

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

8 . 06 . 2016

число                      месяц                      год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Разработка комплекса функциональных стратегий развития организации (на примере закрытого акционерного общества «Белинсксельмаш», г.Каменка Пензенской области)

(наименование темы)

Автор работы Ворыпаев А.М.  
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120244-2016 Группа МЕН 44  
(номер группы)

Руководитель работы 7.06.2016 к.э.н., доцент О.А. Сазыкина  
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология 7.06.2016 О.А. Сазыкина  
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования О.А. Сазыкина

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы О.А. Сазыкина

Нормоконтролер О.А. Сазыкина

ПЕНЗА 2016

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Ворыпаева Артема Михайловича на тему: Разработка комплекса функциональных стратегий развития организации(на примере ЗАО «Белинсксельмаш», г. Каменка)

Во введение обоснована актуальность темы, степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными, определены цель и задачи исследования, уточнены объект и предмет исследования, обоснована практическая значимость исследования.

В первом разделе содержатся теоретические аспекты разработки функциональных стратегий развития организации. Рассматриваются такие вопросы как: понятие стратегии и классификация; методические подходы к разработке стратегии организации и непосредственно рассматривался сам процесс разработки стратегии организации.

Во втором разделе рассматривается стратегия ЗАО «Белинсксельмаш» ее цели и задачи, выполняемые ей функции, потенциал, которым располагает данная организация, для решения поставленных перед нею задач.

В третьем разделе разработаны рекомендации для реализации функциональных стратегий развития организации.

В заключении отражены основные выводы и рекомендации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1. Сущность и место функциональных стратегий в системе стратегического управления организацией.....	10
1.2. Виды функциональных стратегий развития организации.....	13
1.3. Методические подходы к исследованию функциональных стратегий в ЗАО «Белинксельмаш».....	22
2. АНАЛИЗ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ЗАО «БЕЛИНСКСЕЛЬМАШ».....	27
2.1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	27
2.2. Анализ стратегических факторов внешней среды ЗАО «Белинксельмаш».....	35
2.3. Анализ функциональных стратегий развития ЗАО «Белинксельмаш»...	43
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ЗАО «БЕЛИНСКСЕЛЬМАШ».....	52
3.1. Обоснование стратегического направления развития ЗАО «Белинксельмаш».....	52
3.2. Разработка конкретных мероприятий в рамках реализации функциональных стратегий ЗАО «Белинксельмаш».....	55
3.3. Оценка экономической эффективности внедрения комплекса функциональных стратегий развития организации .....	58
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура управления ЗАО «Белинксельмаш».....	73

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Сводные результаты опроса сотрудников ЗАО «Белинксельмаш».....	79

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность исследования* заключается в том, что все предприятия и организации являются сложной многофункциональной системой, поэтому стратегию деятельности, которую иначе можно назвать генеральной стратегией, детализируют с помощью функциональных стратегий, которые отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами.

Иначе эти стратегии можно назвать рабочими стратегиями. Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. В этой связи могут разрабатываться следующие функциональные стратегии:

- маркетинговая стратегия;
- финансовая стратегия;
- кадровая стратегия;
- производственная стратегия и др.

Набор функциональных стратегий любой организации определяется составом специфических целей, которые ставит перед собой руководство предприятия.

Разработка таких стратегий для данной организации принципиально важная задача. Во избежание лишних, порой, очень значительных материальных затрат, потерь времени и моральных сил сотрудников необходимо заранее определить генеральную линию поведения предприятия и в соответствии с ней строить внешнюю и внутреннюю политику.

Кульминационным моментом разработки стратегии является анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечит максимальную эффективность работы в будущем.

Выбор наиболее предпочтительных стратегических альтернатив осуществляется с использованием как формальных, так и качественных методов (интуиция руководителя, его видение путей реализации стратегии,

представление о возможности реализации определенных альтернатив с учетом ограниченности ресурсов предприятия, поставленных целей и т.д.). Выбранные стратегические альтернативы конкретизируются в виде целевых программ с различными сроками реализации. При формировании целевых программ могут быть использованы сетевые графики или более сложные по структуре стохастические графы, позволяющие изобразить все взаимосвязи работ программы и смоделировать ход ее выполнения.

При разработке комплекса функциональных стратегий необходимо:

–определить роль и конкретное содержание функциональной подсистемы;

–заручиться уверенностью в том, что соответствующему менеджеру ясна корпоративная миссия;

–уточнить, как данная функциональная подсистема способствует развитию бизнеса;

–четко провести разграничения между функциональными областями;

–если это возможно, провести одновременную ревизию всех функциональных подразделений;

–направить энергию исполнителей всех функциональных подразделений в единое русло корпоративной миссии, чтобы избежать угрозы "местнического" подхода;

–сбалансировать тенденции, связанные с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством таким образом, чтобы не допустить возникновения конфликтов.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы,

связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности.

Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления.

Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

*Степень разработанности проблемы.* Решение проблемы развития конкурентных преимуществ организации за счет разработки и реализации функциональной стратегии приводится в работах отечественных и зарубежных ученых. Среди отечественных следует отметить следующих специалистов: Веснин В.Р.<sup>1</sup>, Виханский О.С.<sup>2</sup>, Наумов, Волкогонова О.Д., Зайцев Л.Г., Соколова М.И.<sup>3</sup>, Зуб А.Т.<sup>4</sup>, Генкин Б.М.<sup>5</sup>, Маркова В.Д., Кузнецова С.А.<sup>6</sup>,

---

<sup>1</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: ЮристЪ, 2010. - 543 с.

<sup>2</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Гардарики, 2010. - 453 с.

<sup>3</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

<sup>4</sup> Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013.

<sup>5</sup> Экономика и социология труда. Генкин Б.М. 7-е изд., доп. - М.: Норма, 2012.

Петров А.Н.<sup>7</sup>, Ларионов И.К.<sup>8</sup>, Фомичев А.Н.<sup>9</sup>, Хлыстова О., Неяскина Е.<sup>10</sup>. Среди зарубежных ученых этими проблемами занимались: Аакер Д.<sup>11</sup>, Грант Р.<sup>12</sup> Маслоу А.<sup>13</sup>, Мескон М., Портер М.<sup>14</sup> и др.

*Целью выпускной квалификационной работы* является разработка рекомендаций по формированию комплекса функциональных стратегий развития организации.

Цель позволила сформулировать *задачи*, которые решены в данной выпускной квалификационной работе:

–изучены теоретические и методические основы разработки функциональных стратегий развития организации;

–проанализированы виды функциональных стратегий развития организации;

–предложены методические подходы к исследованию функциональных стратегий предприятия;

–проведен анализ стратегических факторов внешней среды ЗАО «Белинксельмаш»;

–проанализирована эффективность разработки и реализации функциональных стратегий на ЗАО «Белинксельмаш»;

– дана оценка степени информированности персонала ЗАО «Белинксельмаш» о функциональных стратегиях развития предприятия;

–разработан комплекс функциональных стратегий ЗАО «Белинксельмаш»;

---

<sup>6</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

<sup>7</sup> Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. Петрова А.Н. - СПб.: Питер, 2013.

<sup>8</sup> Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 235 с.

<sup>9</sup> Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

<sup>10</sup> Хлыстова О., Неяскина Е.Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества: основные модели // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №5.

<sup>11</sup> Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. - СПб.: Питер, 2010. - 544с.

<sup>12</sup> Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.

<sup>13</sup> Мотивация и личность / А. Маслоу; Пер.с англ.Т.Гутман,Н.Мухиной. - 3-е изд. - СПб. : Питер и др., 2013. - 351 с.

<sup>14</sup> Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблицер», 2011. — 454 с.

–предложены механизмы реализации функциональных стратегий предприятия;

–дана оценку экономической эффективности предложенных рекомендаций по реализации комплекса функциональных стратегий развития организации.

*Предметом* исследования являются методы и механизмы разработки и реализации функциональных стратегий развития предприятия.

*Объектом* исследования является ЗАО «Белинксельмаш».

*Информационной базой* исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия; отчетность предприятия ЗАО «Белинксельмаш».

*Практическая значимость* работы состоит в том, что реализация комплекса функциональных стратегий развития, предложенного в данной работе, позволит организации выйти на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность предлагаемых товаров услуг, улучшит экономические показатели ее деятельности.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Сущность и место функциональных стратегий в системе стратегического управления организацией**

Стратегическое управление развитием организации заключается в умении моделировать ситуацию, способности выявлять необходимость изменений, разработке самой стратегии, а также в способности воплощать стратегию в жизнь. Вместе с тем стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов. Кроме того, стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и из действий, которые являются реакцией на непредвиденное развитие событий<sup>15</sup>.

Стратегические проекты, равно как и стратегические программы и функциональные стратегии (чаще называемые политикой), построены на корпоративной стратегии организации, т.е. представляют собой подсистему общей стратегической системы развития организации.

В некоторых крупных организациях наблюдается тенденция проникновения стратегического управления на уровень функциональных подразделений. Кроме того, функциональные стратегии формируются как в связи с переходом организаций на самостоятельное бюджетирование, так и в связи с подготовкой к выделению отдельных подразделений из состава организации в рамках аутсорсинга<sup>16</sup>.

В явном виде политика не имеет целевого начала, а может рассматриваться как детализация стратегии организации по выполняемым ею функциям, поэтому функциональные стратегии носят предписывающий

---

<sup>15</sup>Винокуров В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 283 с.

<sup>16</sup> Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2011. – 452с.

характер. Тем не менее совокупность функциональных стратегий образует систему, поскольку они как элементы взаимосвязаны, обособлены от внешней среды и взаимодействуют с ней как нечто целое<sup>17</sup>.

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

1. Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

«Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации»<sup>18</sup>

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских,

---

<sup>17</sup> Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2013. – 452с.

<sup>18</sup> Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.

организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.<sup>19</sup>

Процесс стратегического менеджмента включает в себя следующие взаимосвязанные этапы: формирование стратегического видения и миссии организации, анализ внутренней и внешней среды организации, определение целей и задач, разработка стратегии достижения целей на основе анализа альтернативных стратегий, разработка и реализация стратегического плана, оценка уровня реализации стратегии и предложение корректирующих воздействий.

Стратегическое видение - перспективный взгляд на развитие организации, базовая концепция того, что организация стремится сделать и какой стать.

Миссия — основная общая цель (которая должна быть выполнена в плановом периоде), объясняющая причину существования и предназначения организации.

Стратегическое видение и миссия фирмы крайне индивидуальны. При их разработке необходимо учитывать, какие потребности, каких групп потребителей и с помощью каких средств нужно удовлетворить. Именно стратегическое видение и миссия должны направлять деятельность сотрудников компании.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

---

<sup>19</sup> <http://www.stplan.ru>

## 1.2. Виды функциональных стратегий развития организации

Крупная фирма имеет, как правило, три уровня стратегических решений<sup>20</sup>:

- корпоративный;
- деловой;
- функциональный.

Схематично иерархию формирования стратегий организации можно представить в виде рис. 1.1.



Рис. 1.1. Иерархия формирования стратегий организации

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его

<sup>20</sup> Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015. – С. 33.

производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия)— стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.

Функциональные стратегии — стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Функциональные стратегии необходимы для распределения ресурсов отделов и служб организации, поскольку приток ресурсов происходит обычно на функциональном уровне. Как правило, разрабатываются следующие функциональные стратегии (рис. 1.2).

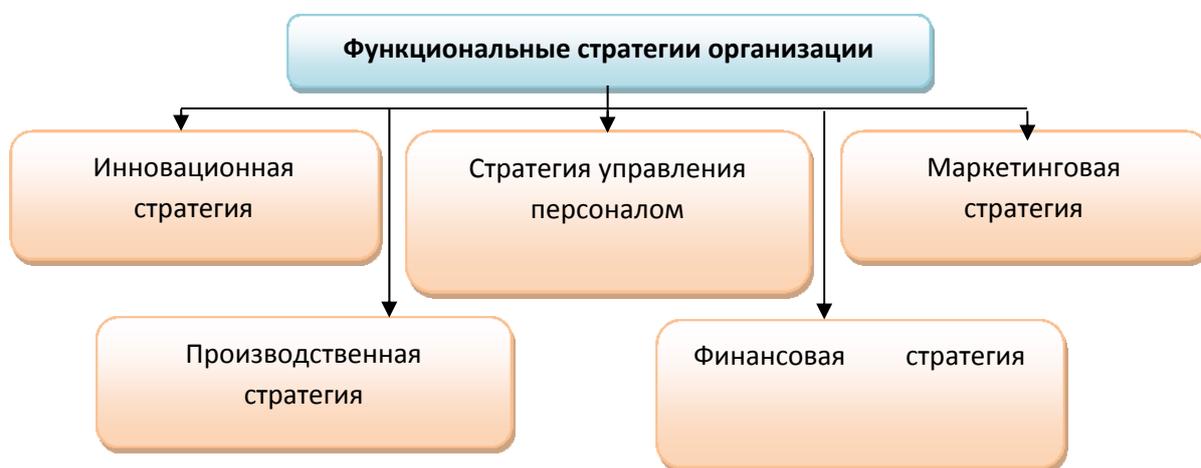


Рис. 1.2. Схема функциональных стратегий организации

Инновационная стратегия – это стратегия создания и использования нововведений различного типа, что, в конечном итоге, и обеспечивает предприятию стратегическое развитие.

Инновационная стратегия или стратегия НИОКР базируется на научно-технических прогнозах и формируется с учетом возможных технологических прорывов и открытий в различных областях в тот период, на который разрабатывается стратегия<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. № 1. – С. 127-137

После решения всех вопросов, связанных с инвестированием инновационного проекта, последний получает окончательное оформление в виде плана, наиболее часто представляемого в форме инновационной программы. В ней все проектные мероприятия как локальные проекты планируются через конкретные работы с заданными сроками выполнения, ответственными исполнителями и обоснованными затратами.

Стратегия НИОКР должна строиться на основе общей стратегии предприятия. Однако стратегия НИОКР имеет собственное поле применения и свои специфические особенности<sup>22</sup>.

Инновационная стратегия играет для сферы НИОКР в компании примерно ту же роль, что корпоративная стратегия для компании в целом .

Стратегия управления персоналом (human resource strategy) – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия использования и развития потенциала персонала наряду с маркетинговой стратегией является ключевой функциональной стратегией организации<sup>23</sup>.

Стратегия управления человеческими ресурсами должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания кадрового состава организации на достижение целей ее долговременного развития. Ментальной основой создания такой стратегии является адекватное понимание следующих основных видов решений, которые принимаются организацией в области стратегии управления персоналом:

–отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации;

–оценка положения человека в организации;

---

<sup>22</sup> Петров А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2010. – 221с.

<sup>23</sup> Воробьев А.Д. Методология стратегического менеджмента. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №6. С. 127 – 130.

–система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения служащих на всех уровнях;

–развитие управления, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

Эти конкретные стратегические решения занимают ключевые позиции в стратегии использования и формирования потенциала персонала конкретной организации<sup>24</sup>.

Стратегия управления персоналом, конечно, должна тщательно согласовываться со всеми другими специализированными стратегиями организации. Кроме того, являясь одной из основных подсистем, которая непосредственно связана с персоналом как главным ресурсом организации, стратегия использования и развития потенциала персонала должна быть и наиболее органичной частью корпоративной стратегии, т.е. общей стратегии развития организации в целом<sup>25</sup>.

Маркетинговая стратегия охватывает основные элементы комплекса маркетинга – система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия экспортера, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ. В этих программах заложены мероприятия по улучшению товара и его ассортимента, изучению покупателей, конкурентов и конкуренции, по обеспечению ценовой политики, формированию спроса, стимулированию сбыта и рекламе, оптимизации каналов товародвижения и организации сбыта, организации технического сервиса и расширения ассортимента представляемых сервисных услуг<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2013. – 106 с.

<sup>25</sup> Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 2011. – 201 с.

<sup>26</sup> Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2011. – 375 с.

