

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

Спиридонова Марина Валентиновна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«АКВАКОМ-ТЕХНОЛОГИЯ ВОДЫ»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

_____ (дата, подпись)

Руководитель д.э.н., профессор Каячев
Геннадий Федорович

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Спиридонова Марина
Валентиновна

_____ (дата, подпись)

Оценка _____

_____ (прописью)

Красноярск 2017

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

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой менеджмента
организации

_____ А.А. Лукьянова
" ____ " _____ 2016г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Спиридонова Марина Валентиновна

Группа 46

1. Тема: Разработка стратегии развития организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «АкваКом-Технология воды»)

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2017 г.

2. Срок представления работы к защите _____ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «АкваКом-Технология воды» в г. Красноярске, библиографические источники, освещающие мероприятия по разработке и реализации стратегии развития организации.

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

4.1. Рассмотреть теоретические и методологические аспекты разработки направлений стратегического развития организации.

4.2. Провести исследование организационной среды и стратегии развития организации.

4.3. Провести анализ организационно-управленческой структуры организации.

4.4. Разработать стратегию развития организации.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Представить организационную структуру организации.

5.2. Провести SWOT-анализ.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись, дата)

Г.Ф. Каячев

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял _____ 2016г. _____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические аспекты разработки стратегии развития организации	8
1.1. Сущность и функции стратегического развития	8
1.2. Процесс разработки стратегии в организации	12
1.3. Виды стратегии развития организации	16
Глава 2. Организационно-управленческая характеристика организации ООО «АкваКом-Технология воды»	26
2.1. Организационная характеристика организации.....	26
2.2. SWOT-анализ и проблемы развития организации	30
2.3. Конкурентный отраслевой анализ.....	35
Глава 3. Разработка стратегии организации.	39
3.1. Стратегия развития ООО «АкваКом-Технология воды» в современных условиях: миссия, цели, основные направления	39
3.2. Оценка экономической эффективности реализации стратегии.....	55
Заключение	60
Список используемой литературы	62
Приложение	66

ВВЕДЕНИЕ

Необходимость разработки стратегии деятельности организации вызвана тем, что в условиях рынка организация сталкивается с множеством непредсказуемых факторов. В стратегии организации определяются главные цели и задачи, их финансовое и ресурсное обеспечение, пути и методы достижения целей и решений возникающих проблем.

Стратегия – это детальный, комплексный план, который разрабатывается высшим руководством, а реализуется всеми уровнями управления. Стратегия разрабатывается на основе исследований и фактических данных.

Для реализации успешной деятельности организации необходимо детально разработанная и хорошо продуманная стратегия. Формирование стратегии – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Данная тема является весьма актуальной, так как правильное формирование стратегии является неотъемлемым фактором для достижения успеха деятельности организации. Актуальность темы также обусловлено тем, что стратегия организации обеспечивает перспективное направления развития организации, определяет основные виды его деятельности, дает возможность увязать в единую систему проектную, маркетинговую, производственную и финансовую деятельность. Стратегический план создает условия для адаптации организации к внешней среде, к распределению ресурсов и внутреннюю координацию деятельности с целью выявления слабых и сильных сторон. Организации, уделяющие внимание вопросам стратегии, оказываются более устойчивыми и конкурентоспособными.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение теоретических и методических основ стратегического планирования организации, разработки стратегии развития ООО «АкваКом-Технология

воды»).

В соответствии с поставленной целью, задачами данной выпускной квалификационной работы являются:

- Изучить сущность стратегии развития организации
- Изучить процесс стратегического планирования
- Рассмотреть организацию процесса планирования предприятия
- Сделать анализ внутренней и внешней среды организации
- Выявить цели организации при выборе стратегии развития
- Сформировать и разработать рекомендации по стратегическому развитию организации.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ООО «АкваКом-Технология воды».

Предмет исследования – разработка стратегии и обоснование ее выбора в ООО «АкваКом-Технология воды».

Гипотеза исследования: при правильной и четко разработанной стратегии развития позволит организации расширить и дифференцировать ассортимент дополнительных услуг, выйти на новый сегмент рынка, привлечь новых клиентов, повысить конкурентоспособность данной организации.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрен теоретический материал по данной теме исследования. По результатам проведенного анализа литературных источников были рассмотрены сущность и процесс разработки стратегии в организации, виды стратегий и способ выбора наиболее успешной.

Во второй главе проводилось исследование организации, то есть формирование целей организации и миссии, определение анализа рынка и основных конкурентов.

В третьей главе отражается разработка стратегии и пути ее реализации.

Как показывает практика, не существует единой стратегии развития

организации, так как каждая организация уникальна. Процесс выработки стратегии зависит от позиции фирмы на рынке, ее потенциала, динамики развития, поведения конкурентов, состояния экономики, характеристик оказываемых ее услуг, культуры среды и еще многого другого. Но также есть ряд основополагающих моментов, которые утверждают о обобщенных принципах реализации стратегического управления. Стратегическое управление – это некое творчество высшего руководства, но и не стоит забывать о теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно реализовать управление организацией.

При написании выпускной квалификационной работы (ВКР) были использованы теоретические основы и методы практического научного исследования.

Структура ВКР определена ее целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты разработки стратегии организации

1.1. Сущность и функции стратегического развития организации

Стратегическое планирование является фундаментом для функции управления, или основой функциональной структуры системы управления, на котором строится вся система управленческих функций. Система целей функционирования организации и объединения усилий всего коллектива организации по ее достижению, формируется с помощью инструмента стратегического планирования [8, с.64].

Стратегия развития выступает как отдельная целостная система стратегического менеджмента и представляет собой: процесс моделирования будущего, в соответствии с поставленными целями и концепцией долгосрочного развития; это адаптивный процесс, где происходят систематические корректировки решений, представленных в виде планов и систем мер выполнения программ с учетом созданных изменений; это управленческий процесс формирования реализации стратегии в соответствии с определенными возможностями организации и условиями внешней среды. Стратегия развития имеет следующие свойственные черты: предполагает перспективное направление развития организации; охватывает совокупность глобальных идей развития организации; целенаправленность на долгосрочную перспективу; определяет основные виды деятельности; назначает для каждого подразделения организации цели, связанные с общей стратегией; рассматривает многообразие видов деятельности, обобщает краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование; определяет политику и задачи организации; является основой для любого другого вида планирования; изучает внутреннюю и внешнюю среду хозяйствования; четко координирует усилия, предпринимаемые организацией; учитывает

разработку операций и процедур, необходимых для достижения будущего.

Сущность стратегии развития заключается в усвоении целей организации и дальнейшей разработки форм и методов по их реализации. Для этого требуется обладать достоверной информацией в сфере маркетинга, финансов, производства товаров, трудовых ресурсов, разработок и т.д. [2, с.24].

Функции стратегического планирования:

- Стратегический план определяет направления для деятельности организации и дает возможность ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, планирование продукции, ее сбыт и продвижение, а также планирование цен и изучение потребителей.

- Стратегический план определяет для каждого подразделения организации четкие цели, которые связаны с общими задачами компании.

- Стратегический план стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений.

- Стратегический план обязует организацию оценивать свои слабые и сильные стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде.

- Стратегия определяет альтернативные действия или комбинации действия, которые может предпринимать организация.

- Стратегический план устанавливает основу для распределения ресурсов.

- Стратегический план показывает важность применения процедур оценки деятельности.

Стратегический план – это набор решений и процедур, с помощью которых разрабатывается стратегия организации, позволяющая достичь цели функционирования предприятия. То есть, деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования организации, которая позволяет достичь своих целей

фирме.

