

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*

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
*число                      месяц                      год*

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: «Разработка стратегических направлений развития бизнеса (на примере общества с ограниченной ответственностью «АрмаКомплект», г. Пенза)»

*(наименование темы)*

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.02 «Менеджмент» \_\_\_\_\_

*(номер, наименование)*

Автор работы \_\_\_\_\_ А.В. Юницкий \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_ Мен-51з \_\_\_\_\_

*(подпись, инициалы, фамилия)*

*(номер группы)*

Руководитель работы \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент О.А. Сазыкина \_\_\_\_\_

*(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)*

Консультанты по разделам:

Теория и методология \_\_\_\_\_ 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 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»  
НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ БАКА-  
ЛАВРА**

\_\_\_\_\_

*(фамилия, имя, отчество полностью)*

Тема: «Разработка стратегических направлений развития бизнеса (на примере общества с ограниченной ответственностью «АрмКомплект», г. Пенза)»

утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

*дата*

Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 29 апреля 2017 г.

*дата*

1. Исходные данные к работе ООО «АрмКомплект»

*Базовая организация, направление,*

заказ производства

*характер работы (НИР, заказ производства, вуза, кафедры)*

2. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов) \_\_\_\_\_

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ. 1.1. Обзор существующих моделей развития организации. 1.2. Факторы стратегического управления организационным развитием предприятия. 1.3. Методика проведения исследования. 2. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ООО «АРМКОМПЛЕКТ». 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия. 2.2. Анализ показателей экономического развития предприятия. 2.3. Анализ показателей производственного развития предприятия. 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ООО «АРМКОМПЛЕКТ». 3.1. Рекомендации по формированию алгоритма процесса разработки и внедрения стратегии развития бизнеса организации. 3.2. Рекомендации по разработке стратегии развития бизнеса организации. 3.3. Экономическая эффективность предложений.

3. Этапы работы и сроки выполнения ее разделов:

Этапы работы	Разделы	Руководитель и консультанты (ф.и.о., должность, уч. степень, звание)	Сроки выполнения разделов	Подпись	
				Задание выдал (руководитель, консультант)	Задание принял (студент)
I	Введение (актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования, научная и практическая значимость)	Сазыкина О.А., доцент, к.э.н.	23.01.17- 29.01.17		
II	1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии 3. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы	Сазыкина О.А., доцент, к.э.н.	30.01.17- 26.02.17		
			27.02.17- 26.03.17		
			27.03.17- 23.04.17		
III	Заключение и представление к защите (основные выводы и рекомендации, комплект документов к защите, плакаты (презентация), раздаточный материал)	Сазыкина О.А., доцент, к.э.н.	24.04.17- 28.04.17		

Руководитель \_\_\_\_\_ О. А. Сазыкина  
*подпись, дата* *инициалы, фамилия*

Задание принял  
к исполнению студент \_\_\_\_\_ А.В. Юницкий  
*подпись, дата* *инициалы, фамилия*

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Юницкого Александра Валерьевича  
*(фамилия, имя, отчество студента)*

на тему: «Разработка стратегических направлений развития бизнеса (на примере общества с ограниченной ответственностью «АрмКомплект», г. Пенза)»

---

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию проблемы стратегического развития бизнеса организации.

Работа состоит из трех глав. Первая глава ВКР посвящена исследованию теоретических и методических основ стратегического развития бизнеса организации. Вторая глава работы раскрывает анализ особенностей развития ООО «АрмКомплект». В третьей главе работы раскрыты предложения по совершенствованию управления стратегическим развитием организации.

Результаты исследования могут быть полезны руководителям организаций при разработке направлений стратегического развития бизнеса.

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ.....	
1.1. Обзор существующих моделей развития организации.....	
1.2. Факторы стратегического управления организационным развитием предприятия .....	
1.3. Методика проведения исследования.....	
2. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ООО «АРМКОМПЛЕКТ».....	
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	
2.2. Анализ показателей экономического развития предприятия.....	
2.3. Анализ показателей производственного развития предприятия.....	
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ООО «АРМКОМПЛЕКТ».....	
3.1. Рекомендации по формированию алгоритма процесса разработки и внедрения стратегии развития бизнеса организации.....	
3.2. Рекомендации по разработке стратегии развития бизнеса организации	
3.3. Экономическая эффективность предложений.....	
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	
ГЛОССАРИЙ .....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ А ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ	

## ВВЕДЕНИЕ

Процессы изменений охватывают сегодня всё большее число российских предприятий. Они выражаются в динамике внешних, относительно предприятия условий и трансформации внутренних, выступающей следствием быстроменяющейся макросреды. В связи с этим возникает необходимость адаптировать внутреннюю среду предприятия к требованиям технологии и рынка. Последнее выражается в необходимости выработки гибкой стратегии развития бизнеса предприятия.

Реализация стратегических целей предприятия предполагает несколько этапов. Первоначально принято считать этап выбора типа стратегии. Располагая «репертуаром» стратегий, предприятие может акцентировать внимание на стратегии изменений, роста или развития. Остановившись на качественном компоненте динамики предприятия, необходимо акцентировать внимание на стратегии развития – изменении организационных систем в определённом направлении.

Стратегия развития бизнеса предприятия – совокупная программа действий, осуществляемая с целью построения будущего данной организации и обеспечения её адаптации к требованиям внешней среды. При высоких темпах изменений во внешней среде, необходимым условием достижения стратегической устойчивости предприятия является повышение скорости и точности реакции предприятия на внешние процессы.

Постоянно изменяющаяся среда, в которой функционирует современное предприятие, предъявляет серьезные требования к управлению бизнесом. При этом одни компании осуществляют свою деятельность и развиваются более успешно, чем другие. Это можно объяснить тем, что они по-разному используют ресурсы своего организационного развития - при прочих, в принципе равных, условиях функционирования.

Отсутствие знаний о тенденциях организационного развития бизнеса не позволяет эффективно организовать стратегическое управление предприятием. А без этого управление сосредотачивается только вокруг развития сильных сторон и исключительных способностей компании. При отсутствии организационного развития предприятия это зачастую не приносит требуемого результата и приводит к тяжелым ситуациям, и даже гибели компании. Все это свидетельствует об актуальности проводимого исследования в рамках выпускной квалификационной работы.

Проблемами стратегического организационного развития занимались ряд ученых, отразивших результаты научных исследований в своих трудах. Среди них: Акофф Р., Базилевич А., Вяткин В., Ефремов В.С., Янг С.

Цель исследования - разработка рекомендаций по формированию и реализации стратегии развития бизнеса организации на основе исследования методических подходов по управлению развитием организации.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «АрмКомплект», занимающееся ремонтом оборудования газо- и нефтепроводов. Предметом исследования является процесс формирования и реализации стратегии развития бизнеса организации.

Поставленная в исследовании цель определила необходимость решения следующих задач:

- исследование существующих моделей развития организации;
- исследование факторов стратегического управления развитием предприятия;
- анализ показателей развития ООО «АрмКомплект»;
- разработка алгоритма формирования и реализации стратегии развития бизнеса организации;
- разработка стратегии развития ООО «АрмКомплект»;
- оценка экономической эффективности рекомендаций по формированию и реализации стратегии развития бизнеса организации.