Предприятия-производители и фирмы рассматривают маркетинг как средство для достижения целей, фиксированных на данный период по каждому конкурентному рынку и его сегментам, с наивысшей экономической эффективностью. Однако это становится реальным тогда, когда предприятие располагает возможностью систематически корректировать свои научно-технические, производственные и сбытовые планы в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры, маневрировать собственными материальными и интеллектуальными ресурсами, чтобы обеспечить необходимую гибкость в решении стратегических и тактических задач, исходя из результатов маркетинговых исследований. При этих условиях маркетинг становится фундаментом для долгосрочного и оперативного планирования производственно-коммерческой деятельности предприятия, составления экспортных программ производства, организации научно-технической, технологической, инвестиционной и производственно-сбытовой работы коллектива предприятия, а управление маркетингом – важнейшим элементом системы управления предприятием<sup>27</sup>.

Производственная стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации; подсистема предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества<sup>28</sup>.

Производственная стратегия сложно взаимосвязана со всеми другими стратегиями основных подсистем организации, представляющими элементы ее внутренней деятельности. А, кроме того, стратегия развития производства завязана и на множество факторов внешней среды организации.

Основные позиции производственной стратегии:

1. Производственные мощности.

---

<sup>27</sup> Мамонов В.И., Мамонова Е.В. Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №2 – С. 13 – 21.

<sup>28</sup> Петров А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2010. – 221с

Решения по развитию производственных мощностей являются классическими стратегическими решениями. Причем ключевой момент таких решений – это специализация или фокусирование мощностей. Специализация и оптимизация производственных мощностей зависят от многих факторов. Например, мощности могут быть сфокусированы по географическому признаку, по группам продуктов или фактору технологии, по объему производства, в зависимости от стадии жизненного цикла продукта и т.д.<sup>29</sup>.

## 2. Вертикальная интеграция.

У производственных менеджеров всегда существует так называемая «тяга» к вертикальной интеграции. Вертикальная интеграция расширяет сферу их непосредственного, т.е. внутреннего, контроля над замкнутой производственной цепочкой. Но принятие правильных решений по вертикальной интеграции возможно только с учетом многих факторов и критериев.

Необходимо подчеркнуть 2 следующих момента:

–организация, принимающая стратегическое решение по вертикальной интеграции, должна быть уверена, что она сможет создать такой внутренний механизм, который будет эффективнее, чем соответствующий замещаемый механизм рынка;

–всегда следует помнить, что реально эффективность любой производственной цепочки определяется не собственностью, а эффективностью координации и качеством соответствующего менеджмента.

## 3. Технологические процессы.

В современных условиях практически все значимые решения по технологии требуют специального стратегического анализа. Причем при обосновании принятия стратегических решений, связанных с технологией, тоже необходимо учитывать множество разных факторов<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. В 2-х ч. – Новосибирск: Новосибирская государственная академия экономики и управления, 2011. – 119с.

<sup>30</sup> Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. В 2-х ч. – Новосибирск: Новосибирская государственная академия экономики и управления, 2011. – 119с.

Кроме того, очень важно создать ситуацию, когда мнение специалистов-технологов не является безусловно доминирующим. При принятии стратегических решений по использованию новых технологий, позиции, например, маркетологов или финансистов должны на равных учитываться с позицией технологов<sup>31</sup>.

При принятии стратегических решений по масштабам производства традиционных продуктов к ключевым позициям относятся: оценки будущего спроса, информация о стадиях жизненного цикла соответствующих рынков и данные по главным конкурентам.

Решение по новым продуктам в обязательном порядке требует специального стратегического анализа. Кроме того, каждый новый продукт следует сначала в небольших объемах апробировать на рынке<sup>32</sup>.

Для любого современного производства, функционирующего в нормальных рыночных условиях, человеческий фактор является решающим. В стратегической перспективе значение данного фактора будет только возрастать. Поэтому стратегические решения по производственному персоналу в обязательном порядке нуждаются в целевом стратегическом анализе и специальных обоснованиях<sup>33</sup>.

Качество продукта существенно зависит от системного качества его производства. Качество – это не только важнейшая характеристика потребительских свойств товара, но зачастую оно является и главным критерием восприимчивости продукта тем или иным конкретным рынком. Поэтому любое стратегическое решение по управлению качеством производства всегда имеет особое значение.

Никакое производство невозможно без соответствующей инфраструктуры. Как правило, издержки на ее поддержание являются значительными и почти всегда содержат серьезные резервы экономии.

---

<sup>31</sup> Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 2013. – 201 с.

<sup>32</sup> Винокуров В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 283 с.

<sup>33</sup> Царев В. В. Внутрифирменное планирование: Учебник для вузов. – СПб.: ПИТЕР, 2011, с. 11.

Следовательно, стратегические решения по развитию производственной инфраструктуры всегда надо рассматривать как реально значимый фактор обеспечения конечной эффективности производства<sup>34</sup>.

4. Взаимоотношения с поставщиками и другими партнерами по кооперации.

Особенность данной позиции состоит в возможности выбора и развития одного из двух альтернативных подходов: конкурентного или кооперативного.

Конкурентный, или американский подход предполагает множественность конкурирующих между собой источников по одному и тому же элементу производственной кооперации<sup>35</sup>.

Кооперативный, или японский подход предполагает долгосрочные стабильные отношения с ограниченным кругом партнеров по кооперации, которые основываются на взаимной зависимости и доверии.

5. Управление производством.

Стратегические решения по данной позиции касаются развития производственного менеджмента как особой подсистемы общей системы управления организации<sup>36</sup>.

Таким образом, в отличие от предшествующих позиций, решения, по которым обеспечивают развитие производства как объекта управления, решения по данной позиции должны развивать именно управляющую систему, т.е. субъект управления.

Финансовая стратегия. В условиях рыночных отношений, самостоятельности предприятий, а также ответственности за результаты своей деятельности существует необходимость определения тенденций финансового состояния, ориентации в финансовых возможностях и перспективах (получение банковского кредита, привлечение иностранных инвестиций), оценки

---

<sup>34</sup> Гапоненко А.Л., Панкрухин. Стратегическое управление: учебник.-М.: Омега-Л, 2011. – 130 с.

<sup>35</sup> Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Инфра – М, 2014. – 347 с.

<sup>36</sup> Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. В 2-х ч. – Новосибирск: Новосибирская государственная академия экономики и управления, 2013. – 119с.

финансового состояния других хозяйствующих субъектов. Решение данных вопросов обеспечивает финансовая стратегия предприятия<sup>37</sup>.

Финансовая стратегия – это также подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов в организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

Финансовая стратегия предприятия в соответствии с главной стратегической целью обеспечивает:

1. Формирование финансовых ресурсов и централизованное стратегическое руководство ими.

2. Соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия.

3. Объективный учет финансово-экономической обстановки и реального финансового положения предприятия в году, квартале, месяце.

4. Создание и подготовку стратегических резервов.

5. Учет экономических и финансовых возможностей самого предприятия и его конкурентов.

6. Определение главной угрозы со стороны конкурентов, мобилизацию сил на ее устранение и умелый выбор направлений финансовых действий.

7. Маневрирование и борьбу за инициативу для достижения решающего превосходства над конкурентами.

Таким образом, функциональные стратегии выступают не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

---

<sup>37</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2011. – 711 с.

### **1.3. Методические подходы к исследованию функциональных стратегий в ЗАО «Белинксельмаш»**

Организация проведения исследования включает следующие этапы:

- постановка цели исследования – проанализировать эффективность разработки и внедрение стратегии развития организации;
- сбор информации о существующей стратегии в данной организации в настоящее время;
- анализ собранной информации;
- представление основных рекомендаций для разработке стратегии развития организации.

Предметом исследования являются методы и механизмы разработки и реализации функциональных стратегий развития организации.

Объектом изучения является ЗАО «Белинксельмаш». В настоящее время предприятие производит конкурентноспособную, востребованную и надежную в эксплуатации технику, которая по всем параметрам не уступает аналогам, производимым в других регионах России, странах СНГ и зарубежья. Именно доступность продукции, выпускаемой предприятием, стала своеобразным кредо "Белинксельмаша", и коллектив старается его поддерживать. Завод также добился сертификации выпускаемой сельхозтехники, что говорит о надежности его продукции.

Техника предприятия успешно продается во многих регионах Российской Федерации от Мурманска и Карелии до Ставропольского края. Качество сельхозтехники «Белинксельмаша» по достоинству оценили в Воронежской, Ростовской, Тамбовской областях и других регионах России — повсюду, где люди заняты сельскохозяйственным трудом.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по выбору и реализации функциональных стратегий развития на базе теоретических исследований и анализа деятельности организации.

Методика исследования – это система принципов научного исследования, определяющая, в какой мере собранные факты могут служить реальным и надёжным основанием объективного знания.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: анкетный опрос, работа с документами, SWOT – анализ.

В ЗАО «Белинксельмаш» был проведён анкетный опрос. Опрос по анкете предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и формы вопросов, ясное указание способов ответа, причём они регистрируются опрашиваемым либо наедине с самим собой (заочный опрос), либо в присутствии анкетёра (прямой опрос). При исследовании проводился заочный опрос. Мнения, высказанные в ходе опроса, оглашению не подлежат, ответы будут использованы для составления обобщённых выводов и рекомендаций.

Анкетные опросы классифицируют, прежде всего, по содержанию и конструкции задаваемых вопросов. Различают открытые вопросы, когда респонденты высказываются в свободной форме. В закрытых вопросах все варианты ответов заранее предусмотрены.

В нашем исследовании были использованы в основном закрытые вопросы, т. к. они позволяют более строго интерпретировать ответ. Недостаток открытых вопросов состоит в трудности обработки данных. Также они зачастую остаются без ответов.

Анкета состояла из 3-х частей (Приложение А). Первая часть содержала анализ стратегических подходов к организационной деятельности. Во второй части анализировалась эффективность стратегии развития организации. В третьим пунктом анкеты являлась «паспортичка» - вопросы, связанные с демографическими и социальными характеристиками опрашиваемых.

В анкетировании приняли участие 40 сотрудников из состава работников данной организации, возрастной состав которых колеблется в пределах в пределах – 22 – 30 лет – 30% опрошенных; преобладают сотрудники в возрасте

31 – 40 лет (50 %); и всего 20% составляют респонденты 41-50 лет.. Социально-демографические характеристики представлены на рисунках 1.3-1.4.

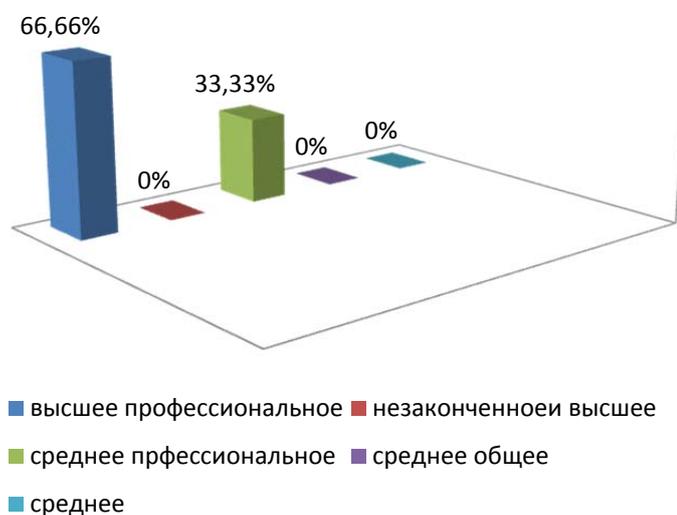


Рис. 1.3. Распределение респондентов по уровню образования

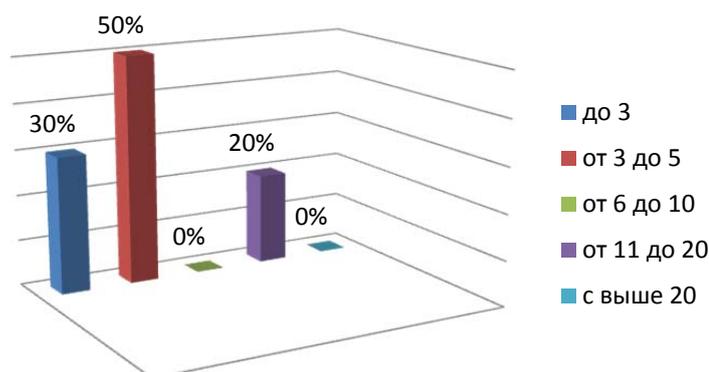


Рис. 1.4. Распределение респондентов по стажу работы в данной организации

Большинство опрошенных на данном предприятии имеют стаж работы свыше 5 лет, занимают различные должности и имеют высшее и среднеспециальное образование, следовательно, это увеличивает достоверность собранной информации, так как они в полной мере владеют информацией о ситуации, сложившейся предприятии.

В приложении Б представлены сводные результаты исследования.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;

Слабости (Weaknesses) – недостатки организации;

Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

SWOT-анализ, это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия<sup>38</sup>.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. Консультанты рекомендуют регулярно, по крайней мере, раз в год проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы.

Таким образом, обзор теоретических подходов к исследованию функциональных стратегий предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1) Стратегический менеджмент определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение факторов внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

2) Определено, что функциональные стратегии – это стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на

---

<sup>38</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: Интел-Синтез, 2012. - 416 с.

основе корпоративной и деловой стратегии. В частности, в зависимости от специфики деятельности предприятия могут быть разработаны и реализованы производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия НИОКР, кадровая стратегия и др. Целью конкретной функциональной стратегии является распределение ресурсов в рамках отдела или службы, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

3) Разработаны методические подходы к исследованию функциональных стратегий объекта исследования ЗАО «Белинксельмаш», которые будут включать анализ бухгалтерской отчетности предприятия, анкетный опрос, SWOT-анализ.

## 2. АНАЛИЗ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ЗАО «БЕЛИНСКСЕЛЬМАШ»

### 2.1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Белинсксельмаш»

Результативность финансово-экономической деятельности предприятия оценивается с помощью показателей прибыльности и рентабельности.

Анализ прибыльности проводился с помощью Отчетов о прибылях и убытках за 2014-2015 годы.

Чистая прибыль является основным показателем безубыточности работы предприятия. Но она не дает возможности соизмерять полученный экономический эффект с затратами или ресурсами, использованными на его достижение. Поэтому в анализе используют коэффициенты рентабельности, рассчитанные как отношение полученной прибыли к некоторому базовому показателю (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Расчет показателей рентабельности ЗАО «Белинсксельмаш», тыс.руб.

Показатели	Годы	
	2014	2015
1. Выручка	254993	384313
2. Прибыль:		
2.1. от продаж	3103	7563
2.2. балансовая	2257	8343
2.3. чистая	1710	6565
3. Себестоимость	247128	369908
4. Среднегодовая стоимость активов	262371	227024
5. Среднегодовая стоимость основных средств	85942	104284
6. Среднегодовая стоимость собственного капитала	197373	190808
7. Рентабельность продаж 2.1./1	0.12	0.19
8. Рентабельность основной деятельности 2.2./3	0.09	0.22
9. Рентабельность собственного капитала 2.2./6	0.11	0.43
10. Фондорентабельность 2.2./5	0.26	0.80
11. Рентабельность активов 2.2./4	0.86	0.36
12. Рентабельность реализованной продукции к затратам на производство 2.1 / 3	0.12	0.20

Анализ показывает, что доля прибыли от продаж в выручке на период с 2014 – 2015 год увеличилась с 12 % в 2014 году до 19 % в 2015 году

Динамика рассчитанных показателей представлена графически на рисунке 2.1.