Стратегический менеджмент определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организации на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития. К основам стратегического менеджмента относится стратегическое решение, к которому можно отнести: внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии); реконструкция предприятия; выход на новые рынки сбыта; организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, взаимодействия с потребителями и поставщиками, новые формы организации и оплаты труда, структура управления и производства); слияние организаций и т.д. Под стратегическим управлением понимается, процесс принятия и осуществления стратегических решений, стратегический выбор, являющийся центральным звеном, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала организации с угрозами и возможностями внешнего окружения, в котором оно действует [13, с.42].

Стратегический план может иметь различные формы, в зависимости от размера организации, характера поставленных задач и возможных сроков их решения. Следовательно планирование бывает:

- Долгосрочное, рассчитанное на срок от пяти до пятнадцати лет и определяет формирование перспективных целей организации, направленных на улучшение использование его ресурсов, с учетом долгосрочных прогнозов;

- Среднесрочное, срок от одного года до пяти лет. Среднесрочный план в отличии от долгосрочного, является более подробным, содержит количественные показатели, в которых делается упор на распределение ресурсов. Производственная мощность организации, потребность в

финансовых ресурсах, капитальные вложения, научные разработки и исследования являются объектом среднесрочного плана.

- Краткосрочное, или текущие, рассчитана на срок до одного года.

Стратегия развития позволяет точно оценить свои потенциальные возможности, скоординировать усилия всех служб, разработать определенные производственные программы, установить каждому подразделению соответствующие цели, определить альтернативные действия на длительный срок.

В настоящий период времени в ряду функций менеджмента стратегическое планирование заняло свое место. Стратегическое планирование использует творческий, интуитивный подход, наряду с формальными, количественными методами.

Стратегическое планирование в стратегическом менеджменте будет эффективно только при соблюдении его принципов.

Стратегическое планирование в стратегическом менеджменте — набор действий и решений, которые принимает руководитель и ведутся к разработке только специфический стратегий. Данные стратегии помогают организациям в достижении целей. Также, стратегическое планирование является инструментом, которое помогает обеспечить основу управления организации. Оно имеет главную задачу: обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной мере [27, с.71].

Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента включает в себя четыре вида управленческих решений: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутреннее регулирование и координация, организационные изменения.

- Распределение ресурсов. Включает в себя планирование распределение ресурсов, таких как финансовые, информационные, материальные, трудовые и др.

- Адаптация к внешней среде. Понимается как приспособление

организации к изменившимся рыночным условиям хозяйствования. По отношению к субъектам, рыночная среда содержит благоприятные и неблагоприятные условия. Задача данной функции заключается в приспособлении хозяйственного механизма организации к этим условиям, то есть использовать преимущества в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Задача стратегического планирования состоит в обеспечении для организации новые благоприятные возможности с помощью создания соответствующего механизма адаптации организации к внешней среде.

- Регулирование и координация. Данная функция означает согласование усилий структурных подразделений организации для достижения целей, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия организации предполагает сложную систему взаимосвязанных задач и целей. Декомпозиция этих задач и целей означает их деление на мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными исполнителями и подразделениями. Данный процесс происходит на плановой основе в стратегическом плане, поэтому все компоненты стратегического менеджмента должны быть увязаны по ресурсам, исполнителям и структурным подразделениям и финансовым процессом. Внутренние производственные операции являются объектами регулирования и координации [26, с.51].

- Организационные изменения. Проявляется в проведение различных организационных преобразований на предприятии: перераспределение функций управления, ответственности и полномочий работников аппарата управления; формирование системы стимулирования, способствующей достижению целей стратегического плана и т.д.

1.2. Процесс стратегического развития в организации

Стратегическое развитие возможно рассмотреть как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, которые входят в стратегическое управление, закономерно следующих один из другого. Также имеется устойчивая обратная связь и воздействие каждого процесса на остальные [9, с.74].

Процесс стратегического планирования включает:

- Обозначение миссии организации. Этот процесс заключается в выявлении смысла работы фирмы, ее предназначения, места и роли в рыночной экономике. В зарубежной научной литературе этот термин называют корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он дает представление направление в бизнесе, на которое ориентируется фирма, исходя из характера потребителя, рыночных потребностей, индивидуальности продукции и наличие конкурентных преимуществ.

- Определение целей и задач функционирования организации. Для отображения характера и уровня деловых притязаний, присуще тому или иному виду бизнеса, используются термины «цели» и «задачи». Цели и задачи должны представлять уровень обслуживания потребителей. Они должны отражать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина может иметь, как минимум четыре типа целей: качественные, количественные, тактические и стратегические цели.

- Анализ и оценка внешней среды. Анализ среды используется как исходный процесс стратегического управления, поскольку он обеспечивает базу для определения целей и миссий организации, выработка стратегии поведения, позволяющей организации реализовать свою миссию и достичь поставленных целей. Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на выяснение, что может рассчитывать организация, если она благополучно проведет работу, и на то, какие последствия могут ее ожидать, если она не сможет вовремя предотвратить негативные выпады, которое может преподнести ей окружение. Анализ макроокружения изучает

влияния экономики, политических процессов, правового регулирования и управления, природной среды и ресурсов, культурной и социально составляющих общества, технологического и научно-технического развития общества, инфраструктуры и т.д. Непосредственное окружение анализируется по основным компонентам: поставщики, покупатели, рынок рабочей силы, конкуренты.

- Анализ и оценка внутренней среды. Анализ внутренней среды раскрывает возможности, и потенциал на которые может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения поставленных целей. Также анализ внутренней среды позволяет понять цели организации, наиболее точно сформулировать миссию, т.е. определить направление и смысл деятельности организации. Организация управления, маркетинг, финансы, кадровый потенциал, организационная структура – все это включает в себя внутренняя среда [7, с.92].

- Анализ и разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии. Выработка стратегии проводится на высшем уровне управления. На данной стадии принятие решения менеджеру требуется определить альтернативные пути деятельности организации и подобрать наиболее оптимальные варианты для достижения целей. Исходя из проведенного анализа, в процессе создания стратегии осуществляется формирование стратегического мышления с помощью согласования и обсуждения с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, определение проектов целей, предложения новых стратегий развития, создание стратегических планов и их контроль, определение развития для долгосрочного планирования. Стратегический менеджмент полагает, что организация определяет свои ключевые позиции на развитие в зависимости от приоритетности целей. Организация ставит перед собой основные четыре стратегические альтернативы: рост, ограниченный рост, сокращение и сочетания этих стратегий. Большинство организаций в развитых странах

придерживаются ограниченного роста. Он включает в себя установление целей от достигнутого, скорректированные объединение организаций никак не связанных в отраслях. Стратегию сокращения руководители выбирают реже всего. В ней уровень желаемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Когда показатели деятельности организации продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации используют стратегию сокращения. Крупные организации, которые активно действуют в нескольких отраслях, придерживаются стратегии сочетания всех альтернатив. Подобрать определенную стратегическую альтернативу, руководство должно использовать конкретную стратегию. Главной целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально увеличит долгосрочную эффективность организации. Руководители для этого должны иметь конкретную, разделяемую концепцию фирмы и ее будущего. Зачастую приверженность какому-либо конкретному выбору ограничивает будущую стратегию, решение, поэтому должно тщательной оценке и исследованию. Различные факторы влияют на стратегический выбор: реакция владельцев акций, которые часто ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии; знание прошлых стратегий; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

- Реализация стратегии. Использование стратегического плана является критическим процессом, так как в случае реального плана приводит организацию к успеху. Но бывает, что и хорошо проработанный стратегический план может оказаться «провальным», если вовремя не принять мер по его реализации. В зачастую фирмы оказываются не в состоянии осуществлять выбранную стратегию. Это происходит из-за неверно проведенного анализа и сделаны неверные выводы, либо произошли непредвиденные изменения во внешней среде.