Теоретической и методологической базой исследования служат положения и выводы научных трудов отечественных и зарубежных ученых в области управленческой деятельности и анализа стратегического развития производственно-коммерческих организаций. В процессе проведения исследования использовались документы ООО «АрмКомплект», материалы научных и практических семинаров, конференций и симпозиумов по проблемам управления развитием бизнеса организации.

В процессе исследования применялись методы экономического анализа, системного подхода, расчетно-конструктивный и балансовый методы.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные в ней результаты могут быть использованы в управлении стратегическим развитием ООО «АрмКомплект».

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, глоссария, приложений. В первой главе работы раскрыты теоретические и методические основы формирования стратегии развития бизнеса организации. Во второй главе представлены результаты анализа показателей развития ООО «АрмКомплект». Разработанные предложения по формированию и реализации стратегии развития бизнеса организации представлены в третьей главе работы.



# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Обзор существующих моделей развития организации

Многие из проблем развития являются типичными для всех предприятий. Данное обстоятельство побудило разрабатывать модели, определяющие этапы развития организации и возникающие на разных этапах проблемы. К числу наиболее известных относятся две модели: модель Айзедиса и модель Грейнера, описанные в работе Грейсона Д. и Оделла К.<sup>1</sup>

В основе модели Айзедиса (рис. 1.1) лежит уподобление предприятия живому организму. Как показывает модель, до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем смерть<sup>2</sup>.

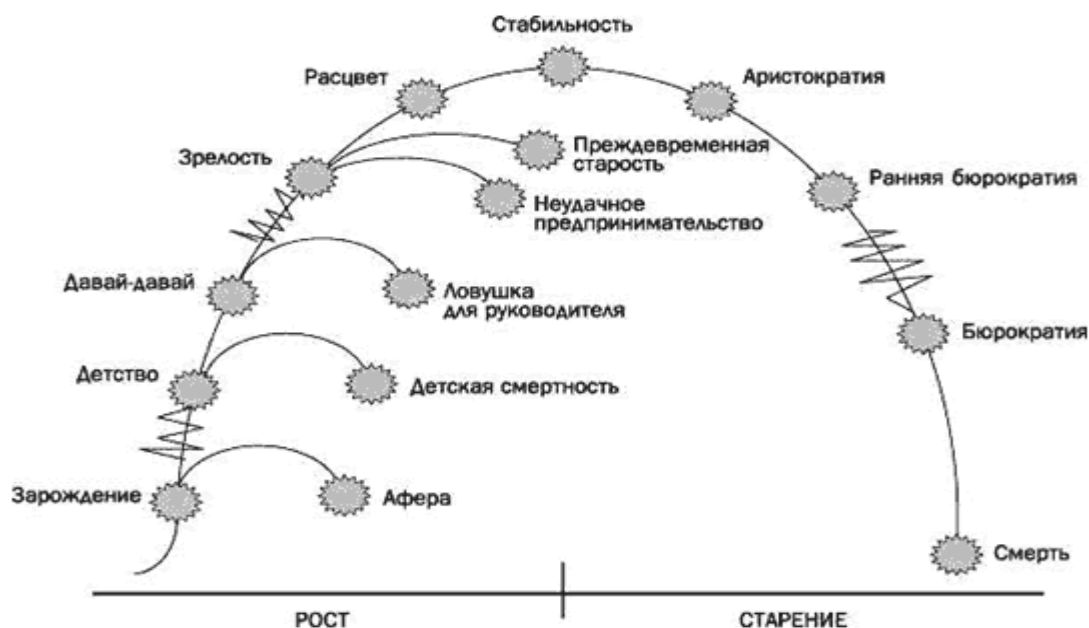


Рис. 1.1 Модель Айзедиса<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Грейсон Дж. мл., Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. [Текст]. – М.: Професионал, 2014. – С. 28.

<sup>2</sup> Филонович С. Р., Кушелевич Е. И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность [Текст] // Социологические исследования, 2012. № 10. – С. 63

<sup>3</sup> Там же

Модель Айзедиса определяет ряд опасностей, которые ожидают предприятие на пути своего развития, но не дает ответа на вопрос: к какому организационному состоянию предприятие должно стремиться, чтобы подольше задержаться в фазе расцвета. В отличие от Айзедиса, Л. Грейнер предложил модель, описывающую развитие компаний через последовательность кризисных точек<sup>4</sup>. Он выделяет пять этапов развития организации, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов.

Путь от одного этапа развития к следующему организация проходит, преодолевая соответствующий кризис данного переходного периода (рис. 1.2).

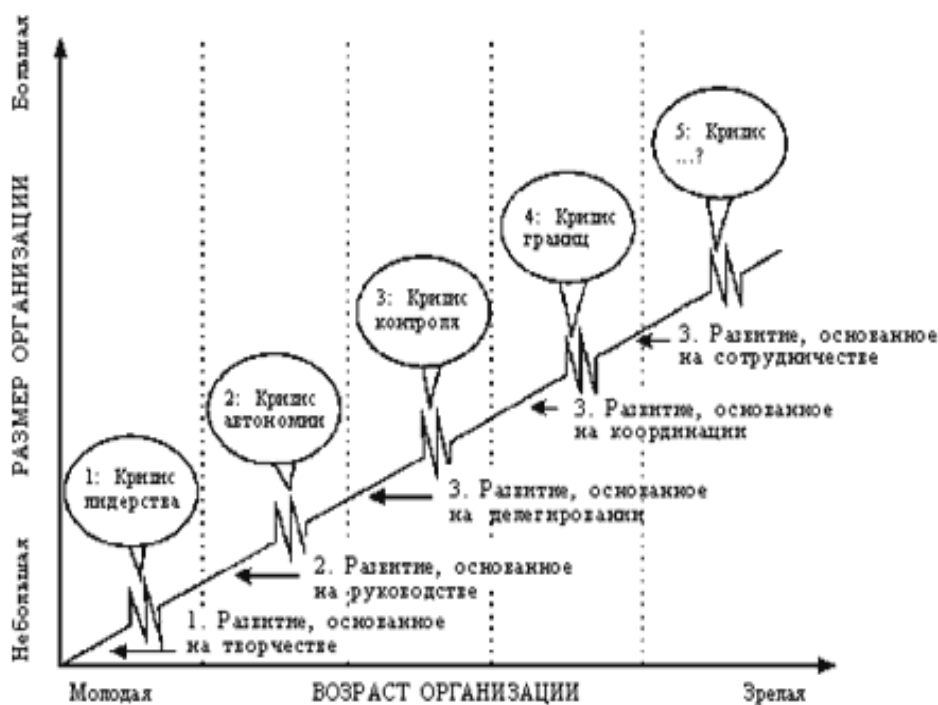


Рис. 1.2. Модель Грейнера<sup>5</sup>

Этап развития, основанного на творчестве. Этот этап от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса - кризиса лидерства. Организация появляется в результате предпринимательских усилий ее

<sup>4</sup> Грейсон Дж. мл., Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. [Текст]. – М.: Професионал, 2014. – С. 31.

<sup>5</sup> Там же

основателей и развивается благодаря, как правило, реализации их творческого потенциала. Основное внимание в этот период сосредотачивается на разработке продукта и его маркетинге. Организационная структура предприятия чаще всего остается неформализованной<sup>6</sup>.

Однако по мере роста организации ее основателям все больше требуется контролировать и направлять ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока не обладают. Это становится причиной первого кризиса, главный вопрос которого состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать.