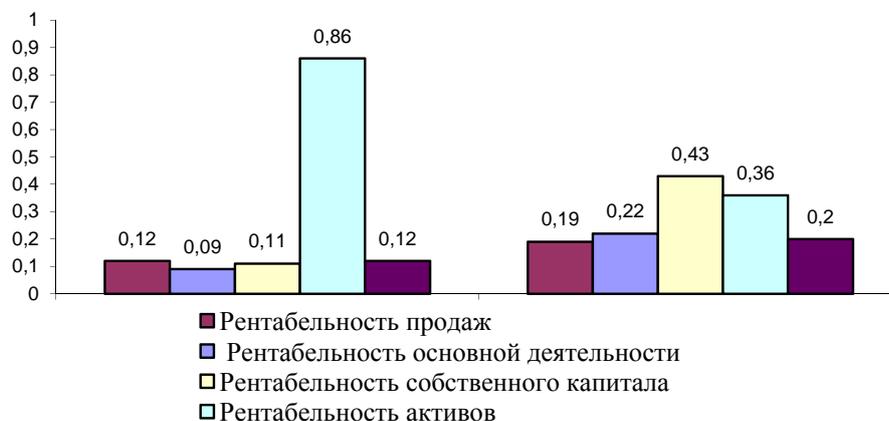


Рис. 2.1. Динамика показателей рентабельности ЗАО «Белинксельмаш»

Рентабельность продаж 2015 года по сравнению с 2014 годом увеличилась на 00,7 пункта. На данное снижение оказали влияние следующие факторы: изменение объема выпускаемой продукции и прибыли (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Факторный анализ рентабельности продаж и основной деятельности ЗАО «Белинксельмаш»

Показатели	Этапы сравнения		Отклонение
	2014	2015	
Выручка, тыс. руб.	254993	384313	+129320
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3103	7563	+4460
Рентабельность продаж, %	0.12	0.19	+0,07
Себестоимость, тыс. руб.	247128	369908	+122780
Балансовая прибыль, тыс. руб.	2257	8343	+6086
Рентабельность основной деятельности, %	0.09	0.22	+0,13

Как видно, такие факторы, как увеличение выручки и увеличение прибыли от продаж – увеличили рентабельность продаж на 0,07 пункта.

Рентабельность основной деятельности увеличилась за счет снижения затрат в производстве и за счет увеличения балансовой прибыли на 0,3 пункта.

Возможность генерирования доходов той или иной комбинацией активов отражается коэффициентом рентабельности активов. Исходя из данных таблицы 2.1, следует отметить, что предприятием в 2015 году привлечено 36 руб. для получения 1 рубля прибыли независимо от источника привлечения средств. Динамика фондорентабельности была аналогичной.

Рентабельность реализованной продукции к затратам на производство довольно низка, и имеет тенденцию к снижению (0,22% в 2015 году, что на 0,13 пункта больше, чем в 2014 году). Все это является результатом небольшой разницы между себестоимостью и ценой реализации продукции. Динамика этого коэффициента может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен или усиления контроля предприятия за себестоимостью реализованной продукции.

Сделаем основные выводы по анализу финансовых результатов предприятия:

- совокупные доходы предприятия росли, при этом доход предприятие получало от основного вида деятельности;
- в течение анализируемого периода увеличились затраты в производстве;
- прибыль также возрастает в 2015 году по сравнению с 2014 годом;
- деятельность предприятия можно считать достаточно эффективной, поскольку наблюдается высокая доля прибыли в совокупных доходах.

В целом, имущественное и финансовое положение ЗАО «Белинксельмаш» не вызывает сомнения по поводу его возможности продолжать деятельность и исполнять свои обязательства.

При проведении анализа финансово-экономической деятельности предприятия использовались данные бухгалтерской отчетности, аудиторских заключений, производственных и финансовых планов, а также информация, содержащаяся в учетной политике предприятия.

На начальном этапе анализа ликвидности и платежеспособности необходимо проанализировать структуру активов и пассивов предприятия. При

анализе активов предприятия в первую очередь изучаются изменения в их составе и дается их оценка. Итоги работы ЗАО «Белинсксельмаш» за конец 2015 года свидетельствуют об увеличении валюты баланса на 35347 тыс. руб., или в 1,15 раза по отношению к началу периода. Изменение величины валюты баланса по годам представлено на рисунке 2.2.

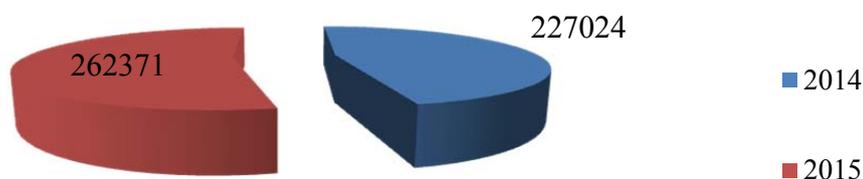


Рис. 2.2. Величина валюты баланса по годам, представленной на конец периода, тыс. руб.

Внеоборотные активы ЗАО «Белинсксельмаш» представлены основными средствами, при чем наблюдается увеличение их суммы (с 85 тыс.руб. в 2014 году до 104 тыс. руб. в 2015 году).

Сумма оборотных активов с каждым годом увеличивается. Для сравнения: в конце 2013 года их сумма составляла 219039 тыс. руб., на конец 2014 года – 227024 тыс. руб., на конец 2015 года – 262371 тыс. руб.

В структуре оборотных активов (рис. 2.3) в 2015 году наибольший удельный вес занимает дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. Их доля в общей сумме активов составляет: в 2014 году – 19,6%, в 2015 году – ее доля повышается и составляет 32,5%.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло увеличение доли денежных средств на 2,63% (с 12,76% в 2014 году до 15,39% в 2015 году) и сокращении доли материальных запасов на 1,16 % (с 1,29% в 2014 году до 0,13% в 2015 году).

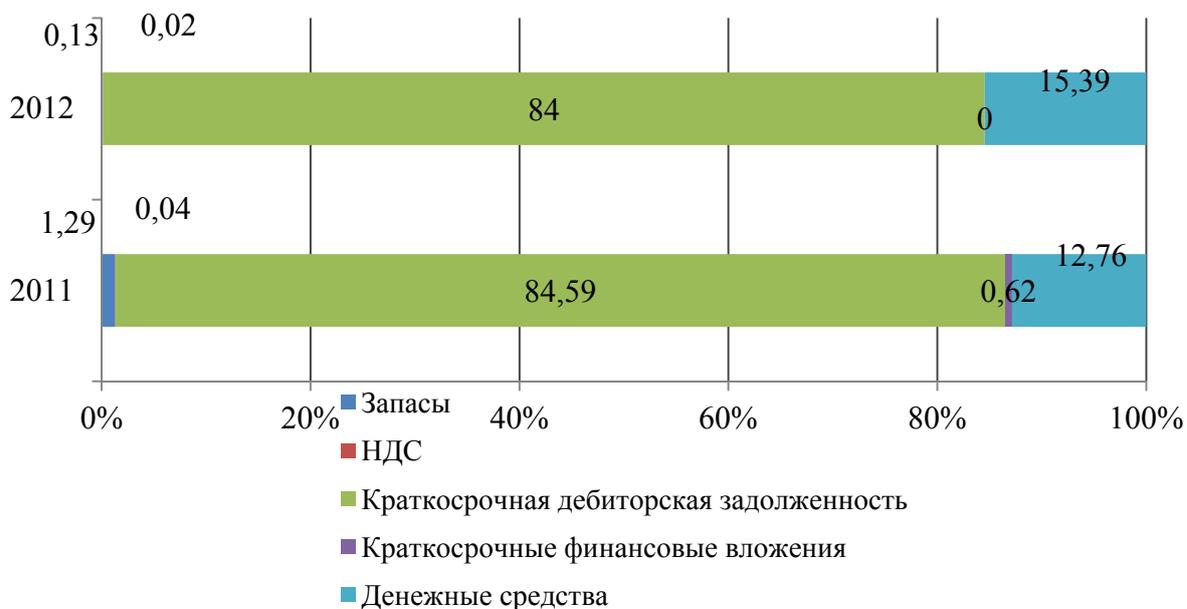


Рис. 2.3. Структура оборотных активов ЗАО «Белинсксельмаш» 2014 – 2015 гг.

Структура активов с низкой долей денежных средств и высокой задолженностью свидетельствует о неблагоприятном состоянии расчетов с покупателями и заказчиками. Это приводит к замораживанию капитала, увеличению потребности в кредитах, увеличению кредиторской задолженности перед поставщиками.

Для общей оценки имущественного потенциала ЗАО «Белинсксельмаш» был проведен анализ динамики состава и структуры обязательств (пассива) баланса (рис. 2.4).

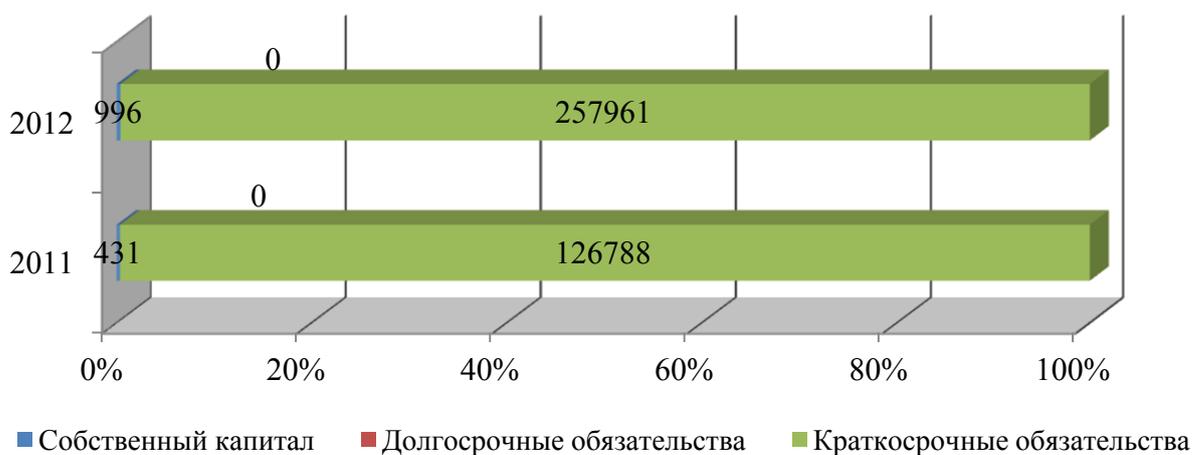


Рис. 2.4. Динамика структуры пассивов ЗАО «Белинсксельмаш» 2014-2015 гг.

Анализ показывает, что практически 100% пассивов составляет кредиторская задолженность.

На финансовую устойчивость предприятия оказывает влияние его деловая активность, которая анализируется по показателям, характеризующим эффективность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Основными показателями их них являются: фондоотдача, производительность труда, оборачиваемость активов, продолжительность операционного и финансового цикла. Расчет показателей деловой активности представлен в таблице 2.3. Для анализа используем информацию о величине выручки от реализации, которая содержится в форме №2 «Отчет о прибылях и убытках». Динамика рассчитанных коэффициентов оборачиваемости представлена в табл. 2.3 и на рис. 2.5.

Таблица 2.3

Расчет показателей деловой активности ЗАО «Белинсксельмаш»

№	Показатель	2014	2015
1	Выручка, тыс. руб.	243265	459342
2	Себестоимость, тыс. руб.	236914	450885
3	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	29	149
4	Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	127190	258808
5	Среднегодовая стоимость запасов, тыс. руб.	1635	340
6	Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	107594	217401
7	Среднегодовая величина кредиторской задолженности, тыс. руб.	126788	252961
8	Фондоотдача 1/3	8388	3082
9	Оборачиваемость оборотных активов 1/4	1,91	1,77
10	Оборачиваемость запасов 1/5	148,8	1351
11	Оборачиваемость дебиторской задолженности 1/6	2,26	2,11
12	Оборачиваемость кредиторской задолженности 1/7	1,91	1,81
13	Продолжительность оборота запасов, дн. 5x360/1	2,41	0,27
14	Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дн. 6x360/1	159,22	170,38
15	Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дн. 7x360/1	187,63	198,25
16	Продолжительность операционного цикла 13+14	161,63	170,65
17	Продолжительность финансового цикла 16-15	-26	-27,6
18	Средняя величина собственного капитала, тыс. руб.	431	996
19	Оборачиваемость собственного капитала 1 / 18	564,4	461,2

Оборачиваемость основных средств представляет собой фондоотдачу, т.е. характеризует эффективность использования основных производственных фондов предприятия за данный период.

В 2014 году данный показатель составил 8388, т.е. на каждый рубль стоимости основных средств получено 8388 руб. дохода. Наблюдается снижение фондоотдачи по сравнению с 2015 годом на 5306, что говорит об увеличении издержек производства, на предприятии медленнее стал совершаться полный цикл обращения, приносящий прибыль.

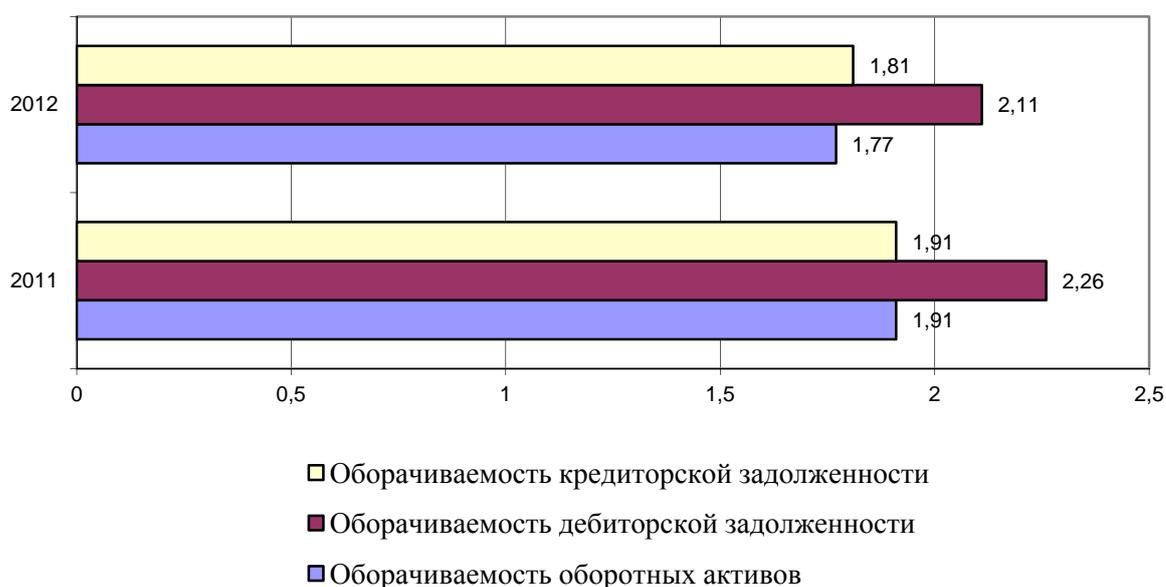


Рис. 2.5. Динамика показателей деловой активности ЗАО «Белинксельмаш»

Низкий коэффициент свидетельствует либо о недостаточном объеме реализации, либо о слишком высоком уровне вложений в эти виды активов. Повышение коэффициента фондоотдачи можно достичь за счет как относительно невысокого удельного веса основных средств, так и их высокого технического уровня.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов оказывает влияние на финансовую устойчивость. Между оборотным капиталом и объемом реализации существует определенная зависимость. Слишком малый объем оборотного капитала ограничивает сбыт, слишком большой свидетельствует о недостаточно эффективном использовании оборотных средств. Для каждого

предприятия он индивидуален. Если предприятие при данном значении коэффициента прибегает к использованию заемного капитала, значит, эта скорость оборачиваемости оборотного капитала генерирует недостаточное количество денежных средств для покрытия издержек и расширения деятельности.

По полученным данным на анализируемом предприятии на конец 2015 года оборачиваемость оборотных активов снижается на 0,14 пункта и составляет 1,77 пункта.

Наблюдается увеличение оборачиваемости запасов (с 148,8 в 2014 году до 1351 в 2015 году), что влечет за собой снижение продолжительности оборота данной статьи на 2,14 дня по сравнению с 2014 годом. Данный момент можно оценить как желательный для предприятия.

В течение периода с 2014 по 2015 годы в ЗАО «Белинксельмаш» снизилась оборачиваемость дебиторской задолженности и повысилась продолжительность ее оборота на 11,16 дня по сравнению с 2014 годом.

Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности показал, что их величины находились в оптимальных соотношениях: сроки платежей кредиторам соответствовали общим условиям производственной и финансовой деятельности предприятия.

Операционный цикл показывает, сколько в среднем денежные средства были отвлечены из оборота. На конец 2015 года данный показатель составляет 179,65 дней, что на 9,02 дня больше, чем в 2014 году. Здесь также наблюдается отрицательная тенденция, нежелательная для предприятия.