Для успешной реализации стратегии следует иметь конкретный план действий по реализации стратегии и необходимо, чтобы цели и мероприятия

стратегии были хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими.

- Контроль и оценка выполнения стратегии. Контроль и оценка реализации являются завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс гарантирует устойчивую обратную связь между целями, стоящими перед организацией и процесса достижения этих целей.

Выделяются следующие задачи контроля: оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами и другими эталонными показателями; осуществление корректировки, если она возможно и необходима; определение то, что и по каким показателям проверять; выявления причин отклонений, если таковы возникают в результате проведенной оценки.

1.3. Виды стратегии развития организации

По стратегическому управлению деятельность организации связана с формированием цели и выбором конкретной стратегии развития. Анализ окружающей среды обретает важное значение, на основе которого организация строит свои взаимоотношения с внешней средой, корректирует свои поставленные цели и планы, а также конкретные программы и проекты развития. Управление внутренними изменениями является следующим важным направлением деятельности по стратегическому управлению развитием организации, это обеспечивает адаптивность и гибкость организации к изменениям внешней среды. Анализ возможных изменений и окружающей среды дают возможность в итоге выбрать конкретный путь стратегического развития и подготовить необходимые для этого мероприятия. Необходимо знать виды стратегий, их содержание и сущность для успешного осуществления стратегического развития организации и

обеспечения реализации поставленных целей. При этом необходимо определить критерии, по которым проводится классификация. К таким критериям относятся: уровень управлений и характер поставленных целей [29, ст.86].

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

- портфельную – стратегию на уровне крупной корпорации или холдинга;
- деловую (конкурентную) – стратегию на уровне предприятий или организаций, которые входят в корпорацию;
- функциональную – стратегию на уровне отдельных подразделений организации.

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

Управление портфельной стратегией – это управление всеми организациями, входящие в состав корпорации с помощью ценных бумаг. Важное значение для портфельной стратегии имеют пути формирования портфелей, а именно:

- покупка новых предприятий;
- укрепление имеющихся в составе портфеля предприятий и их дальнейшее развитие;
- ликвидация старых, нежелательных организаций в составе портфеля;
- при выгодных условиях продажа предприятий;
- управление и формирование финансовыми ресурсами. Высшее руководство контролирует и распределяет финансовые ресурсы между отдельными компаниями, входящие в портфель, а также в случае создания новых дочерних компаний [34, с.102];
- 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. объединения усилий двух или нескольких организаций, что позволяет 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 [7, с.31].

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.

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 [32, с.65].

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 [20, с.47].

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, с.74].

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, с.64].

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, с.78].

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, с.104].

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.

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, с.103].

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, с.112].

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, с.98].

Глава 2. Организационно-управленческая характеристика организации ООО «АкваКом-Технология воды»

2.1. Организационная характеристика организации

Полное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «АкваКом-Технология воды». Сокращенное наименование – ООО «АТВ». Организационно-правовая форма предприятия – частная / Общество с ограниченной ответственностью. Общество является коммерческой организацией. Юридический адрес 660125,

г. Красноярск, ул. Шумяцкого д.10, оф.314. Директор Юдкин Евгений Викторович.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, фирменное наименование, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак.

Общество осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ и Уставом.

Управление деятельностью осуществляется Генеральным директором. Ген. директор самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штат сотрудников.

Основными видами деятельности, осуществляемыми ООО «АТВ» являются:

- Проектирование, строительство и установка плавательных бассейнов;
- Продажа специализированных аксессуаров;
- Монтаж систем очистки сточных вод и водоподготовка;

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными

законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Так же в перечень предоставляемых услуг ООО «АТВ» входит:

- Продажа оборудования;
- Проектирование опорных конструкций и технологической части;
- Ремонт и сервисное обслуживание бассейнов;
- Установка систем гидроизоляции;
- Реализация химии для плавательных бассейнов;
- Облицовка бассейнов – плитка, мозаика, пленка ПВХ;
- Вентеляция бассейнов – расчет и установка;
- Пуско-наладочные работы;
- Сервисное обслуживание бассейнов и т.д.

Компания «АкваКом-Технология воды» была основана в 2005 году и за несколько лет превратилась в заметного игрока на рынке Красноярска. За 10 лет ООО «АТВ» построила множество как частных, так и общественных бассейнов. Наиболее интересным для компании является изготовление чаш сложных форм. Все бассейны комплектуются только качественным оборудованием «Future Pool» (Германия), «Astral» (Испания), «Peragua» (Австрия), гарантия на которое составляет 2-3 года. Сотрудники ООО «АТВ» постоянно проходят различные тренинги для повышения квалификации.

Успешная работа предприятия обеспечивается постоянным и особым вниманием к качеству изготавливаемой продукции. Изделия проходят контроль качества на всех стадиях производства и соответствуют показателям ГОСТ и ТУ. Высокое качество продукции, внимательное отношение к каждому клиенту и гибкая сбытовая политика позволяют успешно работать в г. Красноярске, Красноярском крае, Республики Тува, Республики Хакасии, и ближайших областях.

В конце 2011 года компанией были сданы в эксплуатацию два крупных объекта: Канский городской спортивный комплекс, с двумя плавательными

бассейнами размерами 25x16 м. и 10x6 м., и СК «Первомайский ледовый комплекс» (водоподготовка), а также более 200 различных объектов.

Готовность быстро реагировать на изменения, способность к изучению новых тенденций на современном рынке, умение видеть благоприятные перспективы – все это позволяет коллективу компании «АкваКом-Технология воды» добиваться успеха в своем деле.

Клиенты компании: «РУСАЛ» г. Красноярск, ОАО «РЖД», КрамзЭнерго г. Красноярск, «СИАЛ» и более 300 заказчиков, которые хотят иметь бассейн или систему для очистки воды.

Структура как элемент внутренней среды характеризует внутреннее состояние системы, обусловленное устойчивыми связями между элементами.

Схема организационной структуры управления ООО «АкваКом-Технология воды» представлена на рисунке 1.

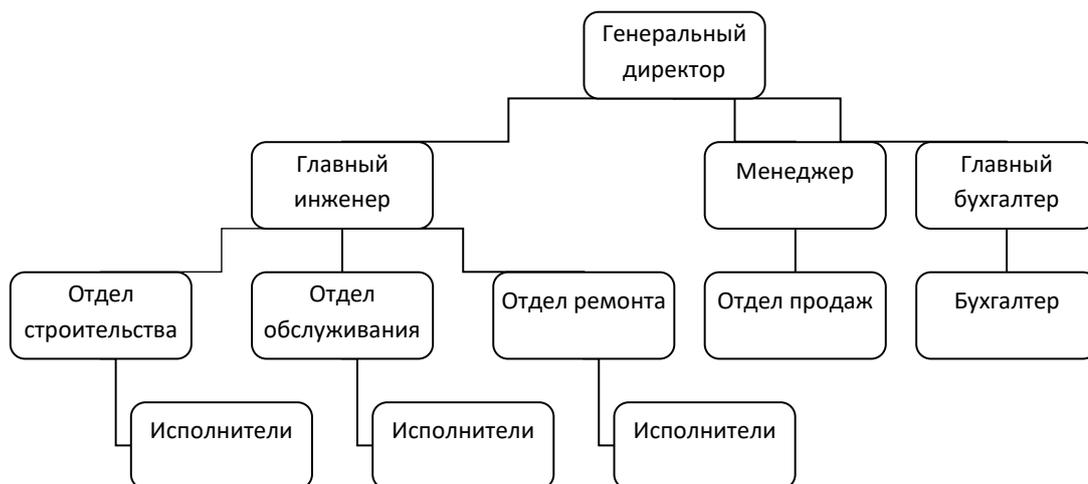


Рис. 1. Организационная структура управления ООО «АкваКом-Технология воды»

Из представленной схемы мы видим, что у директора ООО «АкваКом-Технология воды» находятся непосредственно в подчинении главный бухгалтер, главный инженер, менеджер. Данный вид системы управления является линейно-функциональным. То есть, в данном предприятии один руководитель, который отдает распоряжения начальникам отделов, а они непосредственно, передают распоряжения своим подчиненным.