Этап развития, основанного на руководстве. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент. Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена.

Система управления предприятием становится источником противоречия, суть которого в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это - кризис автономии<sup>7</sup>.

Этап развития, основанного на делегировании. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие. Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но, в конце концов, становится причиной нового кризиса - кризиса контроля, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

---

<sup>6</sup> Базилевич Л.А. Моделирование организационных структур [Текст]. – СПб.: Азбука, 2013. – С. 29.

<sup>7</sup> Карась Л. Ю. Системный анализ и принятие решений в деятельности менеджера [Текст]. – М.: Кнорус, 2015. – С. 30.

Этап развития, основанного на координации. Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию<sup>8</sup>. В этот период в структуре организации выделяются стратегические подразделения, которые имеют достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но, вместе с тем, жестко контролируются из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологических, трудовых и т. п.

Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые, в конце концов, становятся причиной кризиса границ<sup>9</sup>.

Этап развития, основанного на сотрудничестве. Для преодоления кризиса границ потребуется высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты. Объединение команды в организации на этом этапе может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изоэтрности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе бесполезна и бессмысленна.

Создание в организации команды единомышленников дает ей новый импульс к развитию. Данная стадия не является последней. Она лишь указывает на логическую завершенность определенного цикла развития организации. Эта стадия может завершиться кризисом психологической усталости или доверия, когда все устают от работы как единая команда<sup>10</sup>.

Теория организационного развития Л. Грейнера, по сути, выражает, что все изменения в организации являются запрограммированными. С 70-х годов, когда была создана теория, многие предприятия действительно прошли стадии, аналогичные указанным в модели Грейнера.

---

<sup>8</sup> Базилевич Л.А. Моделирование организационных структур [Текст]. – СПб.: Азбука, 2013. – С. 31.

<sup>9</sup> Садовский В.Н. Основания общей теории систем [Текст]. – М.: Текст, 2015. – С. 36

<sup>10</sup> Моррисей Дж. Л. Целевое управление организацией [Текст]. – М.: Бином, 2014. – С. 28.

Несмотря на это, некорректно утверждать, что любое современное предприятие обязательно пройдет указанный путь. Например, почему организационная структура предприятия непременно должна пройти последовательно следующие стадии: неофициальная, функциональная централизованная, функциональная дивизиональная, ориентированная на продукт, матричная.<sup>11</sup>

Не дают две представленные модели ответов и на другие вопросы. А что предпринимать компании в случае, если особенности ведения бизнеса не позволяют осуществить преодоление кризисной точки запрограммированными моделью методами и приемами? Какие субъективные характеристики и пути решения проблем организационного развития бизнеса необходимо учитывать руководству компании? Какие ресурсные и денежные затраты, и в какой этапности, компания должна нести, чтобы достойно встретить и преодолеть кризисные явления? Как компания может избежать «скатывания» в состояние «аферы», «детской смертности» и прочего?<sup>12</sup>

На рис. 1.3 представлена модель организационного развития предприятия, разработанная Мироненко Ю.Д., Тереханова А. К., бизнесконсультантами компании ООО "Инлайн Технолоджис"<sup>13</sup>. Она опирается на опыт проектной работы в компаниях различного масштаба, проведении исследований внутренних и внешних предпосылок организационного развития бизнеса, а также на анализе путей преодоления кризисных точек. В табл. 1.1 представлены значения компонентов управления на каждом этапе развития организации в соответствии с разработанной моделью.

---

<sup>11</sup> Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций [Текст]. – М.: Профессионал, 2013. – С. 49.

<sup>12</sup> Проблемы программно-целевого планирования и управления [Текст] / Под ред. Г.С.Поспелова. – М.: Лабиринт-пресс, 2014. – С. 98

<sup>13</sup> Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] // URL: <http://bestlog.narod.ru/> (дата обращения 25.03.17)

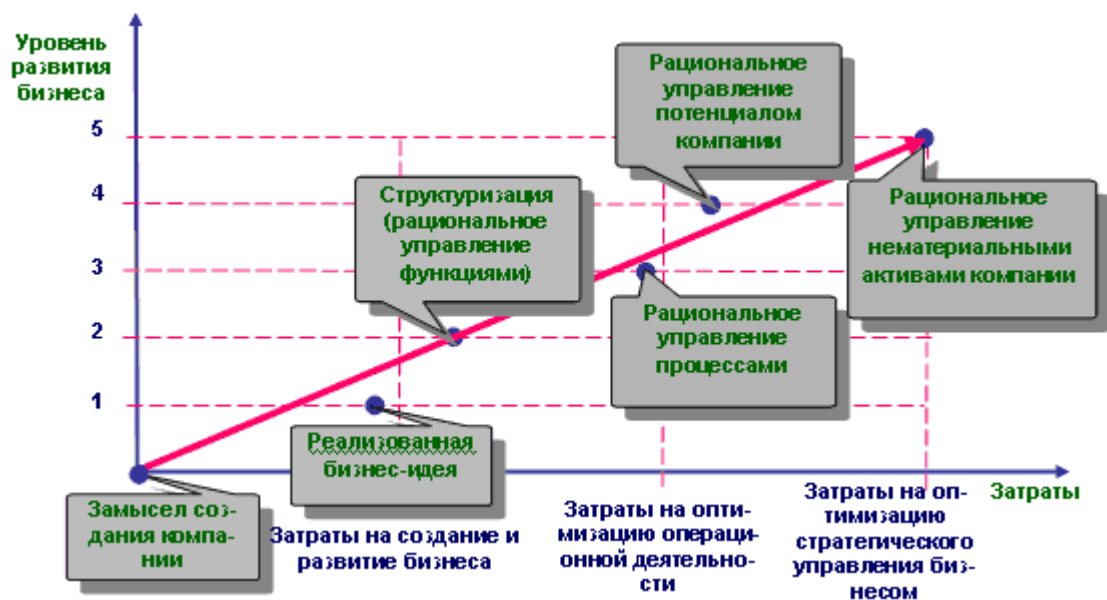


Рис. 1.3. Модель развития организации Мироненко Ю.Д., Тереханова А.

К.<sup>14</sup>

Данная модель отражает зависимость уровня развития компании от затрат на ее организационное развитие.

Под затратами на организационное развитие предприятия понимаются затраты на организационные мероприятия, которые должна проводить компания для преодоления кризисных точек. Путем составления бюджетов (смет) на реструктуризацию, совершенствование бизнес-процессов затраты могут быть явными.

Кроме этого, затраты на организационное развитие компании могут делаться и неявно, например, путем привлечения к преобразованиям сотрудников без соответствующего учета этих затрат.