Рассмотрим показатель оборачиваемости собственного капитала. Если данный показатель слишком высок, что означает значительное превышение уровня продаж над вложенным капиталом, это влечет за собой увеличение кредитных ресурсов; тогда кредиторы могут больше участвовать в деле, чем собственники. В этом случае отношение объема обязательств к собственному капиталу увеличивается, снижается безопасность кредиторов, и предприятие может столкнуться с серьезными затруднениями, связанными с уменьшением

доходов. Низкий коэффициент означает бездействие части собственных средств и указывает на необходимость вложения собственных средств в иной, более соответствующий данным условиям источник дохода. Для ЗАО «Белинксельмаш» данный коэффициент составил в 2015 году 461,2 пункта, что говорит о том, что уровень продаж в отчетном году превысил вложенный капитал в 461,2 раза.

Подводя итогу вышесказанному, можно отметить, что:

- снижение показателя фондоотдачи свидетельствует о неэффективном использовании основных фондов, что подтверждается соответствием темпов роста объемов продаж и темпов роста стоимости основных средств (темп роста объема продаж значительно ниже темпов роста стоимости основных средств);
- возникает серьезная угроза потери финансовой устойчивости, поскольку наблюдается снижение оборачиваемости оборотных средств (в 2015 году данный показатель составил 1,77 пункта, что на 0,14 пункта меньше, чем в 2014 году);
- отмечена положительная тенденция к ускорению оборачиваемости запасов и снижению продолжительности их оборота, в результате чего структура оборотных активов становилась менее ликвидной.

## **2.2. Анализ стратегических факторов внешней среды**

### **ЗАО «Белинксельмаш»**

Разработка стратегической модели развития любой организации начинается с анализа среды, в которой и благодаря которой (чаще вопреки в современных российских условиях) функционирует предприятие. Анализ среды состоит из трех основных элементов:

- анализ макроокружения (анализ внешней среды);
- анализ конкурентной среды;
- анализ внутренней среды.

Анализ внешней среды. Успехи организации в прошлом и в настоящем можно объяснить непрерывным растущим спросом на сельскохозяйственную технику.

Состояние экономики (экономический фактор). В целом, экономическая ситуация в стране начинает медленно, но верно выправляться. Этому способствуют усилия Президента и Правительства, которые, наконец, занялись экономикой, а не политическими спорами, а также повышение деловой активности населения, адаптировавшегося к условиям рыночной экономики.

Рыночный фактор. Производство сельскохозяйственной техники - это весьма перспективное направление в деятельности организации, так как спрос на эту продукцию возрастает с каждым годом. За более чем шесть десятилетий завод Белинксельмаш прошел путь от выпуска конных сеялок до современной сельскохозяйственной техники. В настоящее время предприятие производит конкурентноспособную, востребованную и надежную в эксплуатации технику, которая по всем параметрам не уступает аналогам, производимым в других регионах России, странах СНГ и зарубежья. Именно доступность продукции, выпускаемой предприятием, стала своеобразным кредо ЗАО Белинксельмаша, и коллектив старается его поддерживать.

Политический фактор. В целом, влияние политического фактора в данный момент на ЗАО «Белинксельмаш» невелико. Однако можно отметить, что дополнительное сотрудничество с другими фирмами может принести определенную прибыль (кроме уже имеющихся партнеров следует искать новых, хорошо если их марки будут уже достаточно известны покупателям и разрекламированы СМИ).

Технологический фактор. Этот фактор имеет достаточно большое значение для развития производства. Анализ технологической внешней среды показывает постоянное совершенствование технологий и разработки абсолютно новых видов техники, что означает улучшение качества, и это позволяет более полно удовлетворить запросы покупателей. ЗАО «Белинксельмаш» не просто

старается, она обязана идти в ногу с научно-техническим процессом, ибо от этого зависит ее будущее.

Потребители услуг организации. В истинно рыночной экономике потребители, решая какие товары для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящиеся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

Партнерами ЗАО «Белинксельмаш» являются дилеры, расположенные помимо Российской Федерации в таких странах как Беларусь, Казахстан, Молдова, Болгария, Румыния, Литва.

Конкурентами ЗАО «БЕЛИНСКСЕЛЬМАШ» выступают следующие организации, производящие аналогичную сельскохозяйственную технику:

- ЗАО "ЕВРОТЕХНИКА", Самарская область;
- ЗАО "КИРСАНОВСКИЙ МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД", Тамбовская область;
- ЗАО СЦ СЭУС-АГРО, Алтайский край;
- ПК "СОЮЗ-6", Кемеровская область, Кемерово;
- ООО "АЛТЕХ", Краснодарский край, Краснодар;
- ОАО "АГРОМАШ", Челябинская область, Челябинск;
- ООО "ШУМАХЕР", Кемеровская область;
- ООО "БЕЛАГРОТЕХСНАБ", Белгородская область, Белгород.

Потенциальные новые конкуренты. Появление новых конкурентов скорее всего не предвидится, так как достаточно насыщен.

На основе собранной информации по всем пунктам можно сделать вывод, что наибольшие возможности во внешней среде наблюдаются у технологического, рыночного и социального факторов, а наибольшая угроза со стороны конкурентов. Следовательно, обладая таким превосходным потенциалом организации следуют развивать свои положительные стороны и бросить максимум сил на борьбу с угрозой, при этом не забывая об остальных

факторах внешней среды, так как ситуация может измениться в любой момент в любую сторону.

После анализа внешней среды проводится оценка сильных и слабых сторон организации. Для успешного планирования необходимо не только полное представление о существенных внешних проблемах, но и внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Для исследования выделяются следующие внутренние факторы: организационная структура управления предприятием; маркетинг; производство; человеческие ресурсы; культура организации.

Численность персонала ЗАО «Белинксельмаш» составляет 232 человека, в том числе 33 человека – управленческий персонал, 18 человек – ИТР, 181 человек – рабочие. Организационная структура управления ЗАО «Белинксельмаш» представлена в приложении А. На рис. 2.6 приведено взаимодействие предприятия с его подразделением, которое отвечает за маркетинг и сбыт продукции.

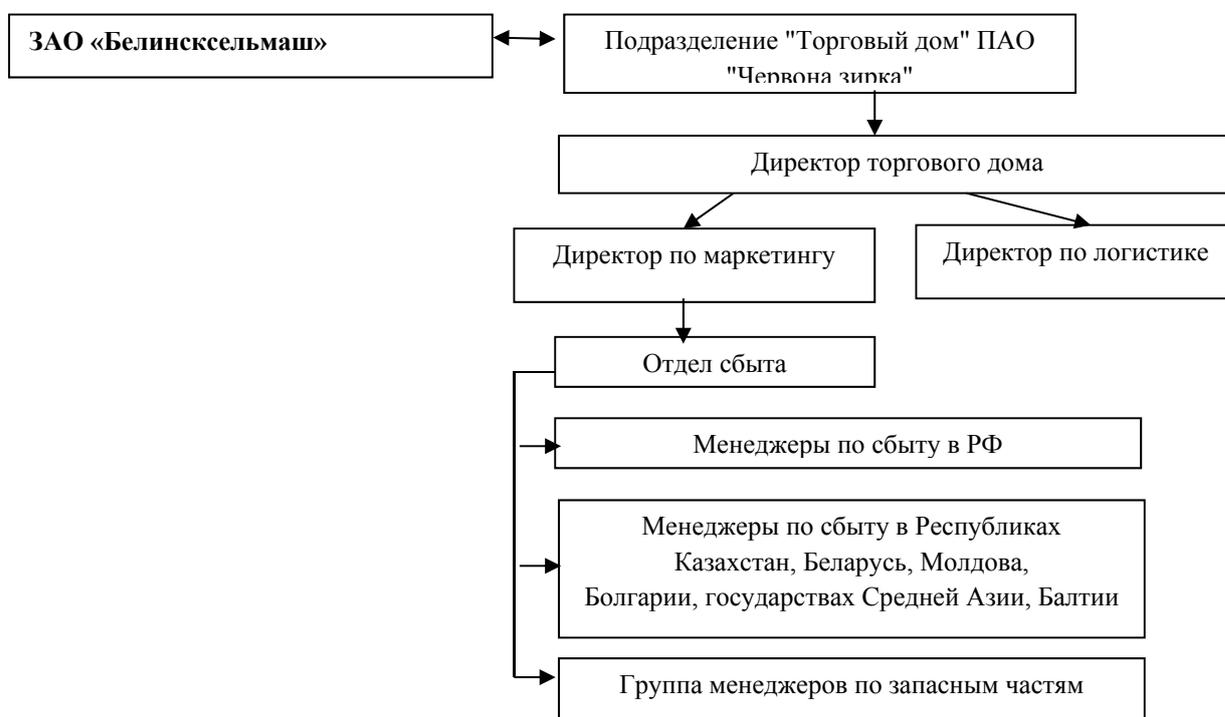


Рис. 2.6. Схема взаимодействия ЗАО «Белинксельмаш» с подразделением Торговый дом ПАО «Червона зирка»

Производство. Направление деятельности ЗАО «Белинксельмаш» - предоставление различных видов сельскохозяйственной техники. В частности, сеялки зерновые, культиваторы сплошной обработки почвы, дисковые бороны 2-рядные, дисковые бороны 4-рядные.

Этот фактор включает в себя совокупность основных фондов (машины, оборудование), различные виды сырья, материалов, которые идут на изготовление продукта, инструменты, необходимые для создания благ, преобразования материалов в готовый продукт. Главной составляющей производственной подсистемы является электроэнергия: она обеспечивает работу оборудования и служит единственным источником освещения. Свет – одно из необходимых условий для успешного выполнения работы. Элементами, характеризующими данную подсистему, являются:

1) используемые технологии. Для того чтобы эффективно развиваться, организация должна регулярно осваивать последние достижения науки и техники, внедрять на производство новые технологии;

2) производительность труда — качественная характеристика затрат труда и показатель их эффективности. Чем выше данный показатель, тем лучше функционирует организация;

3) издержки производства – совокупные расходы предприятия как на покупку необходимых ресурсов и оборудования, так и на оплату труда работников (заработную плату, премии). Кроме того, к издержкам также относят налоговые отчисления;

4) качество продукции – совокупность свойств, делающих ее пригодной к потреблению в соответствии с назначением. Данный показатель непосредственно зависит от качества исходного сырья, способов его обработки и квалификации работников. Качество товара – фактор конкурентоспособности организации на рынке;

5) объем запасов на предприятии – необходим для непредвиденного доизготовления продукта, когда спрос на него значительно превышает предложение.

Анализ данного фактора показывает, что уровень цен по сравнению с конкурентами мало чем отличается. Так как условия данного сектора рынка, в котором работает организация, изменение цены может изменить прибыльность в целом. Единственный случай, когда фирма может понизить цены – это захват рынка. В этом случае подобные меры помогут выбить более мелкие фирмы и занять лидирующие позиции.

**Человеческие ресурсы.** Организация имеет достаточно налаженную систему подбора кадров в соответствии с разработанными требованиями к сотрудникам. Существующие кадры полностью отвечают ее требованиям. Требования, следует сказать, весьма высоки, потому что организации необходимы идеальные высококвалифицированные работники. Поэтому когда организация находит человека, полностью удовлетворившего всем предъявленным требованиям, то она платит высокую заработную плату и создает все условия, чтобы удержать работника

**Культура организации.** На предприятии сложился творческий тип организации. Этому способствуют демократизм и гуманизм в управлении. У организации имеется потенциал к дальнейшему развитию. Как и большинство российских организаций, предприятие не имеет специально разработанной системы норм и правил поведения людей в организации. Единственным правилом при работе является соблюдение трудовой дисциплины, своевременное выполнение заданий и доброжелательное отношение к каждому клиенту. За счет чего и создается имидж предприятия. На сегодняшний день организация ассоциируется у потребителей с престижной профессиональной компанией, предлагающей отличное качество продукции по доступным ценам.

Для выявления, формулировки проблем предприятия можно воспользоваться методом SWOT-анализа, который позволяет комплексно оценить влияние на функционирование и развитие организации факторов внешней и внутренней среды (табл. 2.4).

Результаты анализа внешних и внутренних факторов деятельности организации позволяют выделить несколько основных проблем, стоящих перед

ЗАО «Белинксельмаш» на современном этапе: 1) совершенствование качества продукции исходя из результатов анализа требований потребителей, как основного конкурентного преимущества; 2) непрерывное освоение инновационных технологий, разработок в сфере сельскохозяйственной техники; 3) систематический сбор и анализ информации о динамике потребностей действительных и потенциальных клиентов предприятия; 4) увеличение объемов реализации услуг; 5) разработка и реализация новых видов товаров с целью обновления ассортимента и дальнейшей дифференциации услуг и, что соответствует, результатам анализа конкурентов, активизация рекламной деятельности на основе разработки целостной концепции рекламной кампании, определения ее основных целей, мероприятий, средств.

Следовательно, стратегия компании «Белинксельмаш» должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем путем совершенствования качества продукции, систем менеджмента и маркетинга, используя собственные сильные стороны и возможности внешней среды, а также, принимая во внимание факт наличия сильных конкурентов.

Целесообразно предложить компании придерживаться производственной стратегии, но и разработать новую маркетинговую стратегию и стратегию управления персоналом осуществляющуюся путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего, развития конкурентных преимуществ в области качества и ценовой политики. Данная альтернатива характерна для динамично развивающихся отраслей с быстро изменяющимися технологиями.

Повышение эффективности разработки функциональных стратегий, только будет способствовать достижению поставленных целей. Однако кроме положительных моментов есть и такие, которые необходимо дорабатывать и развивать, что бы работа предприятия была эффективна.

## SWOT-анализ ЗАО «Белинксельмаш»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. изменение рекламных технологий</li> <li>2. совершенствование менеджмента</li> <li>3. повышение квалификации персонала</li> <li>4. расширение клиентской базы</li> <li>5. новые предлагаемые услуги</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. появление товаров-субститутов</li> <li>2. увеличение числа конкурентов</li> <li>3. изменение потребностей клиентов</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достоверный мониторинг рынка</li> <li>2. Отлаженная сбытовая сеть</li> <li>3. Широкий ассортимент продукции</li> <li>4. Высокий контроль качества</li> <li>5. Высокая рентабельность</li> <li>6. Рост оборотных средств</li> <li>7. Хорошая мотивация персонала</li> </ol>	<p>«Сила и возможности»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на новые рынки, увеличение ассортимента,</li> <li>- квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;</li> <li>- четкая стратегия позволит использовать все возможности.</li> </ul>	<p>«Сила и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение потребностей потребителей повлияют на выработку стратегии;</li> <li>- появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;</li> <li>- известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции;</li> <li>- достоверный мониторинг уловит изменения потребностей клиентов.</li> </ul>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пассивная рекламная деятельность</li> <li>2. Отсутствие в структуре организации мониторинга общественного мнения (реальных и потенциальных потребителей)</li> <li>3. Низкий уровень организационной культуры</li> </ol>	<p>«Слабость и возможность»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- новые предлагаемые услуги будут окупаться в результате разумной ценовой политики</li> <li>- возникновение потребности в новых услугах будет компенсироваться высокой квалификацией персонала</li> </ul>	<p>«Слабость и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию;</li> <li>- неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;</li> <li>- непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов.</li> </ul>

Для этого необходимо:

- уточнить процесс разработки функциональных стратегий развития организации

- разработать рекомендации по стратегическому развитию организации
- оценить экономическую эффективность внедрения комплекса функциональных стратегий развития организации.

### 2.3. Анализ функциональных стратегий развития ЗАО «Белинксельмаш»

В результате анализа состояния стратегического управления в ЗАО «Белинксельмаш» были выявлены как положительные, так и отрицательные моменты.

Выявлено, что в данной организации есть стратегия развития, так как все сотрудники организации уверены, что это необходимо получения высоких результатов и повышения эффективности работы компании.

Большинство респондентов (56,66%) утверждают, что стратегия пересматривается 1 раз в год, 30% опрошенных предполагают, что стратегия пересматривается два раза в год и 13,3% ответили, что только один раз в два года пересматривается стратегия развития организации (рис. 2.7).