Численность персонала на 01.01.2016 год составило 22 человек (в т.ч. руководители, специалисты и служащие – 6 человека, рабочие – 14 человек, другие – 2 человек).

Выручка ООО «Акваком-технология воды» за 2015 г. составила 51536000 рублей, а выручка за 2016 г. выросла и составила 52761000 рублей.

Причиной роста стало увеличение проектов по строительству бассейнов. Выручка за 2016 год выросла почти на 1,5%. Для дальнейшего роста прибыли необходимо думать о путях совершенствовании организации и о возможности ввода нового оборудования в свой ассортимент.

Существует достаточно приемлемая рыночная ниша по сбыту строительных услуг в Красноярском крае; есть целевой сегмент рынка, составляющий порядка 30% от населения края. Поэтому в своей маркетинговой политике ООО «АТВ» планирует методом ценовой конкуренции (завышение цен) занять этот сегмент и закрепиться на нем.

Разработка стратегии развития - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Выбор цели организации является одним из самых главных решений при планировании. Основная цель организации выражается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. В ООО «АкваКом-Технология воды» часть проблем, требующих стратегического реагирования, ускользает от внимания руководителя. В первую очередь вопросы маркетинга, взаимосвязи предприятия с поставщиками и потребителями. Система принятия решений нуждается в повышении роли стратегического управления. Качество стратегических решений служит серьезным препятствием в эффективности использования ресурсов и реализации потенциала организации.

Стратегия развития должна обосновываться фактическими данными и обширными исследованиями. Для успешного конкурентирования на рынке в современном мире организация должна систематически заниматься анализом

и сбором огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах. Процесс разработки стратегии является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений.

Существует четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса разработки стратегии:

- Адаптация к внешней среде;
- Распределение ресурсов;
- Организационное стратегическое предвидение;
- Внутренняя координация.

2.2. SWOT-анализ и проблемы развития организации

Для осуществления распределения ресурсов необходимо проведение анализа внутренних стратегических факторов предприятия.

Из анализа внутренних стратегических факторов предприятия следует, что управление внутренними ресурсами и потенциалом с учетом недостатков находится также на среднем уровне (хотя и несколько выше общей оценки учета внешних факторов), так как суммарная оценка составляет 3,4 балла.

Таблица 1

Анализ внутренних стратегических факторов

Внутренние стратегические факторы	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Высокое качество предоставляемых товаров	0,20	5	1,0
Наличие квалифицированного персонала	0,10	4	0,4
Разнообразие услуг	0,05	3	0,15
Разумная ценовая политика (предоставление выгодных цен клиентам)	0,05	4	0,2
Использование инновационных технологий	0,15	4	0,6

Окончание таблицы 1

Стабильное положение на рынке	0,10	3	0,3
Слабые стороны			
Пассивная рекламная деятельность	0,15	2	0,3
Отсутствие в структуре предприятия системы мониторинга общественного мнения	0,15	2	0,3
Низкий уровень организационной культуры	0,05	3	0,15
Суммарная оценка	1,0	30	3,4

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 2.

Таблица 2

SNW-анализ ООО «АкваКом-Технология воды»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
Организационная позиция	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

Из таблицы 2 можно сделать вывод, что данной организации нужно обратить внимание на информационные технологии, которые они используют в своей работе, и улучшить корпоративную культуру в организации.

Следующей задачей стратегии развития является адаптация к внешней среде. Существует много методик ее анализа, к самым используемым относятся SWOT-анализ, который изучает сильные и слабые стороны деятельности организации, а также возможности и угрозы внешней среды, которые влияют на деятельность предприятия и STEP-анализ.

Таблица 3

Влияние факторов внешней среды на деятельность организации STEP-анализ

Группа факторов	Вид влияния на организацию	Степень влияния	Направленность влияния
Социальные факторы	Активность потребителей	3	+
	Платёжеспособность населения	3	+
	Изменение структуры дохода	1	-
	Уровень жизни в обществе	1	-
	Демографические изменения	1	-
	Уровень безработицы	1	-
Технологические факторы	Новые продукты	2	+
	Новые методы производства		
	Новые патенты	2	+
	Применение инновационных технологий в строительстве	1 1	- +
Экономические факторы	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)	2	-
	Уровень инфляции	2	-
	Уровень цен на ресурсы	2	-
	Курс национальной валюты	1	-
Политические факторы	Правительственная стабильность	1	+
	Изменение законодательства	1	+
	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	2	+
	Налоговая политика	3	+

При анализе используются следующие критерии оценки: степень влияния на организацию (3-сильное, 2-умеренное, 1-слабое, 0-отсутствие какого либо выраженного влияния); а также направленность влияния по

шкале (+позитивное, - негативное). Из таблицы видно, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают такие факторы, как активность потребителей, платежеспособность населения и государственное регулирование конкуренции. Значит, взаимодействие предприятия с внешней средой должно заключаться в приобретении таких конкурентных преимуществ, которые помогут завоевать потребительское предпочтение.

После того как список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляются таблицы SWOT .

Таблица 4

SWOT-анализ организации ООО «АкваКом-Технология воды»

	<p>Сильные стороны (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие высокотехнического оборудования; - наличие постоянных поставщиков; - хорошая репутация; - широкий ассортимент услуг; 	<p>Слабые стороны (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> - пренебрежение к принципам маркетинга; - отсутствие стратегии развития;
<p>Возможности (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> - экономическая стабильность в стране и регионе; - растущая потребность населения в чистой воде; - Предприятие обладает возможностью обслуживать дополнительные группы клиентов и выйти на новые сегменты рынка 	<p>Поле «Сила – Возможности»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработка плана маркетинга; - создание канала продвижения (реклама); - введение в продажу нового оборудования, а именно систему управления оборудованием бассейна; 	<p>Поле «Слабость – возможности»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - привлечение персонала к исследованию запросов потребителей;
<p>Угрозы (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> - большое количество конкурентов; - изменение спроса продукции; - инфляция; - увеличение налоговой ставки (налог на прибыль); 	<p>Поле «Сила – угроза»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимизация налогового планирования; - разработка комплекса мероприятий по выходу на рынок; 	<p>Поле «Слабость – угроза»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - усилить позиции на внутреннем рынке за счет рекламы и продвижения;

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

- выход на новые сегменты рынка;
- разработать план маркетинга;
- введение в продажу нового оборудования, а именно систему управления оборудованием бассейна «Умный бассейн»;
- разработать и провести рекламную кампанию.

Следующим этапом будет внутренняя координация, которая включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Для этого необходимо добиться единства внутри организации, разработать эффективную организационную культуру, чтобы добиться внедрения стратегии на всех уровнях управления.

Осознание организационных стратегий. Это деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Для выявления, формулировки и ранжирования проблем предприятия можно воспользоваться методом SWOT- анализа, который позволяет комплексно оценить влияние на функционирование и развитие организации факторов внешней и внутренней среды.