<sup>14</sup> Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] // URL: <http://bestlog.narod.ru/> (дата обращения 25.03.17)

Модель управления бизнесом в интересах организационного развития  
компании<sup>15</sup>

Фазы кон-тура управ-ления	Уровень раз-вития 1	Уровень развития 2	Уровень развития 3	Уровень раз-вития 4	Уровень раз-вития 5
Формиро-вание мис-сии компа-нии	Миссия не объявлена	Формально определено внешнее представ-ление мис-сии	Наряду с внешним представле-нием разра-ботано внутреннее представле-ние миссии	Миссия регу-лярно коррек-тируется.  Внутреннее представление миссии содер-жит детальное описание принципов по-строения биз-неса	Миссия стано-вится инстру-ментом по-строения коо-перации во-круг заказчика
Опреде-ление целей компании и ее бизнес-единиц	Цель – выйти на уровень самоокупае-мости и за-крепиться на рынке	Цели ком-пании дек-ларативные и не связа-ны с мис-сией	Цели ком-пании увязаны с мис-сией в еди-ное жестко определен-ное «дере-во» целей	Цели увязаны с миссией предприятия, объективно отражают направления деятельности, опирающиеся на рацио-нальное ис-пользование всех ресурсов компании	Цели направ-лены на сокра-щение издержек потребите-ля за счет соз-дания времен-ных и постоян-ных альянсов на основе рацио-нального использования нематериаль-ных активов
Планиро-вание	Реакция на события	Формаль-ные опера-тивные планы дея-тельности «от теку-щих ре-зультатов прошлого»	Корпоратив-ная стратегия жестко опре-делена на долгосроч-ную перспек-тиву. По-строены ос-новы систе-мы бюджетиро-вания	Корпоративная стратегия опре-делена на дол-госрочную пер-спективу с рацио-нальным перераспреде-лением ресур-сов внутри предприятия. Построена сис-тема гибкого бюджетирова-ния	Корпоративная стратегия опре-делена на дол-госрочную пер-спективу с рацио-нальным перераспреде-лением ресур-сов предпри-ятия в рамках альянса пред-приятий

<sup>15</sup> Организационное развитие компании [Электронный ресурс] // URL: [http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file\\_definition.html](http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html) (дата обращения 15.03.17)

Окончание таблицы 1.1

Организация стратегического и оперативного управления	Руководитель единолично принимает управленческие решения на всех участках деятельности	Формализация структур управления бизнесом	Оптимизация бизнес-процессов оперативной деятельности	Оптимизация используемых ресурсов	Оптимизация интеллектуальной собственности
Система контроля и регулирования деятельности	Руководитель единолично осуществляет контроль деятельности управленческого аппарата и производства	Руководитель в принятии решений руководствуется учетно-отчетными данными административных отделов в интересах роста выручки	Контроль и регулирование делегируется менеджеру компании в интересах повышения прибыли, финансово-экономический анализ деятельности	Единая система сбалансированных показателей, ориентированная на участие сотрудников в повышении стоимости компании, регулярный стратегический анализ деятельности	Единая система сбалансированных показателей, ориентированная на участие сотрудников в повышении стоимости компании, регулярный стратегический анализ деятельности

Кроме собственных затрат, в состав затрат на организационное развитие может входить оплата продуктов и услуг сторонних организаций: программное и информационное обеспечение поддержки процесса управления, управленческий консалтинг, обучение управленцев<sup>16</sup>.

В современных условиях ведения бизнеса затраты на организационное развитие должны нести компании любого размера и срока жизни и делать это постоянно. При этом очевидно, что в любом случае затраты по совершенствованию системы управления должны быть соразмерны объему бизнеса. Например, небольшое предприятие, делая соразмерные затраты, может построить такую же высокоразвитую систему управления, как и крупная компания<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Антонов А.Н., Морозова Л.С. Основы современной организации производства [Текст]. – М.: Аспект-пресс, 2015. – С. 25.

<sup>17</sup> Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии [Текст]. – М.: Альфа-книга, 2013. – С. 39.



Переходы от уровня к уровню. Для перехода с уровня «замысла создания компании» на уровень «реализованная бизнес-идея» руководство компании вынуждено нести затраты на претворение в жизнь бизнес-идей по организации производства продуктов (услуг)<sup>18</sup>.

Для достижения уровня «эффективного управления функциями (формализация бизнес-структур)» руководство компании несет затраты на создание корпоративных стандартов управления с регламентацией деятельности, на их рационализацию. При этом должно быть обеспечено соответствие организационно-распорядительной документации фактическому распределению функций между организационными структурами предприятия. Важно уже на этом этапе заложить в стратегическом контуре управления элементы выбора наиболее эффективного позиционирования компании и постановки корректных целей<sup>19</sup>.

Для достижения уровня «эффективного управления процессами» возникают затраты на оптимизацию бизнес-процессов оперативной деятельности. Оптимизация бизнес-процессов (как продуктивных, так и обеспечивающих) на данном уровне должна осуществляться на регулярной основе. Помимо оперативной деятельности, для решения стратегических задач важно оптимизировать различные виды анализа: маркетинговый, финансово-экономический, организационно-управленческий и др.

Для достижения уровня «эффективного управления потенциалом компании» производятся затраты на оптимизацию стратегического и оперативного управления компанией, которые и определяют оптимальность используемых ресурсов. Стратегический контур управления должен обеспечивать выбор наиболее эффективного позиционирования компании на рынках и выработку соответствующей стратегии достижения поставленных целей<sup>20</sup>. Оперативный контур управления должен обеспечивать выбор эффективных спо-

---

<sup>18</sup> Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнесстратегии к корпоративной информационноуправляющей системе [Текст]. – М: Горячая линия Телеком, 2012. – С. 54.

<sup>19</sup> Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления [Текст]. – М.: Кнорус, 2014. – С. 85.

<sup>20</sup> Фомченкова Л.В. Построение системы комплексного оценивания стратегических позиций компании [Текст] // В сб. науч. труд. «Проблемы управления в социально-экономических и технических системах». – М., 2014. Ч. 1. – С. 96.

собов реализации стратегии предприятия. Эффективное управление потенциалом подразумевает также наличие развитой системы мотивации персонала компании. Кроме этого, система управления должна обеспечивать эффективное распределение полномочий по принятию управленческих решений на средний уровень менеджмента в рамках их компетенции<sup>21</sup>.

Для достижения уровня «эффективного управления нематериальными активами» производятся затраты на оптимизацию интеллектуальной собственности, имиджа предприятия, отношений с клиентами и партнерами. Оптимальность использования нематериальных активов существенно зависит от качества персонала и эффективности его взаимодействия как внутри компании, так и с внешней средой<sup>22</sup>.

Эффективное управление нематериальными активами компании открывает перед компанией новые возможности. Повышение эффективности ее деятельности возможно уже не только за счет внутренних возможностей, но и за счет формирования своей среды окружения. Затраты по переходу на пятый уровень также предполагают принципиальное изменение внимания на сокращение не только собственных издержек, а, прежде всего, издержек потребителя. При этом должны использоваться все возможности по разработке продуктовых программ за счет создания временных и постоянных альянсов на основе эффективного использования нематериальных активов<sup>23</sup>.

Очевидно, что уровень развития системы управления зависит от того, сколько затрат было вложено в ее совершенствование. При этом никакой собственник в здравом уме не будет производить затраты только ради стремления к совершенству, если последнее не будет приносить дополнительный доход. Поэтому любой переход к следующему уровню требует оценки эффективности проведения вышеописанных затрат<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Русинов Ф.М., Петросян Д. С. Основы теории современного менеджмента: Учебное пособие [Текст]. – М.: Дрофа, 2013. – С. 47.

<sup>22</sup> Дональд Х. Деррик М. Теория организации промышленности. В 2-х т. [Текст]. – М.: Кнорус, 2015. – С. 61.

<sup>23</sup> Моррисей Дж. Л. Целевое управление организацией [Текст]. – М.: Бином, 2014. – С. 78.

<sup>24</sup> Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления [Текст]. – М.: Кнорус, 2014. – С. 83.

