,15 \quad (4)$$

$$\text{Налог} = (527\,610 - 156\,320) \times 0,15 = 55\,693,5 \text{ руб.};$$

$$\text{ЧП} = \text{доход} - \text{расход} - \text{налог} \quad (5)$$

$$\text{ЧП} = 527\,610 - 156\,320 - 55\,693,5 = 315\,596,5 \text{ рублей};$$

$$P_k = 315\,596,5 / 527\,610 = 0,6$$

Рассчитаем рентабельность (P) от проведения рекламной компании ООО «ЭкоДом-Енисей», по формуле (6), выраженной в процентах

$$P = P_k \times 100 \quad (6)$$

$$P = 0,6 \times 100 = 60\%$$

Рентабельность рекламной компании ООО «ЭкоДом-Енисей» составила 60 процентов.

Из проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что от проведения рекламной кампании ООО «ЭкоДом-Енисей» будет наблюдаться положительный эффект при увеличении прибыли от продаж на 1%.

- Экономический эффект развития технологии продаж и увеличения каналов сбыта

Общие затраты связанные с развитием технологии продаж и увеличению каналов сбыта составили 268 860 рублей в год.

Развитие технологии продаж и увеличение каналов сбыта позволит увеличить выручку от реализации товара ООО «ЭкоДом-Енисей». Следовательно, дополнительная выручка под воздействием данных мероприятий составит:

Рост выручки (3%) составил:

$$52\,761\,000 \times 0,03 = 1\,582\,830 \text{ руб.}$$

Экономический эффект, полученный от дополнительной реализации услуг, вызванный развитием технологии продаж и увеличением каналов сбыта, рассчитаем по формуле (2):

$$\Delta Z = 1\,582\,830 - 268\,860 = 1\,313\,970 \text{ рублей.}$$

Результат мероприятий по развитию технологии продаж и увеличению каналов сбыта положителен – затраты на проведение данного мероприятия меньше полученного эффекта.

Для определения относительной экономической эффективности необходимо рассчитать рентабельность.

Посчитаем чистую прибыль (4), после налогообложения (при упрощенной системе налогообложения), вычислим налог, по формуле 5:

$$\text{Налог} = (1\,582\,830 - 268\,860) \times 0,15 = 197\,095,5 \text{руб.};$$

$$\text{ЧП} = 1\,582\,830 - 268\,860 - 197\,095,5 = 1\,116\,874,5 \text{ рублей};$$

$$R_k = 1\,116\,874,5 / 1\,582\,830 = 0,71$$

Рассчитаем рентабельность (Р):

$$R = 0,71 \times 100 = 71\%$$

Рентабельность мероприятий по развитию технологии продаж и увеличению каналов сбыта компании ООО «ЭкоДом-Енисей» составила 71 процент.

Рассчитаем общую экономическую эффективность по формуле (7):

$$\text{Эобщ} = \text{Э1} + \text{Э2} \tag{7}$$

$$\text{Эобщ} = 371\,290 + 1\,313\,970 = 1\,685\,260 \text{рублей.}$$

Экономическая эффективность (Эобщ) от всех предложенных мероприятий (рекламной компании, развитию технологии продаж и увеличению каналов сбыта) составила 1 685 260 рублей. Рентабельность данных мероприятий составила 3,2% (при общей выручке 52 761 000 рублей).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе разработаны направления стратегического развития организации на примере ООО «ЭкоДом-Енисей».

В процессе изучения теоретических основ стратегического развития было выяснено, что у предприятия должна быть четкая определенность и направленность к чему оно стремится и чего хочет добиться в своей деятельности, чтоб успешно выживать в конкурентной среде. Предприятие должно быть адаптировано к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Стратегия развития организации определилась в результате изучения внешнего и внутреннего окружения.

В результате аналитического подхода мы получили несколько стратегических альтернатив. Организации ООО «ЭкоДом-Енисей» рекомендована стратегия, а именно стратегия конгломератной диверсификации продукции - это процесс, при котором происходит пополнение существующего ассортимента изделиями (работами, услугами), не имеющими какого-либо отношения к существующей номенклатуре, а также к используемым для этого технологиям.

Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.

Основное направление развития – вывод на рынок нового продукта – камеры для сушки пиломатериала.

На основании этого выбраны направления стратегического развития предприятия, определены стратегические цели и разработан стратегический план развития:

- Анализ рынка сушильных камер и существующих конкурентов.
- Производство сушильных камер.
- Продвижение нового товара на рынок посредством рекламы.

Предложены конкретные мероприятия по достижению каждой стратегической цели.

Например, маркетинговые мероприятия основаны на использовании рекламных мероприятий и методов стимулирования сбыта.

Из методов ценообразования предпочтительно использовать установление цены на основе затрат на товар плюс желаемая прибыль.