В связи с проведенным анализом можно выделить проблемы

организации на современном этапе ее функционирования:

- Систематический сбор и анализ информации о динамике потребностей действительных и потенциальных клиентов предприятия;
- Дальнейшее совершенствование качества продукции исходя из результатов анализа требований потребителей;
- Выделение новых целевых групп потребителей и освоение сегментов рынка.

2.3. Конкурентный отраслевой анализ

В секторе экономики Красноярского края после промышленности и сельского хозяйства, строительство занимает пятое место. Строительный комплекс Красноярского края охватывает около 4,5 тысяч организаций с численностью 36,6 тыс. человек, из них около 10% - крупные и средние, остальные – малые строительные организации. В строительной сфере Красноярского края функционирование большого числа малых организаций, безусловно, обеспечивает повышенную мобильность и гибкость рынка подрядных строительных работ.

Тенденции строительной отрасли Красноярского края характеризуются неоднозначно. Инвестиционный климат и конъюнктура рынка более чем благоприятны, растет спрос на строительство новых объектов. На данный момент наблюдается высокая строительная активность. Существует ряд проблем, тормозящих развитие хозяйственной сферы региона.

Роль строительного комплекса формируется производством материальных ценностей, а также участие в наполнении бюджетов различных уровней и внебюджетных фондов, по градообразующей, стабилизирующей, институциональной и консолидирующей функциями.

К проблемам развития организации на современной этапе можно отнести:

- Нехватка оборотных средств у организации;
- Невыполнение договорных обязательств со стороны заказчиков;
- Непорядочность со стороны поставщиков;
- Недостаточное финансирование государством строительства объектов социального плана.

Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик:

Таблица 5

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Большой рынок, который привлекает интересы корпораций (объединений)
Рост размеров рынка	Замедление роста размеров рынка отсекает слабых конкурентов
Прибыльность	Высокая прибыльность отрасли
Барьеры входа и выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыль существующих фирм. Финансовый барьер - высокие обязательные вступительные и членские взносы - может привести к чрезмерному ограничению входа в строительную сферу новых участников
Товар дорог для покупателя	Продукция ориентирована на покупателя среднего достатка
Быстрые изменения технологии	Изменения технологий происходят постепенно, чтобы не увеличивался риск окупаемости инвестиций
Требования к капиталу	Высокие требования к капиталу в строительной отрасли

Развитие конкуренции в строительной отрасли экономики означает, что покупатели получают лучший сервис, лучшее качество и более широкий круг товаров и услуг. Следовательно, покупатели становятся более требовательными.

Внешняя среда достаточна благоприятна для деятельности организации ООО «АкваКом-Технология воды», так как есть спрос на строительство бассейнов. Основные возможности для организации зависят от расширения рынка, потенциала спроса, открытия новых сегментов рынка, создание сетевой структуры, ослабление позиций конкурентов (отечественных и зарубежных), а также разработки и внедрения новых

технологий производства и обслуживания. Основные угрозы исходят от существенных конкурентов, а также существует опасность выхода на рынок новых конкурентов, изменения потребностей покупателей и структуры спроса, роста реализации услуг-заменителей, сокращение рынка, которые могут способствовать снижению доли компании ООО «АкваКом-Технология воды» на строительном рынке.

Всего в Красноярске более 30 компаний, занимающихся строительством бассейнов.

Из фирм занимающих аналогичное ООО «АкваКом-Технология воды» положение на рынке можно привести ООО «Аквальби», ООО «АкваТехника», ООО «Бассейны Prana-Pool».

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 6.

Таблица 6

Конкурентный профиль организации

	ООО «АкваКом-Технология воды»	ООО «Аквальби»	ООО «АкваТехника»
Цена	4	3	3
Расположение	3	4	5
Обслуживание	4	3	4
Ассортимент	4	4	5
Качество	4	4	3

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, совершенствовать систему скидок, обратить внимание на систему качества, и

обслуживание.

Также можно выделить, что основные конкуренты ООО «АкваКом-Технология воды» находятся среди малых организаций, которые занимаются строительством бассейнов.

Пятифакторный анализ конкурентных сил (по М.Портеру):

- Рыночная сила поставщиков. Так как у ООО «АкваКом-Технология воды» за годы работы сформировались тесные партнерские связи с поставщиками строительных материалов и технических средств, выработались взаимовыгодные формы расчетов, можно сказать, что рыночная сила поставщиков минимальна.

- Власть покупателей. Власть покупателей на данном рынке возрастает с появлением новых конкурентов. Покупатель легко может уйти в другую фирму, если не будут удовлетворены его потребности. Также, возможно снижение платежеспособности заказчика и как следствие снижение объема сбыта, рост затрат на предоставление дополнительных услуг и гарантий.

- Угроза появления продуктов-заменителей. Риск роста затрат с целью повышения качества продукта.

- Угроза появления новых конкурентов. Угроза появления «конкурентов-строителей» очень велика. Следовательно, возможно потеря доли рынка сбыта, угроза снижения цены на продукцию.

- Уровень интенсивности соперничества между существующими игроками. Сегодня существует огромное количество строительных организаций, выбраться в лидеры очень сложно.

Глава 3. Разработка стратегии развития организации

3.1. Стратегия развития ООО «АкваКом-Технология воды» в современных условиях: миссия, цели, основные направления

Для определения новой стратегии организации необходимо учесть перечень основных критериев эффективности стратегии.

Критерии успешной стратегии. Одним из принципов стратегического менеджмента является, что стратегия не будет по-настоящему успешной, если она не соответствует ситуации на предприятии, не создает существенного преимущества перед конкурентами и не улучшает работу компании. Каким образом, управляющий может оценить, какой из стратегических выборов является наилучшим для компании? Каковы нормы, с помощью которых можно определить, является стратегия успешной или нет? Для оценки достоинств одной стратегии по сравнению с другой и проверки того, насколько хороша стратегия, используются три теста (критерия).

Критерий степени соответствия. Хорошая стратегия точно соответствует ситуации в компании с точки зрения как внутренних, так и внешних факторов и ее собственных возможностей и стремлений. Без соответствия ситуации стратегия компании сомнительна.

Критерий преимущества в конкурентной борьбе. Хорошая стратегия ведет к стабильному конкурентному преимуществу. Чем выше конкурентное преимущество, созданное при помощи стратегии, тем она более мощная и эффективная.

Критерий интенсивности работы. Хорошая стратегия повышает интенсивность работы компании. Два вида совершенствования работы являются более значимыми: рост прибыльности и рост долгосрочной деловой активности компании ее конкурентоспособности.

Прогнозирование конкурентоспособности строительных услуг – обязательная часть стратегического планирования в организации. Надежность прогнозирования в большой мере определяется полнотой и достоверностью используемой информации. В настоящее время долгосрочное планирование конкурентоспособности услуг ведется к улучшению показателей качества уже предоставляемых услуг.

В организации процесс перспективного планирования новой конкурентоспособной услуги включает семь главных этапов: от генерации идеи до ее коммерческой реализации:

- генерация идей;
- оценка услуги;
- проверка концепции;
- экономический анализ;
- разработка продукции;
- пробный маркетинг;
- коммерческая реализация.

Финансовое планирование организации представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и финансовых норм и нормативов по обеспечению развития организации необходимыми финансовыми ресурсами. Оно состоит в разработке конкретных финансовых планов, позволяющих определить на предстоящий плановый период все источники финансирования развития фирмы, сформировать структуру ее активов и капитала на конец планируемого периода. Для организации финансовое планирование включает разработку внутриорганизационных документов: план по финансовым результатам и распределению прибыли; баланс доходов и расходов (бюджет организации); плановый агрегированный баланс предприятия. Период разработки финансовых планов непосредственно увязывается с периодом стратегического и технико-экономического планирования, так как результаты планов развития организации являются

базой финансового планирования. Поэтому «горизонт» финансового планирования соответственно определяется в пределах 1-5 лет с разбивкой первого года по кварталам.