В ряде случаев затраты на организационное развитие предприятия вообще не производятся: при отсутствии существенных внешних и внутренних предпосылок к изменениям, либо при отсутствии должного эффекта, либо просто при отсутствии средств. Но для большинства предприятий это нехарактерно. Основная их часть, с одной стороны, работает в динамичной среде, а с другой стороны, имеет стремление к развитию и необходимые для этого средства. Для таких предприятий важно не только без потерь преодолевать кризисные точки, но своевременно осуществлять преобразования, исключая само появление кризисов.

Перескок через уровень без объективного учета внешних и внутренних предпосылок развития зачастую приводит лишь к неэффективным расходам на организационное развитие<sup>25</sup>.

Например, на практике достаточно часто компании пытаются оптимизировать свои бизнес-процессы, толком не разобравшись с функционалом. Происходит это по следующей причине. Как известно, оптимизация бизнес-процессов может принести существенный эффект. И вот, не оценив возможность и своевременность применения этой технологии, ряд известных авторов компаний затратили значительные средства на описание и оптимизацию бизнес-процессов. При этом в компаниях зачастую отсутствовали чрезвычайно важные управленческие функции, связанные с анализом, прогнозированием, планированием и даже с регламентацией деятельности. То есть основное внимание уделялось форме, а не содержанию бизнес-процессов. В результате титанических усилий были созданы тома описаний, но что с ними делать - никто не знает<sup>26</sup>.

Отсутствие системной проработки функционала приводит к тому, что в результате оптимизации бизнес-процессов компании в лучшем случае улучшаются лишь некоторые локальные процессы. Средства на совершенствование системы управления затрачены, а ни о какой оптимальности серьезно го-

---

<sup>25</sup> Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации [Текст]. – М.: Дрофа, 2014. – С. 89.

<sup>26</sup> Смолкин А.М. Принятие решения как процесс управленческого труда. – М.: Текст, 2013. – С. 38.

ворить нельзя. Переход на новый уровень не происходит, да к тому же, как правило, появляется аллергия к организационным преобразованиям.

Аналогичные примеры можно привести и по попыткам проскочить и другие уровни организационного развития. Например, практически невозможно оптимально управлять ресурсами компании, не выполнив предварительно оптимизацию бизнес-процессов оперативной деятельности<sup>27</sup>.

Обзор существующих моделей развития организации позволил сделать следующие выводы.

Для достижения целей организационного развития бизнеса требуется регулярное и целостное стратегическое управление изменениями, объединяющее преобразования функционально-организационной структуры, бизнес-процессов деятельности и ресурсов, с учетом персональных ценностей сотрудников. Регулярное совершенствование системы стратегического и оперативного управления в организационном развитии позволяет предприятию с минимальными затратами осуществлять переход на новую стадию своего развития. В большинстве случаев применение методов совершенствования системы управления, присущих для более высокого уровня развития, нежели объективно достигаемый, не дают положительного эффекта. Компания должна реально оценить собственные возможности по организационному развитию и совершенствованию системы управления<sup>28</sup>.

Таким образом, разработанная Мироненко Ю.Д., Терехановым А. К. модель дает возможности руководству практически оценивать закономерности кризисных явлений, с которыми они могут столкнуться, выработать шаги их преодоления путем организации регулярного управления бизнесом, а также принимать грамотные решения по реструктуризации деятельности<sup>29</sup>. Модель поможет принимать обоснованные решения по затратам на организационное развитие: стоит ли вводить специальную структуру, занимающуюся

---

<sup>27</sup> Проблемы программно-целевого планирования и управления [Текст] / Под ред. Г.С.Поспелова. – М.: Лабиринт-пресс, 2014. – С. 53.

<sup>28</sup> Организационное развитие компании [Электронный ресурс] // URL: [http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file\\_definition.html](http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html) (дата обращения 15.03.17)

<sup>29</sup> Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] // URL: <http://bestlog.narod.ru/> (дата обращения 25.03.17)

оргразвитием, когда стоит привлекать внешних консультантов, в каких объемах нужно выделять средства на обучение управленцев, какое и когда закупать программное и информационное обеспечение поддержки процессов управления<sup>30</sup>. Практическая направленность модели позволяет оценивать уровень развития конкретной компании, а также выработать конкретные мероприятия по преодолению возникающих проблем бизнеса.

## **1.2. Факторы стратегического управления организационным развитием предприятия**

Современное предприятие, ориентированное на внешние условия, учитывающее специфику внутренней среды при принятии управленческих решений, бесспорно вынуждено следовать определённой «линии поведения», которую принято называть стратегией. Собственно, стратегия – это процесс и результат планирования деятельности предприятия на долгосрочную и среднесрочную перспективы. Стратегическое управление предполагает выработку комплексной стратегии, отражает генеральное направление развития предприятия. Рассматривая процесс организационного развития предприятия, подчёркивая его комплексность, необходимо отметить, что при рассмотрении стратегии организационного развития это позволяет выделить организационную, производственную, рыночную, финансовую, кадровую стратегии предприятия. Эти стратегии, в сущности, соответствуют системе целей и задач предприятия и призваны обеспечить достижение последних<sup>31</sup>.

Организационная стратегия обеспечивает, как правило, вхождение предприятия в вертикальные отраслевые структуры, горизонтальное объединение предприятий, использование новых эффективных способов делового взаимодействия, приватизацию<sup>32</sup>. Организационная стратегия – это расположение во времени и пространстве элементов и подсистем предприятия. Про-

---

<sup>30</sup> Пригожий А.И. Организация: системы и люди [Текст].. – М.: Текст, 2013. – С. 28.

<sup>31</sup> Гаррет. Б., Дюссож П. Стратегические альянсы [Текст]. – М.: Пресс-бук, 2015. – С. 67.

<sup>32</sup> Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика [Текст]. – Минск: Книга, 2013. – С. 39.

изводственная стратегия предполагает поддержание соответствующего технического уровня производства при неперенном соблюдении правила снижения производственных издержек. Рыночная (сбытовая) стратегия отражает ориентацию предприятия и производства на потребительский спрос и предполагает разработку и совершенствование товаров, их эффективное продвижение на рынке. Финансовая стратегия предполагает усилия, предпринимаемые для упрочнения финансовых позиций предприятия и лоббирование его интересов во внешней среде.

Кадровая стратегия направлена на сохранение ядра квалифицированного персонала предприятия и представляет набор основных принципов, правил и целей работы с последним, конкретизированных с учётом типа организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала<sup>33</sup>.

Кадровая стратегия предприятия охватывает комплекс работ, представленных следующими направлениями: организация связей с рынком труда и персоналом предприятия; формирование политики использования персонала; выбор и разработка программ реализации стиля управления персоналом и организация горизонтальных связей; организация условий труда и рабочих мест; выбор системы оплаты труда персонала; формирование политики признания личного вклада работника; формирование политики обучения и развития персонала; развитие организационной культуры предприятия; разработка и реализация программ мотивации персонала; обеспечение неразрывной связи стратегии организации со стратегией управления персоналом; формирование коммуникационной политики<sup>34</sup>.

В реальной практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий, осуществлять комбинированную стратегию.

Выполнение стратегии направлено на решение трёх задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую бу-

---

<sup>33</sup> Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст]. – М.: Текст, 2015. – С. 30

<sup>34</sup> Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика [Текст]. – Минск: Книга, 2013. – С. 25.