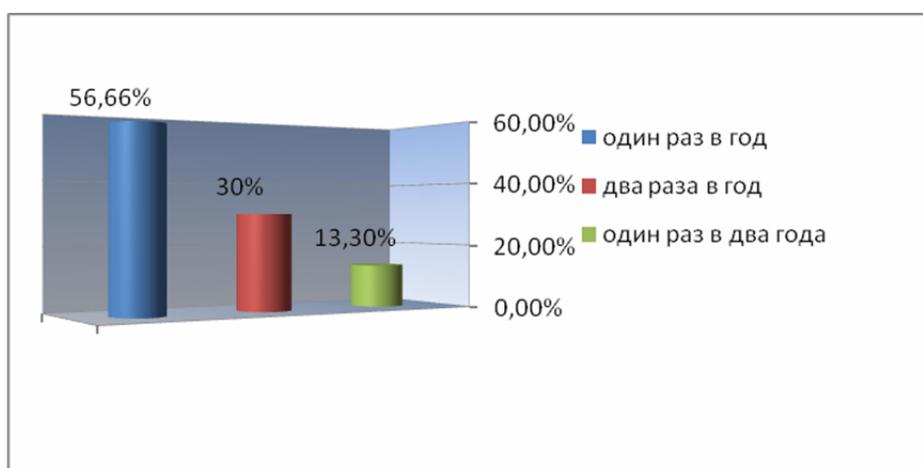


Рис. 2.7. Частота пересмотра стратегии развития

Среди причин для пересмотра стратегии развития 40% респондентов отметили изменение внешней бизнес - среды, 26,66% опрошенных сотрудников данной организации ответили, основу таким изменениям может положить смена руководства. Кроме этого 33,33% опрошенных считают, что основанием

для пересмотра стратегии служат действия конкурентов, которые должны отражаться на работе ЗАО «Белинксельмаш» в целом (рис. 2.8).

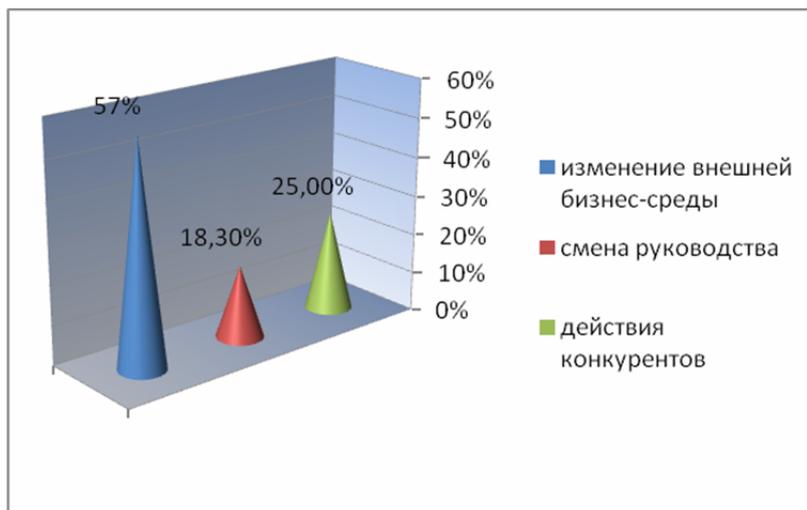


Рис. 2.8. Причины для пересмотра стратегии организации

Большее количество респондентов (93,3%) считают, что сценарии реализации стратегии развития разрабатываются, в том числе пессимистичные и оптимистичные, и только 6,66% утверждают, что сценарии исключительно оптимистичные (рис. 2.9).

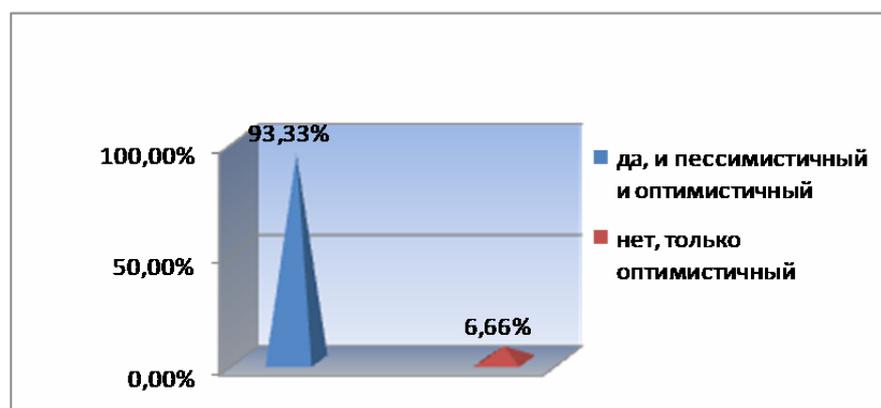


Рис. 2.9. Наличие сценариев стратегии развития деятельности предприятия

Все опрошенные сотрудники ЗАО «Белинксельмаш» уверены, что руководство проявляет высокую заинтересованность в проведении стратегического планирования.

90% ответили, что в организации есть компетентная группа людей, которые выражают желание и имеют возможность работать в команде по стратегическому планированию. Но так же нашлось 10% и тех сотрудников которые считают, это только генеральный директор и на нем лежит полная ответственность за судьбу компании (рис. 2.10).

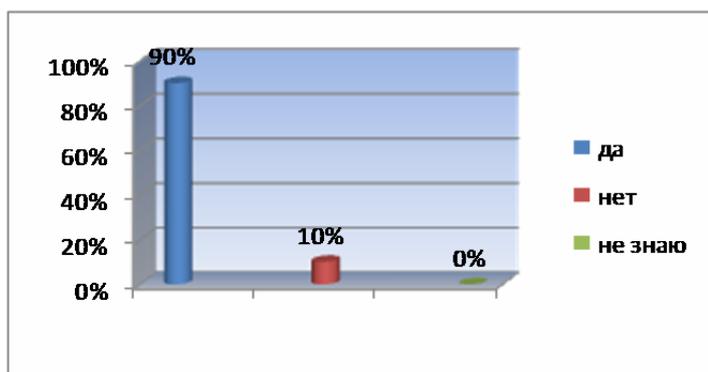


Рис. 2.10. Наличие в организации специалистов в области стратегического планирования

Большинство опрошенных (90%) считают, что разработкой стратегии должно заниматься специальное подразделение, которые будут иметь желание и возможность работать по данному направлению, но 10% респондентов утверждают, что такими вещами должен заниматься непосредственно руководство компании, а именно генеральный директор (рис. 2.11).

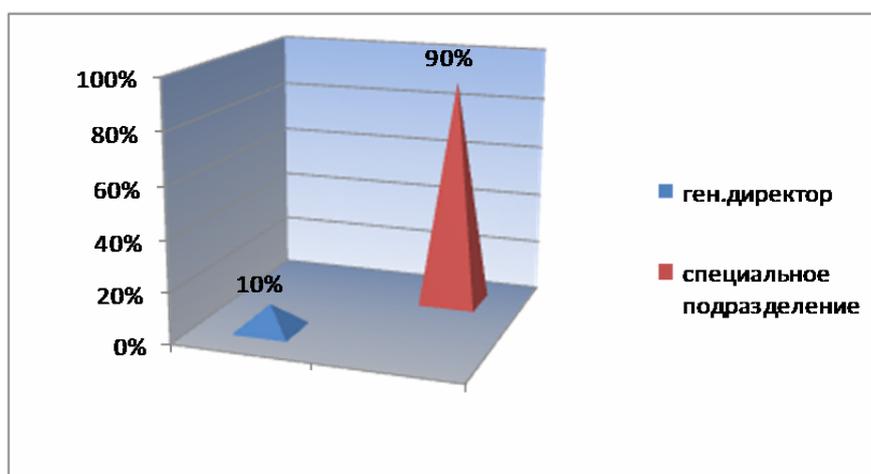


Рис. 2.11. Рекомендуемый субъект стратегического планирования

70% считают, что стратегия организации нуждается в пересмотре, так как это может способствовать повышению эффективности управления и работы компании, но 30% опрошенных считают, что ничего менять не нужно, так как у организации высокий уровень конкурентоспособности (рис. 2.12).

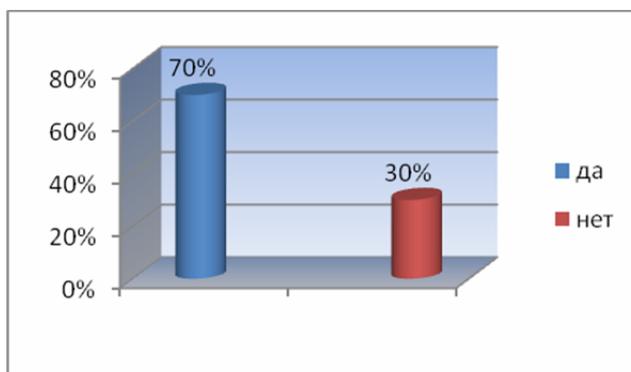


Рис. 2.12. Необходимость пересмотра и разработки новой стратегии

Так же в ходе исследования предлагался вопрос о том, от чего зависит эффективность реализации стратегии. При ответе на этот вопрос большинство (53,33%) наличие сильной внутренней организации компании, 23,33% наличие сильной корпоративной культуры, 13,3% наличие организационных возможностей и 10% наличие эффективной системы вознаграждений (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Требования при эффективной реализации стратегии

Анализируя эффективность маркетинговой стратегии, было выявлено, что главными факторами при разработке данной стратегии являются: возможности фирмы, так ответили 33,3%, состояние и особенности

конкурентной борьбы на рынке (25%), тенденция развития спроса и внешней маркетинговой среды (15%) и 26,6% респондентов считают, что главным фактором является концепция развития фирмы (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Главные факторы при разработке маркетинговой стратегии

Помимо факторов, влияющих на маркетинговую стратегию, так же учитываются ключевые моменты, влияющие на ее разработку: внутренняя среда организации (35%), влияние конкурентов 16,6%, 6,6% посчитали, что таким моментом является появление новых видов сельскохозяйственной продукции и 41,6% респондентов отметили изменения во внешней среде (рис. 2.15).

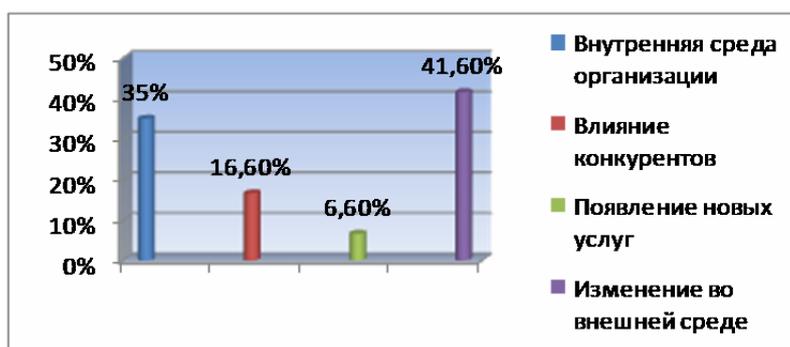


Рис. 2.15. Ключевые моменты при разработке маркетинговой стратегии

20% респондентов считают, что ключевыми факторами успеха маркетинговой стратегии является широта ассортимента предлагаемых товаров, 36,6% отметили имидж компании, 28,3% ответили, что приверженность

потребителя к услугам является главным и 15% сотрудников компании посчитали, что фактором успеха является реклама.

В результате анализа маркетинговой стратегии было выявлено, что в ЗАО «Белинксельмаш» придерживаются стратегии управления маркетингом, благодаря которой данная организация занимает одно из лидирующих позиций в отрасли производства сельскохозяйственной техники.

В ходе опроса о направлениях в стратегии управления персоналом было выявлено, что большинство респондентов (31,6%) ответили, что это осуществление обучения, повышение квалификации, развитие человеческих ресурсов; 21,6% сотрудников посчитали главным моральное и материальное стимулирование работников; за выбор путей привлечения, использования, сохранения или высвобождение кадров 18,3% и 13,3% опрошенных предположили, что это формирование новых кадровых структур и механизмов управления персоналом (рис. 2.16).

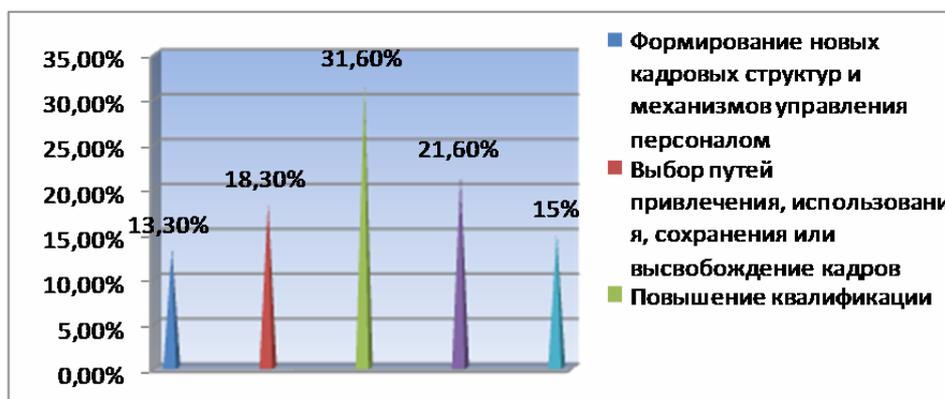


Рис. 2.16. Основные направления в стратегии управления персоналом

К факторам, влияющим на стратегию управления персоналом респонденты отнесли: структура и цели организации (20%), морально-психологический климат в коллективе (23,3%), применяемые технологии (11,6%), трудовое законодательство (11,6%), состояние рыночной конъюнктуры (15%), перспективы развития рынка труда (18,3%).

28,3% респондентов уверены в том, что главным инструментом реализации стратегии являются мероприятия по развитию персонала, кадровое

планирование является главным для 26,6% опрошенных, так же не мало важным 25% сотрудников посчитали вознаграждение и мотивация и для 20% важны решения социальных проблем (рис. 2.17).

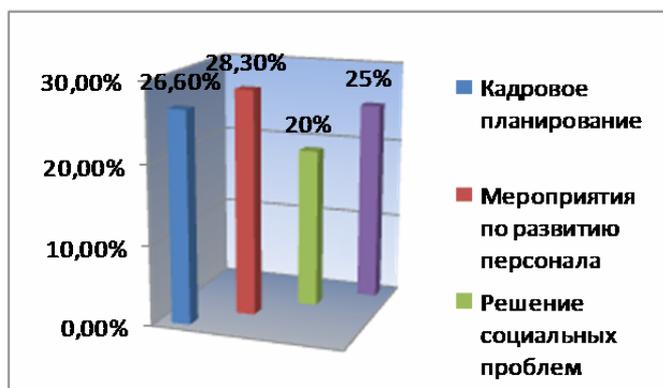


Рис. 2.17. Инструменты реализации стратегии управления персоналом

Главным принципом при разработке финансовой стратегии, по мнению большинства респондентов (35%), является разработка учетно-финансовой политики организации, 20% считают, что это формирование финансовых резервов и 18,3% опрошиваемых посчитали, что это текущее и перспективное планирование (рис. 2.18).