План по финансовым результатам и распределению прибыли в организации составляется на основе информации:

- об плановой выручке организации от предоставления строительных услуг (без налоговых платежей);
- об издержках на производство и реализацию услуг (учитываются управленческие и коммерческие расходы);
- о плановых внереализационных расходах и доходах;
- о ставках налоговых платежей. Финансовый результат определяет чистую прибыль организации, оставшуюся в ее распоряжении и используемую в целях финансирования дальнейшей деятельности.

Комплексный стратегический план организационной системы организации.

Потенциал организации, который используется в полной мере при составлении комплексного стратегического плана организации, складывается из компонентов, характеризующих его ресурсы, положение и его динамику во внешней социально-экономической среде. Разработка комплексного стратегического плана организации всегда нуждается в достоверной информации о четкой проработке главных разделов, охватывающих все основные внешние и производственно-хозяйственные сферы деятельности, руководством сюда включаются:

- объем потребности в услугах организации на рынке;
- состояние возможностей в оказании услуг, способных удовлетворить спрос потребителей, определяющие зону хозяйствования на рынке;
- финансовое состояние потенциальных потребителей и объем платежеспособного спроса в возможных зонах хозяйствования;
- потенциальных конкурентов и возможность победить в

конкурентной борьбе.

Стратегический выбор с низким потенциалом по одному или более критериям не заслуживает детального рассмотрения. Стратегический выбор с наивысшим потенциалом по всем трем пунктам рассматривается как наилучшая или самая привлекательная альтернатива. По истечении некоторого времени после принятия стратегического решения можно использовать те же самые тесты, чтобы определить насколько хорошо действует нынешняя стратегия компании. Чем больше факторов, по которым стратегия соответствует всем трем критериям, когда она подвергается проверке на рынке, тем в большей степени она может считаться выигрышной стратегией.

Для оценки достоинств определенной стратегии имеются и дополнительные критерии: ясность, внутренняя согласованность, соответствие личным ценностям и амбициям ведущих исполнителей, степень риска и гибкость.

Организация нуждается в конкурентном преимуществе, т. к. на рынке строительных услуг существует довольно много разных фирм.

Для разработке стратегии развития ООО «АкваКом-Технология воды», необходимо сформулировать миссию и цель организации.

Миссия «АкваКом-Технология воды» - реализация невероятных проектов по строительству бассейнов, водоподготовки и водоотведению в Красноярске. Любая мечта клиента – это наша забота.

Цели организации – это желаемый результат, выраженный качественно и количественно, имеющий срок достижения, ответственного исполнителя и ограничение по ресурсам.

Для ООО «АкваКом-Технология воды» можно сформулировать следующие основные цели развития по направлениям:

- Прибыль. Увеличение прибыли организации на 20-25% в течение года.
- Качество. Увеличение срока эксплуатации бассейнов на 20%.

- Доля рынка. Увеличение доли, занимаемой фирмой на рынке на 10-15%.

- Ресурсы. Использование в своей деятельности только высококачественного, удовлетворяющего современным требованиям сырья и материалов для достижения удовлетворения потребностей клиентов в качественной продукции.

- Цена. Снижение цены на производство продукции за счет снижения издержек производства.

- Технология. Модернизация процесса строительства бассейна за счет введения новых технологий, использование современного оборудования.

В соответствии со своей миссией, а также постоянно изменяющимися условиями внешней среды, ООО «АкваКом-Технология воды» разработала инновационную цель развития, которая имеет следующую формулировку: увеличение доли рынка и прибыли на 15% в течение года за счет улучшения качества производимой продукции.

Для разработки направлений стратегического развития ООО «АкваКом-Технология воды» заполним форму отбора стратегических направлений, представленную в таблице 7, в которой обозначим основные результаты, сложности, ограничения, риски.

Анализируя данные таблицы 7, совместно с руководством компании была определена стратегия развития предприятия – стратегия конгломератной диверсификация.

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.

В таблице 7 рассмотрим отбор стратегических направлений развития и мероприятий SWOT-матрицы.

Отбор стратегических направлений развития и мероприятий SWOT-
матрицы

Стратегические мероприятия	Достижимые результаты при реализации мероприятий	Сложности и риски реализации мероприятий	Отнесение мероприятий 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 «АТВ»; разработка планов маркетинговых мероприятий;	Сложность анализа микро- и макро среды организации	+	
Разработка и проведение рекламной компании по продвижению новой продукции, а именно «умный бассейн»;	Повышение эффективности продаж, загруженность подразделений ООО «АТВ»	Высокие расходы на рекламу, нет гарантий в эффективности рекламных мероприятий;	+	
Разработка продукта «умный бассейн»	Загруженность подразделений, увеличение спроса на продукцию;	Сложность в поиске новых клиентов;	+	

Окончание таблицы 7

Разработка комплекс мероприятий по выходу на рынок;	Выход на рынок новой продукции	Затруднения в поиске новых клиентов		+
Привлечение персонала к исследованию запросов потребителей;	Более быстрый способ исследования запросов потребителей, уменьшение затрачиваемого времени;	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		+

Данная стратегия включает в себя:

- введение в продажу нового продукта, а именно система для управления бассейна - «умный бассейн»;
- вывод на рынок нового продукта.

Реализация данного мероприятия предполагает построение плана – графика реализации стратегии. План мероприятий представлен в таблице 8.

В рамках вывода нового продукта на рынок предлагаем провести

маркетинговый анализ, рассчитать затраты, разработать и провести рекламную кампанию.

Таблица 8

План мероприятий ООО «АкваКом-Технология воды»

Мероприятия	Период выполнения		
	2017	2018	2019
Разработка нового продукта:			
- Разработка технологии	X		
- Разработка продукта	X		
- Ввод в продажу «умный бассейн»	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.

Для реализации данных стратегий, необходимо четко понимать потребности клиентов. Следует выслушивать их мнение и учиться удовлетворять их интересам. Если кто-то остался недовольным качеством услуги, менеджер обязательно примет это во внимание. Большое внимание должно уделяться качеству обслуживания своих клиентов. Клиенту, интересующемуся услугами фирмы, должно быть уделено достаточное количество внимания, и чтобы всем клиентам было приятно работать с данной организацией.

По нашему мнению, выбранные стратегии пойдут фирме на пользу: фирмой чаще станут интересоваться, появятся новые клиенты, станет заметно увеличиваться объем продаж. В дальнейшем, при увеличении

объемов оказанных услуг, организации можно расширить производство, замена старого оборудования, набор нового персонала, покупка нового помещения.

Для вывода на рынок многофункциональную систему для управления бассейна, необходимо изучить рынок, и проанализировать, будет ли спрос на данный товар. Система управления «умный бассейн» будет нужна только определенному кругу потребителей.

Проанализировав возможных конкурентов, было отмечено, то, что в Красноярском крае нет организаций продаваемых систему управления оборудование бассейнов «умный бассейн». Это дает нам преимущество при выходе на рынок с данным продуктом.