дет реализовывать предприятие. Это в первую очередь касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем. Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем, чтобы сориентировать деятельность предприятия на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам предприятия, как его структура, система мотивации и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые представления, ценности и верования, квалификация работников и менеджером и т.д. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с существующей стратегией стиля руководства и подхода к управлению предприятием<sup>35</sup>.

На выбор в качестве приоритетной той или иной стратегии, помимо целей предприятия оказывает влияние комплекс внешних и внутренних факторов. Эти факторы составляют внутреннюю и внешнюю среду предприятия. Изучая их, следует учитывать, что они тесно взаимосвязаны, и степень воздействия отдельных факторов на предприятие различна<sup>36</sup>.

Внешняя среда является источником ресурсов предприятия, которые необходимы для поддержания его жизнеспособности и внутреннего потенциала. В рамках внешней среды предприятия выделим макро- и микросреду.

Внешняя микросреда предприятия – это её рабочая среда, её непосредственные контакты с поставщиками, клиентами, посредниками, конкурентами, контактной аудиторией. Социальные составляющие микросреды предприятия – это потребители, контактные аудитории предприятия и их характеристики (территориальное местоположение, демографические, социально-психологические особенности, мотивация, потребительское поведение)<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации [Текст]. – М.: Бином, 2014. – С. 19.

<sup>36</sup> Проблемы программно-целевого планирования и управления [Текст] / Под ред. Г.С.Поспелова. – М.: Лабиринт-пресс, 2014. – С. 27.

<sup>37</sup> Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Текст]. – М.: Кнорус, 2015. – С. 71.

Внешняя макросреда предприятия – это не связанные непосредственно с ним экономические, технологические, политические, демографические, экологические, социальные и другие факторы.

Анализируя социальную компоненту макроокружения предприятия, рассматривают: население (уровень благосостояния, обычаи, верования, ценности, профессионально-образовательную, демографическую структуру); общественные институты – государственные органы, общественные организации, политические партии и движения, профсоюзы; рынок трудовых ресурсов<sup>38</sup>.

Важность изучения социальной компоненты макросреды предприятия заключается в том, что она влияет на другие макрофакторы и на внутреннюю среду предприятия: социальные макропроцессы меняются медленно, но приводят к существенным изменениям в среде предприятия, они влияют на потребительское поведение, формируют требования к предприятию. Анализ рынка трудовых ресурсов позволяет выявить потенциальные возможности в обеспечении предприятия нужными кадрами (наличие кадров определённой специальности и квалификации, уровня образования, возраста, пола и т.д., стоимости), исследовать политику профсоюзов, оказывающих влияние на рынок труда<sup>39</sup>.

Внутренняя среда предприятия является источником её силы, она включает в себе потенциал её развития и функционирования. При анализе внутренней среды предприятия характеризуют ее преимущества и недостатки. Внутренняя среда, в отличие от внешней, представляет факторы, которые предприятие может контролировать, управлять ими. Если некоторые элементы системы организованы неправильно, внутренняя среда порождает проблемы функционирования и развития предприятия. Противоречия, возникающие во внутренней среде предприятия, в какой-то мере объясняются двойственной природой внутренних факторов или структурных элементов

---

<sup>38</sup> Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации [Текст]. – М.: Бином, 2014. – С. 19.

<sup>39</sup> Саати Е., Керпа А. Аналитическое планирование. Организация систем [Текст]. – М.: Профессионал, 2015. – С. 37.



предприятия. С одной стороны, это факторы, определяющие социально-экономическую структуру предприятия (индивиды с их способностями, интересами и подготовленностью, социальные группы, акционеры, подразделения, распределение полномочий и ответственности, неформальные отношения, потоки информации). С другой стороны, это элементы, определяющие производственно-техническую структуру предприятия (орудия труда, материальные ресурсы, технологии).

Выделяют группы ключевых внутренних факторов, которые могут быть источниками как преимуществ, так и недостатков предприятия<sup>40</sup>. Опираясь на данную классификацию, раскроем содержание внутренних факторов предприятия.

Группа производственных факторов: территориальное местоположение предприятия, его отраслевая специализация, размеры производства, особенности производственно-технического цикла, жизненный цикл предприятия, загруженность производственных мощностей, контроль качества, исследования и разработки и т.д.<sup>41</sup>

Группа финансовых факторов: финансовый капитал, система контроля за издержками и т.д.

Группа маркетинговых факторов: имиджи репутация предприятия, номенклатура товаров, качество и жизненный цикл продукта, выпускаемого предприятием, маркетинговые исследования рынка, каналы товаропродвижения. Организация сбыта, реклама, ценовая политика и т.д.

Группа организационных факторов: миссия предприятия, организационно-правовая форма, организационная структура, престиж предприятия, система коммуникаций, система управленческого контроля, организационная культура, социально-психологический климат, система стратегического планирования, способность к самоорганизации и т.д.

---

<sup>40</sup> Доусон Р. Уверенно принимать решения: как научиться принимать решения в бизнесе и жизни. Пер. с англ. [Текст] – М.: Альфа-пресс, 2013. – С. 45.

<sup>41</sup> Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления [Текст]. – М.: Кнорус, 2014. – С. 28.

Группа кадровых факторов: социально-демографические характеристики персонала (половозрастная структура, профессионально-образовательная структура и т.д.), уровень квалификации, мораль, персонал управления, система оплаты труда, метода мотивации и стимулирования, кадровая политика на предприятии, текучесть кадров, случаи нарушения дисциплины и т.д.

В связи с тем, что в рамках социологии управления нас интересуют социальные аспекты управления организационным развитием, рассмотрим только те факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на функционирование и развитие предприятия как социальной системы, позволяют достичь некоторого социального эффекта, реализовать социальный потенциал предприятия<sup>42</sup>.

Миссия предприятия. Миссия предприятия – это смысл её существования, её предназначение. Она обеспечивает баланс интересов на предприятии, делает его уникальным, наполняет работу персонала особым смыслом.

Организационно-правовая форма. По оценке руководителей предприятий, финансовое состояние в целом очень слабо зависит от организационно-правовой формы предприятия<sup>43</sup>. Скорее, организационно-правовая форма имеет значение для формирования структур и процессов управления, фиксации отношений собственности и в некоторой степени – для привлечения инвестиций на разных стадиях жизненного цикла предприятия. Однако, на социальные отношения и социальный потенциал предприятия, организационно-правовая форма оказывает непосредственное влияние, так как в ней отражены отношения собственности, власти и управления на предприятии.

Жизненный цикл предприятия. Широко распространено понятие жизненного цикла предприятия как предсказуемых изменений с определённой последовательностью состояний в течение времени<sup>44</sup>. В теории жизненных

---

<sup>42</sup> Доусон Р. Уверенно принимать решения: как научиться принимать решения в бизнесе и жизни. Пер. с англ. [Текст] – М.: Альфа-пресс, 2013. – С. 25.

<sup>43</sup> Бланчард К., Вэгхорн Т. Миссия возможного, или как стать компанией мирового класса [Текст]. – Челябинск: 2014. – С. 75.

<sup>44</sup> Пригожий А.И. Организация: системы и люди [Текст]. – М.: Текст, 2013. – С. 48.