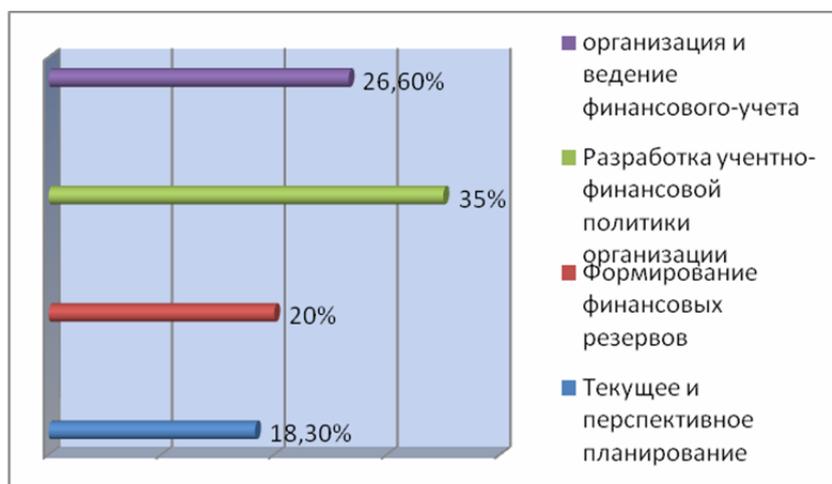


Рис. 2.18. Принципы разработки финансовой стратегии

31,6% считают, что финансовая стратегия обеспечивает соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям организации, 30% респондентов посчитали, что правильному выбору финансовых действий, 20% за создание и подготовку стратегических

резервов и 18,3% опрошиваемых считают, что это выявление наиболее эффективных направлений инвестирования (рис. 2.19)

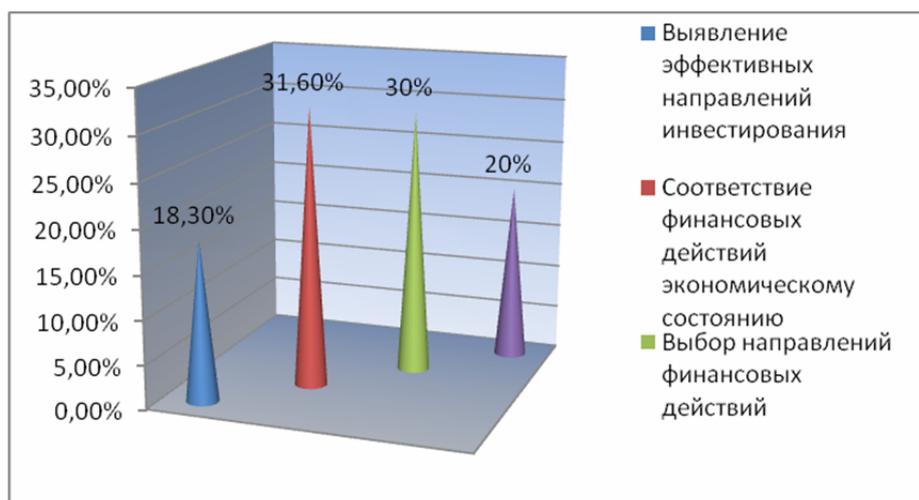


Рис. 2.19. Задачи разработки финансовой стратегии

Подводя итоги можно сделать ряд определенных выводов:

1) Имущественное и финансовое положение ЗАО «Белинксельмаш» не вызывает сомнения по поводу его возможности продолжать деятельность и исполнять свои обязательства, так как:

- совокупные доходы предприятия в 2015 году выросли, при этом доход предприятие получало от основного вида деятельности;
- в течение анализируемого периода увеличились затраты на производство, следовательно увеличился объем производимой продукции;
- прибыль также возросла в 2015 году по сравнению с 2014 годом;
- деятельность предприятия можно считать достаточно эффективной, поскольку наблюдается высокая доля прибыли в совокупных доходах.

2) SWOT-анализ ЗАО «Белинксельмаш» позволил уточнить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы внешней среды. В частности, к сильным сторонам предприятия относятся:

- достоверный мониторинг рынка;
- отлаженная сбытовая сеть;
- широкий ассортимент продукции;

- высокий контроль качества;
- высокая рентабельность;
- рост оборотных средств;
- хорошая мотивация персонала.

Среди слабых сторон отмечены пассивная рекламная деятельность, отсутствие в структуре организации мониторинга общественного мнения (реальных и потенциальных потребителей), низкий уровень организационной культуры.

3) Анкетный опрос сотрудников ЗАО «Белинксельмаш» позволяет сделать следующие выводы:

- все сотрудники ЗАО «Белинксельмаш» знают о существовании стратегии развития компании и о ее назначении, но к сожалению, не все сотрудники осведомлены о том эффективна ли она, на сколько она рассчитана и нужно ли ее пересматривать с целью повышения конкурентоспособности и закрепления своих позиций в данной отрасли;

- на предприятии разработаны различные функциональные стратегии: маркетинговая, кадровая, финансовая, производственная, но они в полной мере не согласованы между собой и с общей стратегией развития ЗАО «Белинксельмаш»;

- разработка и внедрение нового комплекса функциональных стратегии развития ЗАО «Белинксельмаш» необходима не только для укрепления конкурентоспособности, но и для выхода на более высокий уровень благодаря укреплению своих позиций на рынке и успешного развития.

### **3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ЗАО «БЕЛИНСКСЕЛЬМАШ»**

#### **3.1. Обоснование стратегического направления развития ЗАО «Белинксельмаш»**

При разработке функциональных стратегий применяют сценарный подход. Сущность его заключается в том, что задаются три сценария развития рынка: пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический. На эти варианты накладываются перспективные возможности компании, возможные действия конкурентов, а также другие факторы, которые могут повлиять на развитие рынка. Их рассмотрение позволяет сформулировать основной и резервные варианты функциональных стратегии компании. Варианты функциональной деятельности выбираются на основе принципа обеспечения наиболее полного удовлетворения платежеспособных потребностей потребителей товаров и услуг фирмы и максимальной эффективности на единицу капиталовложений.

Место и роль функциональных стратегий неоднозначно оценивается в экономической литературе. Так И.А. Бланк представляет место функциональных стратегии в стратегическом наборе предприятия различных видов стратегии как отражено на рисунке 3.1. В модели выделены основные элементы каждого уровня разработки стратегии и добавлены в нее дополнительные элементы - факторы внешней и внутренней среды, формирующих стратегию компании.

Выделение данных элементов иллюстрирует формирование четырех видов действий при разработке корпоративной стратегии. Во-первых, это действия по достижению диверсификации.

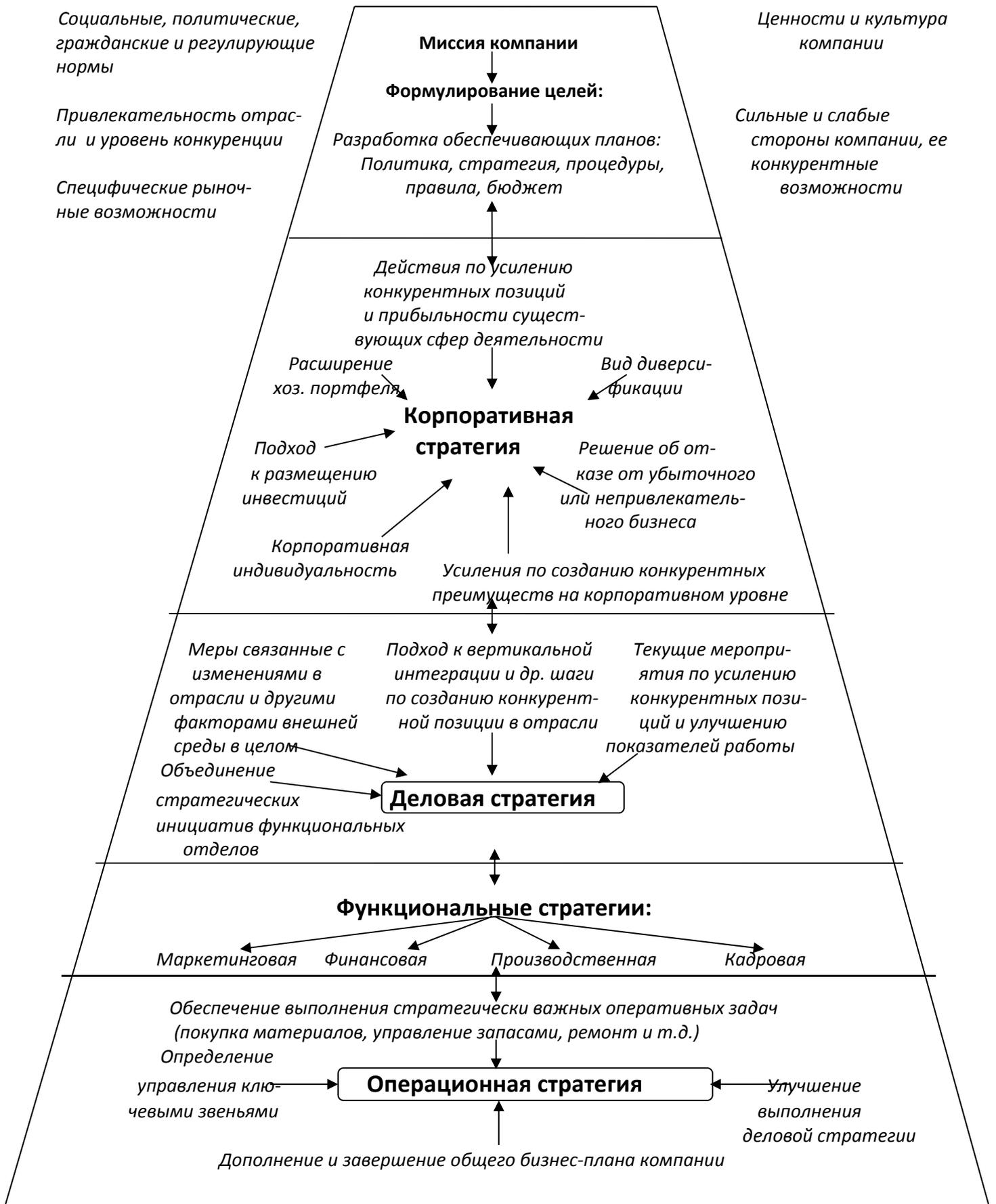


Рис. 3.1. Модель функциональных стратегий в стратегическом наборе предприятия

Этот аспект корпоративной стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и определить будущую позицию компании в каждой из целевых отраслей. Во-вторых, улучшение общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма. По мере утверждения позиции компании в выбранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на улучшении работы во всех сферах деятельности компании. Решения должны быть приняты в отношении усиления конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности предприятий, в которые вложены средства. В-третьих, необходимо нахождение путей получения синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество, поэтому, чем сильнее у компании связь между различными направлениями деятельности, тем больше у нее возможность для совместных усилий и достижения конкурентных преимуществ. И, в-четвертых, создание инвестиционных приоритетов, и перелив ресурсов компании в наиболее перспективные области. Различные сферы деятельности диверсифицированных компаний отличаются друг от друга с точки зрения дополнительного инвестирования средств, поэтому руководителю компании необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы деятельности для распределения в наиболее перспективные направления.

Блок функциональных стратегий ЗАО «Белинксельмаш» включает в себя: маркетинговую, производственную, финансовую, кадровую стратегии, которые должны быть четко скоординированы и взаимоувязаны.

Завершает модель блок операционная стратегия компании. В данном блоке были выделены элементы, позволяющие обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач. Сделанные преобразования позволяют более четко и наглядно представить себе развитие одного из основных направлений компании - разработку стратегии, а также выстраивание

стратегической пирамиды - в какой именно последовательности должна осуществляться разработка стратегии компании.

Основной стратегией ЗАО «Белинксельмаш» является стратегия интенсивного роста путем глубокого внедрения на рынок, расширения границ рынка и увеличения сбыта.

Интенсивный рост оправдан тем, что ЗАО «Белинксельмаш» не до конца использует возможности, присущие его нынешним товарам и рынкам. Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

Расширение границ рынка заключается в попытках ЗАО «Белинксельмаш» увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

Увеличить сбыт продукции ЗАО «Белинксельмаш» может за счет создания новых усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков.

### **3.2. Разработка конкретных мероприятий в рамках реализации функциональных стратегий ЗАО «Белинксельмаш»**

В настоящее время ЗАО «Белинксельмаш» необходимо решить ряд проблем, сложившихся в ходе своей деятельности. В условиях сильной конкуренции на рынке среди компаний, занимающихся производством сельскохозяйственной техники, можно выделить эти проблемы для ЗАО «Белинксельмаш»:

1. Увеличение конкурентоспособности производимой сельскохозяйственной техники (т.е. сделать ее более доступной и качественной для клиентов).

2. Расширение рынка сбыта (т.е. увеличение объема продаж и распространение продукции на зарубежные рынки).

3. Улучшение производственных возможностей фирмы (замена устаревшего оборудования, что в дальнейшем приведет к снижению издержек и улучшению качества продукции).

На данный момент вышеперечисленные пункты – это примерный стратегический план предприятия, который необходимо реализовать в ближайшие 3 года, иначе деятельность предприятия может стать менее прибыльной.

Для решения указанных проблем необходимо разработать мероприятия в рамках реализации маркетинговой, производственной, кадровой и финансовой стратегий.

В рамках реализации маркетинговой стратегии необходимо запланировать проведение следующих мероприятий:

- проведение крупной рекламной компании (продукция предприятия должна стать максимально-узнаваемой и позиционироваться как качественная и доступная);
- повышение качества рекламно-информационных материалов и сопроводительной документации, предоставление в них не только информации непосредственно об основных товарах предприятия, но дополнительных видов сервисного и гарантийного обслуживания;
- издание рекламной продукции (полноцветных проспектов и буклетов, представительских папок и т.п.) на высоком полиграфическом уровне;
- создание качественных рекламных материалов по товарам;
- создание номенклатурного каталога товаров компании, содержащего полную характеристику всех моделей по единому стандарту;
- совершенствование сайта предприятия - создание виртуальной галереи товаров фирмы с детальным описанием и преимуществами каждого;
- участие в Интернет-выставках, связанных со сферой деятельности компании;
- предусмотреть производство нового вида продукции, который заинтересует свой круг потребителей (для этого необходимо провести

маркетинговые исследования в области предпочтений и сегментировать рынок для выявления потенциальных покупателей нового вида продукции).

В рамках реализации кадровой стратегии необходимо запланировать проведение следующих мероприятий:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- приобретение и удержание квалифицированных работников в необходимом количестве;
- разработку комплекса мероприятий, связанных с обучением молодых рабочих;
- разработку программ и мероприятий по развитию персонала;
- совершенствование организационной структуры и системы должностных обязанностей;
- найм высококвалифицированных специалистов-маркетологов или повышение квалификации уже работающих;

В рамках реализации производственной стратегии необходимо запланировать проведение следующих мероприятий:

- улучшение качества производимой продукции (за счет совершенствования технологий);
- замена устаревшего оборудования (хотя бы частично);
- приобрести новое оборудование для производства нового вида продукции;
- уменьшение материалоемкости, использование эффекта масштаба, использование кривой опыта; сбалансированное снижение затрат и дифференциация продукции.

В рамках реализации финансовой стратегии необходимо запланировать проведение следующих мероприятий:

- разработка и подготовка возможных вариантов формирования финансовых ресурсов предприятия и действий финансового руководства в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния предприятия;
- определение финансовых взаимоотношений с поставщиками и покупателями, бюджетами всех уровней, банками и другими финансовыми институтами;
- выявление резервов и мобилизация ресурсов предприятия для наиболее рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств;
- обеспечение предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для производственно-хозяйственной деятельности;
- обеспечение эффективного вложения временно свободных денежных средств предприятия с целью получения максимальной прибыли.

### **3.3 Оценка экономической эффективности внедрения комплекса функциональных стратегий развития организации**

Исходя из выделенных направлений развития функциональных стратегий ЗАО «Белинксельмаш», затраты на их реализацию можно запланировать следующим образом.

1) Реализация мероприятий маркетинговой стратегии предусматривает следующие затраты, представленные в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Расходы на реализацию маркетинговой стратегии ЗАО «Белинксельмаш»  
на второе полугодие 2016 г.

Наименование издания	Стоимость (руб.)
Проведение крупной рекламной компании	500000
Издание рекламной продукции	60000
Развитие корпоративного сайта	38000
Проведение маркетинговых исследований	50000
Всего:	648000

2) Реализация мероприятий кадровой стратегии предусматривает следующие затраты, представленные в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Расходы на реализацию кадровой стратегии ЗАО «Белинксельмаш»  
на второе полугодие 2016 г.

Мероприятие	Затраты, руб.
Планирование и прогнозирование потребности в кадрах	10000
Связь со службами занятости, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников,	30000
Анализ кадрового потенциала, его оценка, маркетинг	25000
Профессиональная и социально-психологическая адаптация сотрудников	45000
Обучение взаимодействию с внешними стейкхолдерами - потребителями	20000
Переподготовка и повышение квалификации	35000
Проведение корпоративных тренингов	50000
Организация внутрикорпоративных праздников	158000
Организация спортивных мероприятий	70000
Итого	443000

3) Реализация мероприятий производственной стратегии предусматривает следующие затраты, представленные в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Расходы на реализацию производственной стратегии ЗАО  
«Белинксельмаш» на второе полугодие 2016 г.

Мероприятие	Затраты, руб.
Приорести новое оборудование для производства нового вида продукции	500000
Итого	500000

В целом, затраты на реализацию мероприятий в рамках функциональных стратегий предполагает затраты в размере 1591 тыс.руб., что составляет 24% от чистой прибыли (ее размер 6565 тыс.руб.), полученной предприятием в 2015 году.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо провести ряд расчетов.