В 2013 году появилась новая система управления оборудованием бассейна EUROMATIK.net. Данная система может управлять оборудованием бассейна переливного и скиммерного типа. Она осуществляет управление фильтрационным насосом, уровнем воды в ванне, защитным покрытием (автоматические жалюзи), системой нагрева. Нагрев воды в бассейне возможен от теплообменника, теплового насоса (устанавливается совместно с датчиком температуры наружного воздуха), солнечного коллектора (устанавливается совместно с датчиком солнечного водонагрева). Дополнительно к EUROMATIK.net возможно подключить регулирование процесса автоматической обратной промывки фильтра для шестипозиционного или гидроклапана, систему управления аттракционами «Attraction-Control.net», а для управления цветным RGB светом – блок управления «Color-Control.net».

Управление многофункциональной системой EUROMATIK.net возможно как из помещения бассейна с помощью сенсорной настенной панели (дополнительная опция), так и через удаленный доступ посредством компьютера, планшета, смартфона. Подключение к компьютеру и сети интернет возможно благодаря встроенному в систему веб-серверу.

EUROMATIK.net имеет возможность подключения шины RS-485 и разъем LAN (RJ-45, Ethernet). LAN – это такое же подключение, как на компьютере. Благодаря возможности подключения системы управления к интернету, возможно подключиться к системе EUROMATIK.net где бы не находились, а за счет шины RS-485 возможно синхронизировать EUROMATIK.net с оборудованием управляющим бассейном.

При наличии в системе водоподготовки бассейна автоматической станции дозирования химических реагентов «Waterfriend MDR-3» (производство «OSF», Германия) с подключением к интернету, система управления оборудованием бассейна EUROMATIK.net может создать портал через интернет, при помощи которого можно одновременно отслеживать оба девайса.

Сохранность всех настроек высококачественной многофункциональной системы обеспечивает многоуровневая защита паролем: защита от детей, пароль для пользователей бассейном и пароль для сервисной службы. Система предусматривает запрет управления удаленно некоторыми функциями в целях безопасности. Также в случае аварийных ситуаций или сбоев работы EUROMATIK.net оповестит Вас об этом посредством сообщения на E-mail. Блок управления бассейном сохраняет еженедельный протокол событий в виде обычного текста, который можно просмотреть как на мониторе EUROMATIK.net в главном меню, так и через удаленный доступ. Протокол событий хранится на microSD-карте объемом 2Гб, встроенной в корпус блока управления. Графики изменения температуры - в формате CSV и могут быть обработаны на компьютере с помощью таблиц Excel. Меню блока интуитивно понятно.

Собственный сенсорный экран блока управления EUROMATIK.net может индивидуально конфигурироваться. К примеру, возможен выбор количества работающих насосов фильтра (один/два), вид насоса – однофазный, трехфазный, с регулируемой мощностью работы. Настройки

системы позволяют выбирать разнообразные режимы работы всей основной системы бассейна: «Автоматический режим работы», «Ручной режим работы», «ЕСО-режим», «Вечеринка».

В «Ручном режиме» осуществляется управление открытием/закрытием автоматических жалюзи, включение насоса фильтра вне цикла фильтрации, обратная промывка фильтра и слив ванны бассейна.

В «ЕСО-режиме» фильтрация бассейна работает на пониженной скорости при использовании насоса с регулируемой мощностью или дополнительного насоса меньшей производительности, возможно снижение температуры нагрева воды и осушение лотка перелива. В режиме «Вечеринка» процесс фильтрации воды в ванне бассейна осуществляется непрерывно до выставленного момента времени (предполагаемого конца вечеринки).

В меню управления аттракционами бассейна – самостоятельно можно выбрать нужное изображение аттракциона из 15 различных иконок. В управлении обратной промывкой характерной особенностью является – начало промывки фильтра в зависимости от времени/от датчика давления в системе, а также возможно подключить дополнительно насос для промывки фильтра.

Дополнительно поставляются: сенсорная панель управления бассейном для утапливаемого монтажа (ее наружные размеры 153x174x27мм); сервопривод 24В «EUROMATIK» с кабелем подключения, набор навесных электродов для корректировки уровня воды в переливном бассейне, датчик уровня поплавкового типа для скиммерного бассейна, датчик температуры воды, датчик температуры наружного воздуха, датчик солнечного водонагрева «Digital» для солнечного коллектора.

Таким образом, можно выделить основные преимущества системы управления бассейном EUROMATIK.net:

- Легкое и безопасное управление;
- Многофункциональность настроек блока управления;

- Подключение к компьютеру и удаленное управление бассейном;
- Возможность обновления программного обеспечения сенсорной панели;
- Возможность регулирования трех видов нагрева: теплообменник, тепловой насос, солнечный коллектор;
- Наличие протокола событий и ошибок системы бассейна;
- Наличие информационного экрана, который отображает всю схему оборудования бассейна и в ней подкрашивает красным и зеленым цветом каждый элемент (красный цвет – неполадка, зеленый – все в норме);
- Защита от замерзания.

Также необходимо учитывать, что установка данного устройства позволяет исключить покупку блока управления фильтрацией и нагревом воды, блока управления системой перелива бассейна, а также автоматический клапан обратной промывки т.к. все эти функции присутствуют в системе Euromatik.net.

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

Для того чтобы успешно реализовать выбранную стратегию, надо принять на работу менеджера по развитию. Во-первых, это освободит от многих обязанностей самого директора, у которого появится свободное время для решения различных стратегических задач. Во-вторых, это благотворно повлияет на качество работы подчиненных, т. к. менеджер по развитию введет в этой организации материальное и моральное стимулирование работников и отправит несколько сотрудников проходить курсы повышения квалификации. За повышение производительности труда и качество предоставляемой услуги работники станут получать премии, что вызовет у них большую заинтересованность в работе. Причем система поощрений распространится на всех работников фирмы. Уровень качества услуги станет контролироваться на всех стадиях ее предоставления. Это

приведет к заметному улучшению качества и сокращению издержек.

Для привлечения новых клиентов менеджер должен сделать больший упор на рекламу своего предприятия, т. е. осуществить рекламную стратегию. Реклама – это весьма эффективный метод продвижения. Он дает информацию о продуктах и услугах компании потенциальным клиентам, а они со своей стороны стремятся узнать о продукте (или услуге), который они намереваются приобрести. Во-первых, организация регулярно будет размещать свою рекламу в газетах. Во-вторых, необходимо систематически обновлять информацию на сайте ООО «АкваКом-Технология воды» в сети Интернет. Также можно разместить рекламу на баннере. Это привлечет много клиентов и, следовательно, принесет немалую прибыль фирме.

Также для достижения конкурентного преимущества ООО «АкваКом-Технология воды» нужно направить усилия на развитие профессионализма своих работников. Профессионализм представляет собой специфический опыт работы и навыки, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени. Профессионализм работников является одним из основных условий предоставления услуги высокого качества.

Чем сплоченнее будет коллектив, тем лучше будет каждый выполнять свою работу и тем быстрее организация достигнет своих целей. Большое значение также имеет роль коллектива в обсуждении стратегических решений фирмы. Руководитель, принимая какое-то решение, должен интересоваться мнением своих работников, а не просто приказывать им строго выполнять его инструкции. Применение такого подхода даст работникам почувствовать свою значимость в этой организации, и это также приведет к улучшению качества труда.

Также необходимо изучать действие рекламной политики потенциальных конкурентов, анализировать и оценивать ее с целью выделения моментов, которые нуждаются в корректировке. Стоит обратить

внимание на собственную рекламную политику, усилить ее, сделать более понятной и доступной.

При разработке рекламной кампании необходимо учитывать несколько принципиальных решений. Первым шагом в процессе разработки рекламной кампании является постановка рекламных целей. Эти цели должны основываться на принятых ранее решениях о целевом рынке и позиционирования услуги, которые определяют основные направления рекламной деятельности организации [46, с.124].