циклов деловых организаций прослеживается динамика структурных изменений на предприятии. В качестве критерия эффективных организационных изменений автор предлагает рассмотреть её гибкость и управляемость. Молодые предприятия очень гибки и подвижны, но слабо управляемы. Когда предприятие взрослеет, соотношение изменяется – управляемость растёт, а гибкость уменьшается.

Трудности, с которыми сталкивается предприятие, делятся на болезни роста и организационные патологии. Болезни роста – это проблемы, которые обусловлены незрелостью предприятия и которых трудно избежать. Эти проблемы могут быть преодолены силами самого предприятия. Что касается организационных патологий, их опасность состоит в том, что непреодоленные болезни роста становятся патологиями, излечиться от которых самостоятельно предприятие не в состоянии<sup>45</sup>.

Таким образом, задача руководства – не допускать возникновения патологий. При правильной стратегии и тактике развития предприятия оно может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии довольно продолжительное время. Следовательно, стратегическое и оперативное управление должны сосредоточиться на решении проблем, присущих данной конкретной стадии жизненного цикла предприятия. Задача управления заключается не в решении проблемы, которая представляет собой реалии вчерашнего дня, и следовательно, решение проблемы запаздывает за проблемной ситуацией и теряет смысл. Задача управления заключается в таком изменении предприятия, чтобы оно соответствовало новым реалиям<sup>46</sup>.

Теория жизненных циклов позволяет проанализировать возможные сценарии развития предприятия, перспективность привлечения на предприятие тех или иных менеджеров, увидеть динамику, а не статику предприятия, и сделать вывод о своевременности определённых управленческих решений.

---

<sup>45</sup> Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций [Текст]. – М.: Професионал, 2013. – С. 89.

<sup>46</sup> Смирнов Э.А. Теория организации [Текст]. – М.: Кнорус, 2013. – С. 50.

Организационная структура. Организационная структура – это фиксированные взаимосвязи между подразделениями и персоналом предприятия. От правильности выбора организационной структуры зависит эффективность работы предприятия, реализация его потенциала, прежде всего – социального. Структурные изменения на предприятии происходят в процессе адаптации предприятия к меняющимся внешним условиям и они отражаются в изменении стратегии предприятия. В относительно постоянных условиях стратегия предприятия сводится к снижению издержек и ценовой конкуренции<sup>47</sup>.

Организационная структура предприятия представляет собой наследие старого и формирование нового: в зависимости от поставленных целей, стратегии предприятия, выбирается та или иная организационная структура. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией предприятия требует, чтобы стратегически значимые виды деятельности и хозяйственные подразделения рассматривались в качестве основных блоков при построении организационной структуры. При сочетании нескольких стратегий образуются организационные матрицы различных типов, в которых сочетаются разные виды структур. В целом же организационные структуры движутся в сторону многообразия и усложнения: унифицированные структуры движутся в сторону множественности видов структур в рамках единого предприятия; стабильные структуры стремятся к динамичности; реактивность сменяется планируемостью; структурная оптимизация – оптимизацией организационного потенциала предприятия; адаптация структур преобразуется в их конструирование<sup>48</sup>.

Организационная культура. Организационная культура – это паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы вос-

---

<sup>47</sup> Янг С. Системное управление организацией [Текст]. – М.: Кнорус, 2010. – С. 75.

<sup>48</sup> Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций [Текст]. – М.: Профессионал, 2013. – С. 89.

приятия и рассмотрения названных проблем<sup>49</sup>. Подвергая анализу феномен организационной культуры, необходимо отметить его системность.

Организационная культура представлена тремя подсистемами-уровнями: артефакты; декларируемые и истинные ценности; базовые представления. Ставя задачу диагностики и оптимизации организационной культуры предприятия, необходимо учесть специфику уровней культуры, понимание которой способно обеспечить реальный положительный эффект.

Система коммуникаций. Коммуникации во внутреннем пространстве предприятия – это взаимодействие, процесс обмена информацией и передачи сведений между людьми и подразделениями предприятия. Коммуникация служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений предприятия, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления<sup>50</sup>.

Мотивация персонала. Одним из важнейших условий достижения предприятием своих целей является обеспечение всех участников производственных и управленческих процессов в эффективности их действий. Должный уровень заинтересованности поддерживается соответствующей системой мотивации. Анализ последней представляется возможным посредством рассмотрения предпосылок её развития, которые в полной мере отражены в мотивационных теориях.

Таким образом, развитие, как известно, всегда связано с качественными (структурными) усложнениями в организации, суть которых состоит в формировании более сложной внутренней формы, адаптированной к изменившимся внешним условиям и способной обеспечить эффективное равновесие "внутренней среды организации" с ее "внешней средой".

### **1.3. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

---

<sup>49</sup> Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст]. – М.: Текст, 2015. – С. 69.

<sup>50</sup> Смолкин А.М. Организационная перестройка на предприятии [Текст]. – М.: Бук-пресс, 2015. – С. 18.

Цель исследования - разработка рекомендаций по формированию и реализации стратегии развития бизнеса организации на основе исследования методических подходов по управлению развитием организации.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «АрмКомплект». Предметом исследования является процесс формирования и реализации стратегии развития бизнеса организации.

Поставленная в исследовании цель определила необходимость решения следующих задач:

- исследование существующих моделей развития организации;
- исследование факторов стратегического управления развитием предприятия;
- анализ показателей развития ООО «АрмКомплект»;
- разработка алгоритма формирования и реализации стратегии организационного развития бизнеса;
- разработка стратегии развития ООО «АрмКомплект»;
- оценка экономической эффективности рекомендаций по формированию и реализации стратегии организационного развития бизнеса.

Алгоритм проведения исследования представлен на рис. 1.4.

Гипотезой исследования является предположение о том, что разработка и реализация стратегии развития бизнеса организации позволит повысить эффективность ее деятельности на перспективу.

Начальным этапом исследования явилось изучение теоретических основ формирования стратегии развития бизнеса организации с помощью монографического метода.

При анализе стратегического развития организации проясняются проблемы, возникающие на пути развития компании, возможности, условия и ограничения эффективной работы.

На основании данной информации далее разработаны предложения, включающие задачи и планируемые результаты работы экспертов организа-

ции, определены процедуры и методы, требуемые к использованию в аналитическом процессе, а сроки реализации мероприятий.

В процессе анализа организационного развития компании используются следующие методы:

- организационный анализ;
- диагностическое интервью и опросы;
- социально-психологические исследования;
- наблюдение (посещение совещаний, правлений, планерок и т.п.);
- комплексные тренинги сотрудников компании;
- индивидуальное консультирование руководителей организации.

Организационное развитие – комплексный вид аналитической деятельности, поэтому эксперты организации, которые занимаются данной проблемой должны свободно владеть эффективными технологиями и методами не только теории организации, менеджмента, маркетинга и психологии, но и таких дисциплин, как конфликтология, социология и культурология.

На втором этапе исследования проведена оценка показателей развития объекта исследования.

На третьем этапе на основе проведенного анализа организационного развития предприятия формулировались выводы и разрабатывались соответствующие рекомендации. Алгоритм проведения исследования представлен на рисунке 1.4.

Таким образом, проведенное в первой главе выпускной квалификационной работы исследование позволило сделать следующие выводы. Существует несколько моделей организационного развития компании, которые характеризуют типичное развитие многих организаций на разных этапах.