Реализация предложенных стратегических направлений позволит ООО «ЭкоДом-Енисей» выйти на рынок с новой продукцией, получить дополнительную прибыль и приобрести дополнительные конкурентные преимущества на рынке г. Красноярска.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 52 наименования.

Один экземпляр сдан на кафедру.


(подпись)

Зякова В.Е.
(Ф.И.О.)

«25» мая 2016 г.
(дата)

Нормоконтроль пройден

«25» мая 2016 г.
(дата)


(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева
(Ф.И.О.)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия.- М.: Эксмо, 2011.
2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: 7-е изд..- СПб.: Питер, 2011.
3. Абрютина М. С. Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности. – Дело и сервис, 2012.
4. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: МФПУ Синергия, 2013.
5. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
6. Балашевич М. И. Экономика и организация малого бизнеса. – БГЭУ, 2012.
7. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
8. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Магистр, 2013. - 528 с.
9. Бизнес справочник ЭКОМ. URI.: <http://yecom.ru/category/361000/region/24> (дата обращения: 30.05.2016)
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2011. – 296с.
11. Горбашко Е.А. Управление качеством. – М.: Юрайт, 2012.
12. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии. – М.: Юрайт, 2014.
13. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие.- М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011
14. Дафт Р. Менеджмент. 9-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 864с.
15. Дейнека А. В. Управление персоналом. – М.: ИТК «Дашков и К», 2013.

16. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. – СПб.: Питер, 2011.
17. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2011.
18. Егоршин А. П. Основы организации труда. – Инфра-М, НИМБ, 2014.
19. Жилинский С.Э. Предпринимательское право. – М.: НОРМА, 2013. – 672с.
20. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
21. Ильин А. И. Планирование на предприятии. – Инфра-М, Новое знание, 2014.
22. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес, 2012.
23. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2011.
24. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014.
25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2011 – 464с.
26. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер, 2011.
27. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 623с.
28. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236с.
29. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
30. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – Юрайт, 2015.
31. Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. – ГИЭФПТ, 2014.

32. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
33. Магер В.Е. Управление качеством. – М.: Инфра-М, 2012.
34. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 224с.
35. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2011. – 288с.
36. Минцберг Г. Школы стратегий. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2011. – 336с.
37. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность. – ИТК «Дашков и К», 2012.
38. Плотников М.В. Стратегический менеджмент. – СПб: «Питер», 2011
39. Поделинская И.А. Стратегическое планирование – Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2012. – 55с.
40. Савкина Р. В. Планирование на предприятии. – М.: ИТК «Дашков и К», 2013.
41. Сеть региональных бизнес порталов. URI.: <http://krasnoyarsk.regorg.ru/goods/sushilnye-kamery-dlya-drevesiny/> (Дата обращения 30.05.2016)
42. Телеканал Прима. URI.: <http://www.prima-tv.ru/static/uploaded/files/Дела%20-%20прайс%20с%2001.02.2016%281%29.pptx> (Дата обращения 30.05.2016)
43. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
44. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012
45. Федюкин В.К. Управление качеством производственных процессов.

– М.: КноРус, 2013.

46. Хаирова С. М. Организация предпринимательской деятельности. – Омскбланкиздат, 2012.

47. Хамел Г. Стратегическая гибкость.- СПб.: Питер, 2011

48. Хорин А. Н. Стратегический анализ: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2012. – 288с.

49. Шемякина Т.Ю. Производственный менеджмент: управление качеством. – М.:Альфа-М, 2013.

50. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2013. - 320 с.

51. Шилков В.И. Стратегический менеджмент. – М.: Форум, 2013. – 304с.

52. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013.

Приложение А

Основные финансовые показатели ООО «ЭкоДом-Енисей»

Показатели	2014г., тыс. руб.	2015г., тыс. руб.	2015г. к 2014г.	
			Абс. изм., +/- , тыс. руб.	Темп роста,%
Объем реализации товаров	45568	52761	+6193	113,59
Себестоимость товаров	41474	40972	-502	98,79
Прибыль от реализации товаров	4094	10789	+6695	263,53
Чистая прибыль	3251	7714	+4463	237,28
Затраты на 1 руб. объема реализации, руб.	0,91	0,79	-0,12	86,81
Рентабельность продаж, %	8,98	20,84	+11,86	232,07
Рентабельность организации, %	7,13	14,90	+7,77	208,98
Среднегодовая стоимость имущества	32289	37581	+5292	116,39
Среднегодовая стоимость основных средств	10694	9181	+1513	85,85
Среднегодовая стоимость оборотных активов	20128	27037	+6909	134,33
Рентабельность активов, %	10,07	20,53	+10,46	203,87
Фондоотдача, руб.	4,26	5,64	+1,38	132,39
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	2,26	1,91	-0,35	84,51
Период оборачиваемости оборотного капитала	161,50	191,10	+29,6	118,33
Среднегодовая стоимость собственного капитала	27256	31792	+4536	116,64