Предположим три варианта прогноза от внедрения предложенных мероприятий:

- пессимистический прогноз – прибыль от внедрения предложенных мероприятий составит 5% от чистой прибыли 2015 года, т.е. 328,25 тыс.руб.;

- реалистический прогноз – прибыль от внедрения предложенных мероприятий составит 15% от чистой прибыли 2015 года, т.е. 984,75 тыс.руб.;

- оптимистический прогноз – прибыль от внедрения предложенных мероприятий составит 25% от чистой прибыли 2015 года, т.е. 1641,25 тыс.руб.

Коэффициент экономической эффективности ( $K_э$ ) рассчитывается как отношение прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле (3.1):

$$K_э = Э/З, \quad (3.1)$$

где Э – прибыль, тыс.руб.;

З – затраты на мероприятия, тыс.руб.

$$K_{эп} = 328,25/1591 = 0,2$$

$$K_{эр} = 984,75/1591 = 0,62$$

$$K_{эо} = 1641,25/1591 = 1,03$$

Срок окупаемости затрат (Т) показывает, за сколько лет окупаются капитальные затраты, и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой прибыли по формуле (3.2):

$$T = З/Э, \quad (3.2)$$

$$T_{п} = 1591/328,25 = 4,8 \text{ года}$$

$$T_{р} = 1591/984,75 = 1,6 \text{ года}$$

$$T_{о} = 1591/1641,25 = 0,9 \text{ года}$$

Эти показатели являются доказательством эффективности рекомендованных мероприятий по реализации маркетинговой, производственной и кадровой стратегий в ЗАО «Белинксельмаш».

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ЗАО «Белинксельмаш» разработан комплекс функциональных стратегий, а также мероприятий для их реализации, в частности:

1) Установлено, что процесс формирования функциональных стратегий состоит из следующих стадий:

- на стадии разработки создается общая концепция стратегии и в её рамках набор вариантов;
- на стадии доводки варианты дорабатываются до уровня, при котором наиболее адекватно отражают поставленную цель во всем многообразии её проявлений;
- на стадии стратегического выбора происходит анализ и оценка вариантов, в результате чего лучший из них принимается в качестве базового.

2) Определены стратегические цели развития ЗАО «Белинксельмаш»:

- Увеличение конкурентоспособности производимой сельскохозяйственной техники (т.е. сделать ее более доступной и качественной для клиентов).
- Расширение рынка сбыта (т.е. увеличение объёма продаж и распространение продукции на зарубежные рынки).
- Улучшение производственных возможностей фирмы (замена устаревшего оборудования, что в дальнейшем приведет к снижению издержек и улучшению качества продукции).

3) Установлено, что основной стратегией ЗАО «Белинксельмаш» является стратегия интенсивного роста путем глубокого внедрения на рынок, расширения границ рынка и увеличения сбыта. Блок функциональных стратегий ЗАО «Белинксельмаш», которые должны подкреплять реализацию стратегии интенсивного роста предприятия, включает в себя: маркетинговую,

производственную, финансовую, кадровую стратегии, которые должны быть четко скоординированы и взаимоувязаны. В рамках каждой из этих стратегий разработаны конкретные практические мероприятия.

4) Дана оценка эффективности предложенных мероприятий на основе составления пессимистичного, реалистичного и оптимистичного прогнозов. Реалистичный прогноз подразумевает срок окупаемости вложенных средств на реализацию функциональных стратегий 0,9 года и коэффициент эффективности 1,03. Т.е. в течение одного года затраты полностью окупятся и принесут дополнительную прибыль.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты исследований, проведенных в рамках выполнения выпускной квалификационной работы, позволяют сделать следующие выводы:

1) Стратегический менеджмент определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение факторов внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

2) Определено, что функциональные стратегии – это стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. В частности, в зависимости от специфики деятельности предприятия могут быть разработаны и реализованы производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия НИОКР, кадровая стратегия и др. Целью конкретной функциональной стратегии является распределение ресурсов в рамках отдела или службы, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

3) Разработаны методические подходы к исследованию функциональных стратегий объекта исследования ЗАО «Белинксельмаш», которые будут включать анализ бухгалтерской отчетности предприятия, анкетный опрос, SWOT-анализ.

4) Финансовое положение ЗАО «Белинксельмаш» не вызывает сомнения по поводу его возможности продолжать деятельность и исполнять свои обязательства, так как:

- совокупные доходы предприятия в 2015 году выросли, при этом доход предприятие получало от основного вида деятельности;

- в течение анализируемого периода увеличились затраты на производство, следовательно увеличился объем производимой продукции;
- прибыль также возросла в 2015 году по сравнению с 2014 годом в 3,8 раза;
- деятельность предприятия можно считать достаточно эффективной, поскольку наблюдается высокая доля прибыли в совокупных доходах.

5) SWOT-анализ ЗАО «Белинксельмаш» позволил выявить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы внешней среды. В частности, к сильным сторонам предприятия относятся:

- достоверный мониторинг рынка;
- отлаженная сбытовая сеть;
- широкий ассортимент продукции;
- высокий контроль качества;
- высокая рентабельность;
- рост оборотных средств;
- хорошая мотивация персонала.

Среди слабых сторон отмечены пассивная рекламная деятельность, отсутствие в структуре организации мониторинга общественного мнения (реальных и потенциальных потребителей), низкий уровень организационной культуры.

6) Анкетный опрос сотрудников ЗАО «Белинксельмаш» позволяет сделать следующие выводы:

- все сотрудники ЗАО «Белинксельмаш» знают о существовании стратегии развития компании и о ее назначении, но к сожалению, не все сотрудники осведомлены о том эффективна ли она, на какой период она рассчитана и нужно ли ее пересматривать с целью повышения конкурентоспособности и закрепления своих позиций в данной отрасли;

- на предприятии разработаны различные функциональные стратегии: маркетинговая, кадровая, финансовая, производственная, но они в полной мере

не согласованы между собой и с общей стратегией развития ЗАО «Белинксельмаш»;

– разработка и внедрение нового комплекса функциональных стратегии развития ЗАО «Белинксельмаш» необходима не только для укрепления конкурентоспособности, но и для выхода на более высокий уровень благодаря укреплению своих позиций на рынке и успешного развития.

7) Определены стратегические цели развития ЗАО «Белинксельмаш»:

- Увеличение конкурентоспособности производимой сельскохозяйственной техники (т.е. сделать ее более доступной и качественной для клиентов).
- Расширение рынка сбыта (т.е. увеличение объёма продаж и распространение продукции на зарубежные рынки).
- Улучшение производственных возможностей фирмы (замена устаревшего оборудования, что в дальнейшем приведет к снижению издержек и улучшению качества продукции).

8) Установлено, что основной стратегией ЗАО «Белинксельмаш» является стратегия интенсивного роста путем глубокого внедрения на рынок, расширения границ рынка и увеличения сбыта. Блок функциональных стратегий ЗАО «Белинксельмаш», которые должны подкреплять реализацию стратегии интенсивного роста предприятия, включает в себя: маркетинговую, производственную, финансовую, кадровую стратегии, которые должны быть четко скоординированы и взаимоувязаны. В рамках каждой из этих стратегий разработаны конкретные практические мероприятия.

9) Дана оценка эффективности предложенных мероприятий на основе составления пессимистичного, реалистичного и оптимистичного прогнозов. Реалистичный прогноз подразумевает срок окупаемости вложенных средств на реализацию функциональных стратегий 0,9 года и коэффициент эффективности 1,03. Т.е. в течение одного года затраты полностью окупятся и принесут дополнительную прибыль.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] /. - Спб.: Питер, 2010. - 544с.
2. Барнетт, Д. Формулирование стратегии Д. Барнетт, У. Уилстед // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 118-127.
3. Беловский, А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) [Текст] / А.Н. Беловский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №4 – С. 1-7.
4. Бердникова, Л.Ф. Этапы стратегического анализа ресурсного потенциала организации [Текст] / Л.Ф. Бердникова // Вестник СамГУПС. – 2014. – № 4 (26). – С. 28-32.
5. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2011. – 711 с.
6. Бубенко, О.А. Методы стратегического финансового анализа [Текст] / О.А. Бубенко, К.А. Малышенко, В.А. Малышенко // Электронный научный журнал. – 2016. – № 1 (4). – С. 504-513.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: ЮристЪ, 2010. - 543 с.
8. Винокуров В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 283 с.
9. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Инфра – М, 2014. – 347 с.
10. Витина, Ю.А. Отдельные методические подходы к стратегическому анализу для малого и среднего бизнеса [Текст] / Ю.А. Витина // СМАЛЬТА. – 2015. – № 3. – С. 87-91.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Гардарики, 2010. - 453 с.

12. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013.
13. Воробьёв, А.Д. Методология стратегического менеджмента [Текст] / А.Д. Воробьёв // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №6. –С. 127–130.
14. Воробьева, О. Реструктуризация интегрированных структур: стратегическое управление [Текст] / О. Воробьева // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №8.
15. Гавель, О.Ю. Перспективы бизнес-моделирования в стратегическом анализе [Текст] / О.Ю.Гавель // Инновационное развитие экономики. – 2014. – № 4 (21). – С. 101-102.
16. Гапоненко А.Л., Панкрухин. Стратегическое управление: учебник.-М.: Омега-Л, 2011. – 130 с.
17. Голубков, Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений [Текст] / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №3 – С. 95-99.
18. Горбаткова, Г.А. Swot-анализ: его место в информационном обеспечении стратегического анализа для разработки и принятия управленческих решений [Текст] / Г.А. Горбаткова, Н.В. Волосевич // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12 (53). – С. 193-200.
19. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
20. Григорян, Г.Л. К вопросу о возможности применения pest-анализа в стратегическом менеджменте [Текст] / Г.Л. Григорян // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 1-4. – С. 74-76.
21. Гусев Ю.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. В 2-х ч. – Новосибирск: Новосибирская государственная академия экономики и управления, 2013. – 119с.
22. Демьянова, О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан) [Электронный ресурс] / О.В. Демьянова. – Режим доступа <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>.

23. Джонсон, Дж. Микростратегия и стратегирование: к деятельностной теории стратегического управления [Текст] / Дж. Джонсон, Л. Мелин, Р. Виттингтон // Российский журнал менеджмента. – 2011. – №4.
24. Евдокимова, Н.А. Место стратегического анализа в системе управления предприятием [Текст] / Н.А. Евдокимова // Наука и общество. – 2015. – № 2 (21). – С. 78-81.
25. Егоров, А.Ю. Об основных инструментах стратегического анализа современных компаний [Текст] / А.Ю. Егоров, Чжэнхун Ван // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2015. – № 1-2 (3). – С. 29-32.
26. Ефименко, Л.В. Стратегическое управление затратами в системе управленческого анализа предприятия [Текст] / Л.В. Ефименко // Вестник ВЭГУ. – 2009. – № 2. – С. 65-70.
27. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. № 1. – С. 127-137
28. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Текст] / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. № 1. – С. 127 – 137.
29. Желтова, А.А. Анализ отрасли как важная составляющая стратегического анализа деятельности организации [Текст] / А.А. Желтова, Е.И. Фомичева // Контентус. – 2015. – № 6. – С. 142-149.
30. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
31. Зенкина, И.В. Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления [Текст] / И.В. Зенкина // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 27. – С. 34-39.
32. Коваленко, А. Кластерный подход в обеспечении конкурентоспособности субъектов социально-экономической деятельности [Текст] / А. Коваленко, А. Полевой // Современная конкуренция. – 2012. – №5(35).

33. Коробов, Д.Ю. Метод SWOT анализа в стратегическом управлении [Текст] / Д.Ю. Коробов // Журнал научных и прикладных исследований. – 2016. – № 1. – С. 21-22.

34. Крипак, Е.М. Применение метода анализа соответствий в процессе стратегического конкурентного анализа [Текст] / Е.М. Крипак // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 14 (175). – С. 438-441.

35. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 2013. – 201 с.

36. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации [Текст] / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №2. – С. 21–22.

37. Лапыгин, Д.Ю. Плоскости стратегического анализа [Текст] / Д.Ю. Лапыгин // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2015. – № 1 (3). – С. 108-110.

38. Лукьянов, С. Входные барьеры: важнейший инструмент политики ограничения конкуренции на российских рынках [Текст] / С. Лукьянов, Н. Кисляк // Современная конкуренция. – 2009. – №1(13). – С. 54-71.

39. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2011. – 375 с.

40. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст]: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2013. – 106 с.

41. Мамонов В.И., Мамонова Е.В. Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №2 – С. 13 – 21.

42. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

43. Минибаева, Э.Р. Анализ окружающей среды предприятия. стратегический анализ [Текст] / Э.Р. Минибаева, Р.И. Маликов // Экономика и социум. – 2014. – № 4-3 (13). – С. 1288-1290.
44. Непринцева, Е.В. Основные подходы к оценке потенциальной эффективности вертикальной интеграции [Текст] / Е.В. Непринцева, С.А. Шубин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №1.
45. Пласкова, Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации [Текст] / Н. Пласкова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №1. – С.14.
46. Пласкова, Н.С. Система оценочных индикаторов в стратегическом анализе результативности деятельности организации [Текст] / Н.С. Пласкова Н.С., А.М. Анциферова // Управленческий учет. – 2015. – № 1. – С. 25-32.
47. Пленкина, В.В. Реализация портфельного подхода в стратегическом анализе деятельности нефтяной компании [Текст] / В.В. Пленкина // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 9-1 (62-1). – С. 542-546.
48. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.
49. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум [Текст]. – Пенза: ПГУАС, 2012.
50. Резникова, О.С. Методы стратегического анализа управления организации [Текст] / О.С. Резникова // Научный альманах. – 2015. – № 7 (9). – С. 168-172.
51. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст]. – Пенза: ПГУАС, 2013.
52. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
53. Система показателей стратегического отраслевого бизнес-анализа [Текст] / А.А. Байгулова, А.А. Якушенко // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1 (53). – С. 23-26.

54. Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. Петрова А.Н. - СПб.: Питер, 2013.

55. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 235 с.

56. Таранушич, Д.М. PEST-анализ как метод стратегического анализа для ООО Вист-Ставрополь [Текст] / Д.М. Таранушич, Е.Е. Шидакова // Современный научный вестник. – 2016. – Т. 1. – № 1. – С. 43-49.

57. Тарасов, Д.И. Современные инструменты стратегического анализа [Текст] / Д.И. Тарасов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 10 (70). – С. 37.

58. Туленков, Н.К. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации [Текст] / Н.К. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 4. – С. 28.

59. Федорова, П.А. Проблемы и перспективы расширения сферы использования SWOT-анализа в процессе стратегического планирования [Текст] / П.А. Федорова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 4. – С. 269-271.

60. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

61. Хисаева, А.И. Новые подходы к стратегическому анализу в менеджменте [Текст] / А.И. Хисаева, И.Ш. Рахманкулов // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – С. 620.

62. Царев В. В. Внутрифирменное планирование: Учебник для вузов. – СПб.: ПИТЕР, 2011, с. 11.

63. Шаталов, А.А. Современные подходы к разработке аналитического инструментария стратегического анализа [Текст] / А.А. Шаталов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – № 8. – С. 114-118.

64. Шевченко, И.В. Современные методы стратегического анализа деятельности компании [Текст] / И.В. Шевченко, З.А. Шидова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 2-6. – С. 155-157.

65. Щекотихина, Е.А. Использование инструментов аналитического инжиниринга в стратегическом анализе [Текст] / Е.А.Щекотихина // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 1 (41). – С. 87-89.

66. Яшин, А.Н. Портфельный анализ инновационного предприятия на основе показателей клиентской составляющей системы сбалансированных показателей [Текст] / А.Н. Яшин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №6.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ЗАО «БЕЛИНСКСЕЛЬМАШ»

Утверждаю:  
Генеральный директор  
ЗАО "Белинсксельмаш"

М.Ф.Капелюшный

" " 2014 года

Приказ № от 2014 года



АНКЕТА

Уважаемый респондент!

Нами проводится исследование состояния стратегического управления в организации. Просим Вас ответить на предложенные ниже вопросы.

Заранее спасибо.