План рекламной кампании:

-разработать рекламную стратегию;

-определить подробный план по рекламным кампаниям и составить список носителей рекламы. В рекламе должен быть сделан акцент на отличительные черты ООО «АкваКом-Технология воды». Предполагается, что рекламное сообщение будет содержать информацию о предлагаемой продукции.

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 «АкваКом-Технология воды» 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 «АкваКом-Технология воды» 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.

- 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 «АкваКом-Технология воды» нужно постоянно обновлять информацию об организации на сайтах. Наличие представительства компании в Интернете –это дополнительный способ привлечь новых клиентов и быть постоянно на связи со старыми клиентами. Оплата доменного имени и хостинга, на котором размещается сайт, составляет приблизительно 3000 рублей в год.

- 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 «АкваКом-Технология воды» 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.

- 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 «АкваКом-Технология воды». 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 мкр.Покровка, мкр.Северный и в Ленинском районе 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 = $2 \times 3 \times 910 = 5460$ руб.

Стоимость аренды места на 1 месяц составляет 15000 руб.

Затраты = $15000 \times 3 = 45000$ 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.

Способы продвижения товара ООО «АкваКом-Технология воды»:

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 «АкваКом-Технология воды».

Затраты, связанные с продвижением товара ООО «АкваКом-Технология воды» в организациях города Красноярска и Красноярского края, будут состоять из затрат на заработную плату специалиста по маркетингу.

Заработная плата специалиста по маркетингу в месяц 31000 рублей, в год –372000 рублей.

Общие затраты связанные с развитием технологии продаж и увеличению каналов сбыта составили 268860 рублей в год.

Таблица 9

План реализации предлагаемых мероприятий.

Мероприятия	Длительность мероприятий	Ответственные	Ресурсы
Проведение маркетинговых исследований	2 раза в год	Специалист по маркетингу	Финансовые
Реклама в интернете	Еженедельно	Специалист по маркетингу	Финансовые
Реклама на телевидении	Разовое мероприятие, 1 раз в месяц	Специалист по маркетингу	Финансовые
Профессиональная переподготовка специалистов	1 раз в год	Кадры	Трудовые, Финансовые
Принятие на работу менеджера по продвижению	Разовое мероприятие	Кадры	Финансовые

3.2. Оценка экономических показателей и эффективность реализации проекта

Для оценки пользы разработанных направлений стратегического

развития в ООО «АкваКом-Технология воды» 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: $52761000 \times 0,01 = 527\ 610$ руб.

Соотношение между прибылью, полученной от дополнительной реализации, вызванной рекламными мероприятиями, и расходами на рекламу определим по формуле (1):

$$\text{Э1} = \text{Рд} - \text{Зр} \quad (1)$$

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

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

Зр – затраты на рекламу (в ден. ед.);

$$\text{Э1} = 527610 - 156320 = 394\ 290 \text{ руб.}$$

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 (Рк) 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.

$$\text{Рк} = \text{ЧП} / \text{В} \quad (2)$$

где R_k -коэффициент рентабельности продаж;

ЧП -чистая прибыль;

В –выручка.

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

Посчитаем чистую прибыль (3), после налогообложения (при упрощенной системе налогообложения), вычислим налог, по формуле (4):

$$\text{Налог} = (\text{доходы} - \text{расходы}) \times 0,15 \quad (3)$$

$$\text{Налог} = (527\,610 - 133\,320) \times 0,15 = 59\,143,5 \text{ руб.};$$

$$\text{ЧП} = \text{доход} - \text{расход} - \text{налог} \quad (4)$$

$$\text{ЧП} = 527\,610 - 133\,320 - 59\,143,5 = 335\,146,5 \text{ рублей};$$

$$R_k = 335\,146,5 / 527\,610 = 0,6$$

Рассчитаем рентабельность (Р) от проведения рекламной компании ООО «АкваКом-Технология воды», по формуле (5), выраженной в процентах

$$P = R_k \times 100 \quad (5)$$

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

Рентабельность рекламной компании ООО «АкваКом-Технология воды» составила 60 процентов.

Из проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что от проведения рекламной кампании ООО «АкваКом-Технология воды» 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 372 000 рублей в год.

Развитие технологии продаж и увеличение каналов сбыта позволит увеличить выручку от реализации товара ООО «АкваКом-Технология воды». 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(1):

$$\text{Э2} = 1\,582\,830 - 372\,000 = 1\,210\,830 \text{ рублей.}$$

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:

$$\text{Налог} = (1\,582\,830 - 372\,000) \times 0,15 = 181\,624,5 \text{ руб.};$$

$$\text{ЧП} = 1\,582\,830 - 372\,000 - 181\,624,5 = 1\,029\,205,5 \text{ рублей};$$

$$P_k = 1\,029\,205,5 / 1\,582\,830 = 0,65$$

Рассчитаем рентабельность (P):

$$P = 0,65 \times 100 = 65\%$$

Рентабельность мероприятий по развитию технологии продаж и увеличению каналов сбыта компании ООО «АкваКом-Технология воды» составила 65 процентов.

Рассчитаем общую экономическую эффективность по формуле (6):

$$\text{Эобщ} = \text{Э1} + \text{Э2} \tag{6}$$

$$\text{Эобщ} = 394\,290 + 1\,210\,830 = 1\,605\,120 \text{ рублей.}$$

Экономическая эффективность (Эобщ) от всех предложенных мероприятий (рекламной компании, развитию технологии продаж и увеличению каналов сбыта) составила 1 605 120 рублей. Рентабельность данных мероприятий составила 3% (при общей выручке 52 761 000 рублей).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе разработаны направления стратегического развития организации на примере ООО «АкваКом-Технология воды».

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.

Стратегическое планирование является одним из важнейших элементов стратегического управления предприятия. Принятие стратегии должно сопровождаться разработкой четкого бизнес-плана, в работе над которым, помимо службы маркетинга, должны принимать участие финансовая, экономическая служба и бухгалтерия.

Поэтому стратегия развития предприятия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления, пригодный не только для фирм, но и для широкого круга социальных учреждений. Выбор стратегии и её реализация являются основными частями стратегического управления. Стратегия в стратегическом управлении понимается как долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, относящееся к таким сторонам её деятельности, как сфера, средства и форма.

В результате аналитического подхода мы получили несколько стратегических альтернатив. Организации ООО «АкваКом-Технология воды» 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 – многофункциональная система управление оборудование бассейна.

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

- Анализ рынка системы управления оборудования для бассейна и существующих конкурентов.

- 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 «АкваКом-Технология воды» выйти на рынок с новой продукцией, получить дополнительную прибыль и приобрести дополнительные конкурентные преимущества на рынке г. Красноярска.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ 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. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2011. – 296с.
10. Горбашко Е.А. Управление качеством. – М.: Юрайт, 2013.
11. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии. – М.: Юрайт, 2014.
12. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие.- М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011
13. 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. 67
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. 68

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. Официальный сайт организации ООО «Акваком-Технология воды»
<http://акваком24.рф/>
38. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность. – ИТК «Дашков и К», 2012.
39. Плотников М.В. Стратегический менеджмент. – СПб: «Питер», 2011
40. Поделинская И.А. Стратегическое планирование – Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2012. – 55с.
41. Савкина Р. В. Планирование на предприятии. – М.: ИТК «Дашков и К», 2013.
42. Телеканал Прима. URI.: <http://www.prima-tv.ru/static/uploaded/files/Дела%20%20прайс%20с%2001.02.2016%281%29.ppt>
х (Дата обращения 01.06.2017)
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. 69 – 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.

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 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20 ____ г.
(дата)

Нормоконтроль пройден

« ____ » _____ 20 ____ г.
(дата)

(подпись)

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