**I. Блок. Стратегическое управление**

1. *Существует ли у Вашей организации стратегия развития?*
  - а) Да, это необходимо любой успешной организации
  - б) Нет, это необязательно
  - в) Не знаю
2. *Как часто пересматривается стратегия развития Вашей организации?*
  - а) Один раз в год
  - б) Два раза в год
  - в) Один раз в два года
  - г) По необходимости
  - д) Другое \_\_\_\_\_
3. *Каковы типичные основания для пересмотра стратегии?*
  - а) Изменение внешней бизнес-среды
  - б) Смена руководства
  - в) Действия конкурентов
  - г) Реорганизация
  - д) Другое \_\_\_\_\_
4. *Знакомы ли сотрудники организации со стратегией ее развития?*
  - а) Нет
  - б) Только высшее звено руководителей
  - в) Все руководители
  - г) Да, все сотрудники
5. *Разрабатываются ли различные сценарии стратегии развития?*
  - а) Да, и пессимистичный и оптимистичный
  - б) Нет, только оптимистичный
6. *Стратегия развития рассчитана:*
  - а) На 1 год
  - б) На 2 года
  - в) На 5 лет
  - г) На более чем 5 лет
  - д) Другое \_\_\_\_\_
7. *Проявляет ли руководство глубокую заинтересованность в проведении стратегического планирования?*
  - а) Да
  - б) Нет

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

8. *Есть ли в организации люди которые имеют более чем общее представление о характере стратегического планирования?*

а) Да, в организации есть компетентная группа людей, которые выражают желание и имеют возможности работать в команде по стратегическому планированию

б) Нет, этим занимаются только ген. директор

9. *Кто по Вашему мнению, должен заниматься разработкой стратегии*

а) Ген. директор

б) Специальное подразделение

в) Свой вариант

### **II.Блок. Эффективность маркетинговой стратегии**

10. *Какие факторы в Вашей организации учитываются при разработки маркетинговой стратегии*

а) Возможности фирмы

б) Состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке

в) Тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды

г) Концепция развития фирмы, ее глобальные цели и предпринимательские задачи в основных стратегических зонах

11. *Что в Вашей организации является ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии*

а) Внутренняя среда организации

б) Влияние конкурентов

в) Появление новых услуг

г) Изменения во внешней среде

12. *Ключевые факторы успеха Вашей организации*

а) Рыночная доля

б) Качество менеджерской команды

в) Стратегии конкурентов и планы

г) Новые услуги

д) Репутация фирмы

13. *Какие в Вашей организации существуют направления с целью изучения потребителя*

а) Отношение потребителей к организации

б) Намерения потребителей

в) Отношения к различным аспектам деятельности компании в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга

г) Мотивация потребителей (какие характеристики услуг для них являются наиболее важными: качество, цена.)

*14. Какая стратегия маркетинга существует в Вашей организации*

- а) Стратегия роста
- б) Стратегия конкурентного преимущества
- в) Конкурентная стратегия

### **III. Блок. Эффективность стратегии управления персоналом**

*15. Какие направления в стратегии управления персоналом существуют в Вашей организации*

- а) Формирование новых кадровых структур и механизмов управления персоналом
- б) Выбор путей привлечения, использования, сохранения или высвобождения кадров
- в) Осуществление обучения, повышения квалификации, развития человеческих ресурсов
- г) Материальное и моральное стимулирование работников
- д) Создание благоприятных условий труда

*16. Какие факторы влияют на стратегию управления персоналом*

- а) Структура и цели организации
- б) Морально-психологический климат в коллективе
- в) Применяемые технологии
- г) Национальное трудовое законодательство
- д) Состояние рыночной конъюнктуры
- е) Перспективы развития рынка труда

*17. Какие инструменты реализации стратегии управления персоналом существуют в Вашей организации*

- а) Кадровое планирование
- б) Мероприятия по развитию персонала
- в) Решение социальных проблем
- г) Вознаграждение и мотивация

*18. Основные задачи деятельности службы управления персоналом*

- а) Решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина)
- б) Обучение, повышение квалификации
- в) Трудовые отношения
- г) Компенсации и пособия

### **IV. Блок. Эффективность финансовой стратегии**

*19. Принципы финансовой стратегии в Вашей организации*

- а) Текущее и перспективное финансовое планирование
- б) Формирование финансовых резервов
- в) Разработка учетно-финансовой политики организации
- г) Организация и ведение финансового учета

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

20. *Что включает с себя финансовая стратегия в Вашей организации*

- а) Оптимизацию основных и оборотных средств
- б) Разработка форм и способы выживания и развития при новых условиях
- в) Методы и практику формирования финансовых ресурсов
- г) Планирование и обеспечение финансовой стойкости предприятия

21. *Чему в Вашей организации уделяется большее значение при формировании финансовой стратегии*

- а) Мобилизация внутренних ресурсов
- б) Формирование и распределению прибыли
- в) Эффективное использование капитала
- г) Учет факторов риска

22. *Что обеспечивает финансовая стратегия в Вашей организации*

- а) Выявление наиболее эффективных направлений инвестирования и сосредоточение финансовых ресурсов на этих направлениях
- б) Соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия
- г) Правильный выбор направлений финансовых действий и маневрирование для достижения преимущества над конкурентами
- д) Создание и подготовку стратегических резервов

23. *На каких инструментах базируются формирование и разработка финансовой стратегии в Вашей организации*

- а) Финансовый анализ
- б) Финансовый контроль
- в) Прогнозирование финансовых результатов
- г) Бюджетирование

### **V. Блок. Эффективность развития стратегии организации**

24. *Нуждается ли Ваша организация в пересмотре и разработке новой стратегии развития?*

- а) Да
- б) Нет

25. *Что по Вашему мнению способствует изменению стратегии?*

- а) В отрасли наступает кризис
- б) Влияние конкурентов
- в) Укрепление конкурентоспособности

26. *Для чего по Вашему мнению необходима эффективная стратегия развития организации?*

- а) Для укрепления своих позиций на рынке
- б) Для более эффективной и продуктивной деятельности
- в) Для решения определенного круга задач, с целью получения определенной выгоды
- г) Для успешного развития и направленной деятельности организации

27. *Что по Вашему мнению требует эффективная реализация стратегии?*

- а) Внутренней организации компании
- б) Организационных возможностей
- в) Системы вознаграждения
- г) Корпоративной культуры

28. *Что, по Вашему мнению, необходимо для разработки направлений по формированию стратегии?*

- а) Проанализировать потенциал организации
- б) Проанализировать сильные и слабые стороны организации
- в) Провести анализ внешней среды организации
- г) другое \_\_\_\_\_

**Расскажите немного о себе:**

29. *Ваша должность, служебное положение (один вариант ответа)*

- а) Руководитель, зам. руководителя
- б) Руководитель подразделения
- в) Менеджер
- г) Бухгалтер
- д) Водитель

30. *Ваш общий трудовой стаж?*

- а) до 1 года
- б) 1-2
- в) 3-5
- г) 6-10
- д) 11-15
- е) 16-20
- ж) 21-25
- з) более 25 лет

31. *Сколько лет Вы работаете в данной организации?*

- а) до 3 лет
- б) от 3 до 5
- в) от 6 до 10
- г) от 10 до 20
- д) свыше 20

32. *Сколько Вам лет?*

- а) 22-30
- б) 30-40
- в) 40-50
- г) 50 и старше

33. *Ваше семейное положение:*

- а) замужем (женат)
- б) не замужем (холост)

34. *Какое у вас образование (один вариант ответа)*

- а) высшее профессиональное
- б) незаконченное высшее
- в) среднее профессиональное
- г) среднее общее
- д) неполное среднее
- е) другое \_\_\_\_\_

Благодарим Вас за участие в опросе!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА СОТРУДНИКОВ  
ЗАО «БЕЛИНСКСЕЛЬМАШ»

Таблица 1

Значимость стратегии развития в организации

Значимость стратегии развития в организации	Количество	% ответивших
Да, это необходимо любой успешной организации	40	100
Нет, это не обязательно	0	0
Не знаю	0	0

Таблица 2

Частота пересмотра стратегии в организации

Частота пересмотра стратегии в организации	Количество	% ответивших
Один раз в год	22	56,66
Два раза в год	12	30
Один раз в два года	6	13,33

Таблица 3

Типичные основания для пересмотра стратегии

Типичные основания для пересмотра стратегии	Количество	% ответивших
Изменение внешней бизнес-среды	16	40
Смена руководства	10	26,66
Действия конкурентов	14	33,33
Реорганизация	0	0

Таблица 4

Наличие сценариев стратегии развития

Наличие сценариев стратегии развития	Количество	% ответивших
Да, пессимистичные и оптимистичные	38	93,33
Нет, только оптимистичные	2	6,66

Таблица 5

Осведомленность сотрудников организации со стратегией ее развития

Осведомленность сотрудников организации со стратегией ее развития	Количество	% ответивших
Нет	0	0
Только выше звено	12	30
Все руководители	28	70
Да, все сотрудники	0	0

Таблица 6

Продолжительность стратегии развития

Продолжительность стратегии развития	Количество	% ответивших
На 1 год	2	3,33
На 2 года	14	33,33
На 5 лет	24	63,33
На более чем 5 лет	0	0

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица 7

## Заинтересованность руководства в проведение стратегического планирования

Заинтересованность руководства в проведение стратегического планирования	Количество	% ответивших
Нет	0	0
Да	40	100

Таблица 8

## Наличие в организации сотрудников имеющих более чем общее представления о характере стратегического планирования

Наличие в организации сотрудников имеющих более чем общее представления о характере стратегического планирования	Количество	% ответивших
Да, в организации есть компетентная группа людей	36	90
Нет, этим занимается только ген. директор	4	10

Таблица 9

## Кто по Вашему мнению, должен заниматься разработкой стратегии

Кто по Вашему мнению, должен заниматься разработкой стратегии	Количество	% ответивших
Ген. директор	4	10
Специальное подразделение	36	90
Свой вариант	0	0

Таблица 10

## Какие факторы в Вашей организации учитываются при разработке маркетинговой стратегии

Какие факторы в Вашей организации учитываются при разработке маркетинговой стратегии	Количество	% ответивших
Возможности фирмы	24	33,3
Тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды	6	15
Концепция развития фирмы, ее глобальные цели и предпринимательские задачи в основных стратегических зонах	10	26,6

Таблица 11

## Ключевой момент при разработке маркетинговой стратегии

Что в Вашей организации является ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии	Количество	% ответивших
Внутренняя среда организации	14	35
Влияние конкурентов	6	16,6
Появление новых услуг	2	6,6
Изменения во внешней среде	18	41,6

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица 12

Причины изменения стратегии

Причины изменения стратегии	Количество	% ответивших
В отрасли наступает кризис	6	16,6
Влияние конкурентов	20	50
Укрепление конкурентоспособности	14	33,3

Таблица 13

Факторы успеха стратегии маркетинга Вашей организации

Каковы ключевые факторы успеха стратегии маркетинга Вашей организации	Количество	% ответивших
Широта предлагаемых услуг	8	20
Имидж	16	36,6
Приверженность потребителя к услугам	12	28,3
Реклама	6	15

Таблица 14

Направления и способы распространения рекламы

Какие в Вашей организации существуют направления рекламы	Количество	% ответивших
Прямое общение	6	16,6
Печатные издания	0	0
Электронные	28	68,3
Наружное размещение	2	3,3
Действия агентов	6	11,6

Таблица 15

Необходимость эффективной стратегии развития организации

Для чего по Вашему мнению необходима эффективная стратегия развития организации	Количество	% ответивших
Для укрепления своих позиций	10	23,3
Для более эффективной и продуктивной деятельности	12	30
Для решения определенного круга задач, с целью получения определенной выгоды	4	10
Для успешного развития и направленной деятельности	14	33,66

Таблица 16

Необходимость организации в пересмотре и разработке новой стратегии развития

Необходимость организации в пересмотре и разработке новой стратегии развития	Количество	% ответивших
Да	28	70
Нет	12	30

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица 17

## Требования эффективной реализации стратегии

Требования эффективной реализации стратегии	Количество	% ответивших
Внутренней организации компании	20	53,33
Организационных возможностей	6	13,33
Системы вознаграждений	4	10
Корпоративной культуры	10	23,3

Таблица 18

## Стратегия маркетинга существует в Вашей организации

Какая стратегия маркетинга существует в Вашей организации	Количество	% ответивших
Стратегия управления маркетингом	40	100
Стратегия управления спросом	0	0
Стратегия управления товаром	0	0
Стратегия товародвижения	0	0
Стратегия ценообразования	0	0
Стратегия воздействия на потребителей	0	0

Таблица 19

## Основные задачи деятельности службы управления персоналом

Основные задачи деятельности службы управления персоналом	Количество	% ответивших
Решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина)	10	25
Обучение, повышение квалификации	14	33,3
Трудовые отношения	8	21,6
Компенсации и пособия	8	20

Таблица 20

## Какие факторы влияют на стратегию управления персоналом

Какие факторы влияют на стратегию управления персоналом	Количество	% ответивших
Структура и цели организации	8	20
Морально-психологический климат в коллективе	10	23,3
Применяемые технологии	4	11,6
Национальное трудовое законодательство	4	11,6
Состояние рыночной конъюнктуры	6	15
Перспективы развития рынка труда	8	18,3

Таблица 21

## Принципы финансовой стратегии в Вашей организации

Принципы финансовой стратегии в Вашей организации	Количество	% ответивших
Текущее и перспективное финансовое планирование	8	18,3
Формирование финансовых резервов	8	20
Разработка учебно-финансовой политики организации	14	35
Организация и ведение финансового учета	10	26,6

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица 22

## Что включает в себя финансовая стратегия в Вашей организации

Что включает в себя финансовая стратегия в Вашей организации	Количество	% ответивших
Оптимизацию основных и оборотных средств	8	18,3
Разработка форм и способ выживания и развития при новых условиях	16	40
Методы и практику формирования финансовых ресурсов	8	20
Планирование и обеспечение финансовой стойкости предприятия	8	21,6

Таблица 23

## Особенности при формировании финансовой стратегии

Чему в Вашей организации уделяется большее значение при формировании финансовой стратегии	Количество	% ответивших
Мобилизация внутренних ресурсов	12	28,3
Формирование и распределение прибыли	6	16,6
Эффективное использование капитала	18	46,6
Учет факторов риска	4	8,3

Таблица 24

## Что обеспечивает финансовая стратегия в Вашей организации

Что обеспечивает финансовая стратегия в Вашей организации	Количество	% ответивших
Выявление наиболее эффективных направлений инвестирования и сосредоточение финансовых ресурсов на этих направлениях	8	18,3
Соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия	12	31,6
Правильный выбор финансовых действий и маневрирование для достижения преимущества над конкурентами	12	30
Создание и подготовку стратегических резервов	8	20

Таблица 25

## Шаги необходимые для разработки направлений по формированию стратегии

Что, по Вашему мнению, необходимо для разработки направлений по формированию стратегии	Количество	% ответивших
Проанализировать потенциал организации	26	66,6
Проанализировать сильные и слабые стороны организации	0	0
Провести анализ внешней среды организации	14	33,3

## ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица 26

## Инструменты формирования и разработки финансовой стратегии

На каких инструментах базируются формирование и разработка финансовой стратегии в Вашей организации	Количество	% ответивших
Финансовый анализ	11	56,6
Финансовый контроль	5	25
Прогнозирование финансовых результатов	2	8,3
Бюджетирование	2	10

Таблица 27

## Возраст респондентов

Возраст респондентов	Количество	% ответивших
22-30	12	30
30-40	20	50
40-50	8	20
50 и старше	0	0

Таблица 28

## Семейное положение респондентов

Семейное положение респондентов	Количество	% ответивших
Замужем (женат)	28	70
Не замужем (холост)	12	30

Таблица 29

## Уровень образования респондентов

Уровень образования респондентов	Количество	% ответивших
Высшее	26	66,6
Незаконченное высшее	0	0
Среднее профессиональное	14	33,3
Среднее общее	0	0
Неполное среднее	0	0

Таблица 30

## Распределение респондентов по стажу работы в данной организации

Распределение респондентов по стажу работы в данной организации	Количество	% ответивших
до 3 лет	12	30
от 3 до 5	20	50
от 6 до 10	0	0
от 10 до 20	8	20

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 66 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2016 г.

\_\_\_\_\_

*(подпись автора работы)*

\_\_\_\_\_ А.М. Ворыпаев \_\_\_\_\_

*(Ф.И.О.)*