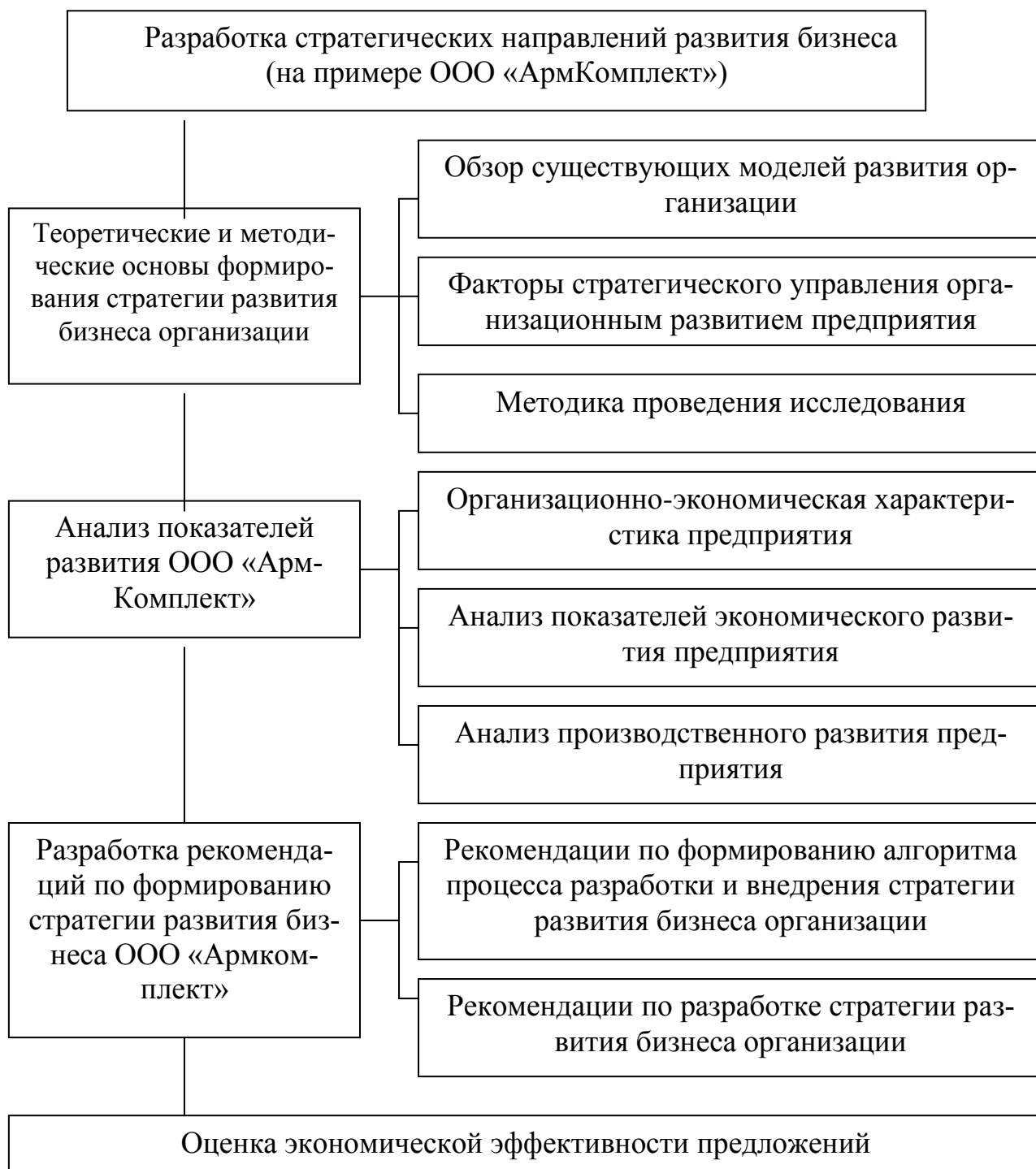


Рис. 1.4 Алгоритм проведения исследования



Регулярное совершенствование системы стратегического и оперативного управления в организационном развитии позволяет предприятию с минимальными затратами осуществлять переход на новую стадию своего развития. Стратегическое управление предполагает выработку комплексной стратегии, отражает генеральное направление развития предприятия. Рассматривая процесс организационного развития предприятия, подчёркивая его комплексность, необходимо отметить, что при рассмотрении стратегии организационного развития это позволяет выделить организационную, производственную, рыночную, финансовую, кадровую стратегии предприятия.

Анализ показателей развития ООО «АрмКомплект» представлен во второй главе ВКР.

## **2. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ООО «АРМКОМПЛЕКТ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Главное направление производственной деятельности ООО «АрмКомплект» – предоставление потребителям, находящимся на территории России и стран СНГ, услуг по ремонту оборудования для нефте-, газо-, водопроводов.

Основные виды производимых работ:

- изготовление и поставка технологического оборудования для газовой, нефтяной, энергетической, нефтехимической, металлургической, коммунальной отраслей;
- разработка, изготовление и поставка метрологического оборудования для измерения шероховатости, линейных, угловых размеров и показателей качества поверхностей;
- входной контроль и ремонт трубопроводной арматуры (задвижек, затворов, запорных и обратных клапанов, шаровых кранов);
- комплектная поставка трубопроводной арматуры, насосов, компрессоров, а также комплектующих;
- справочно-информационное обеспечение и обучение процессам и правилам проектирования, производства, эксплуатации, технического обслуживания и ремонтов трубопроводной арматуры;
- научные исследования в области обеспечения качества продукции машиностроения (в первую очередь трубопроводной арматуры) на всех стадиях ее существования.

Направления развития ООО «АрмКомплект»:

- расширение товарного ассортимента за счет современных экономических и высококачественных импортных и российских товаров;

- экономия финансовых и временных ресурсов покупателей за счет гибкой ценовой политики и эффективной организации работы компании;
- укрепление сотрудничества с деловыми партнерами на принципах информационной открытости и прозрачности;
- контроль качества и техническая экспертиза продукции.

Покупатели продукции и услуг ООО «АрмКомплект» — это представители оптового звена рынка трубопроводной арматуры и непосредственные потребители — производственные, строительные и проектные организации, ЖКХ, бюджетные организации, предприятия нефтегазового комплекса СНГ.

За годы успешной работы ООО АрмКомплект существенно расширил географию продаж. Создана широкая гамма специализированного технологического оборудования высокого уровня мобильности, различной степени механизации и автоматизации широкому кругу потребителей для осуществления процессов:

- сварки и наплавки уплотнений, валов, внутренних цилиндрических поверхностей крупногабаритных деталей и т. д.;
- высокоточной лезвийной и абразивной обработки внутренних и наружных поверхностей важнейших деталей трубопроводной арматуры, имеющих нормальные и высокие требования к точности линейных и угловых размеров и качеству поверхностей, в том числе для обработки корпусов арматуры без демонтажа их из трубопровода;
- всего объема пневмо-гидравлических испытаний различных типов трубопроводной арматуры давлением до 70,0 МПа, настройки предохранительных устройств на давление срабатывания.

На все указанные виды деятельности предприятие ООО «АрмКомплект» имеет свидетельство о допуске к работам.

Компетентность и высокий профессионализм высшего руководства и персонала всех уровней обеспечивается постоянным повышением квалифи-

кации и аттестацией в специализированных центрах по видам выполняемых работ.

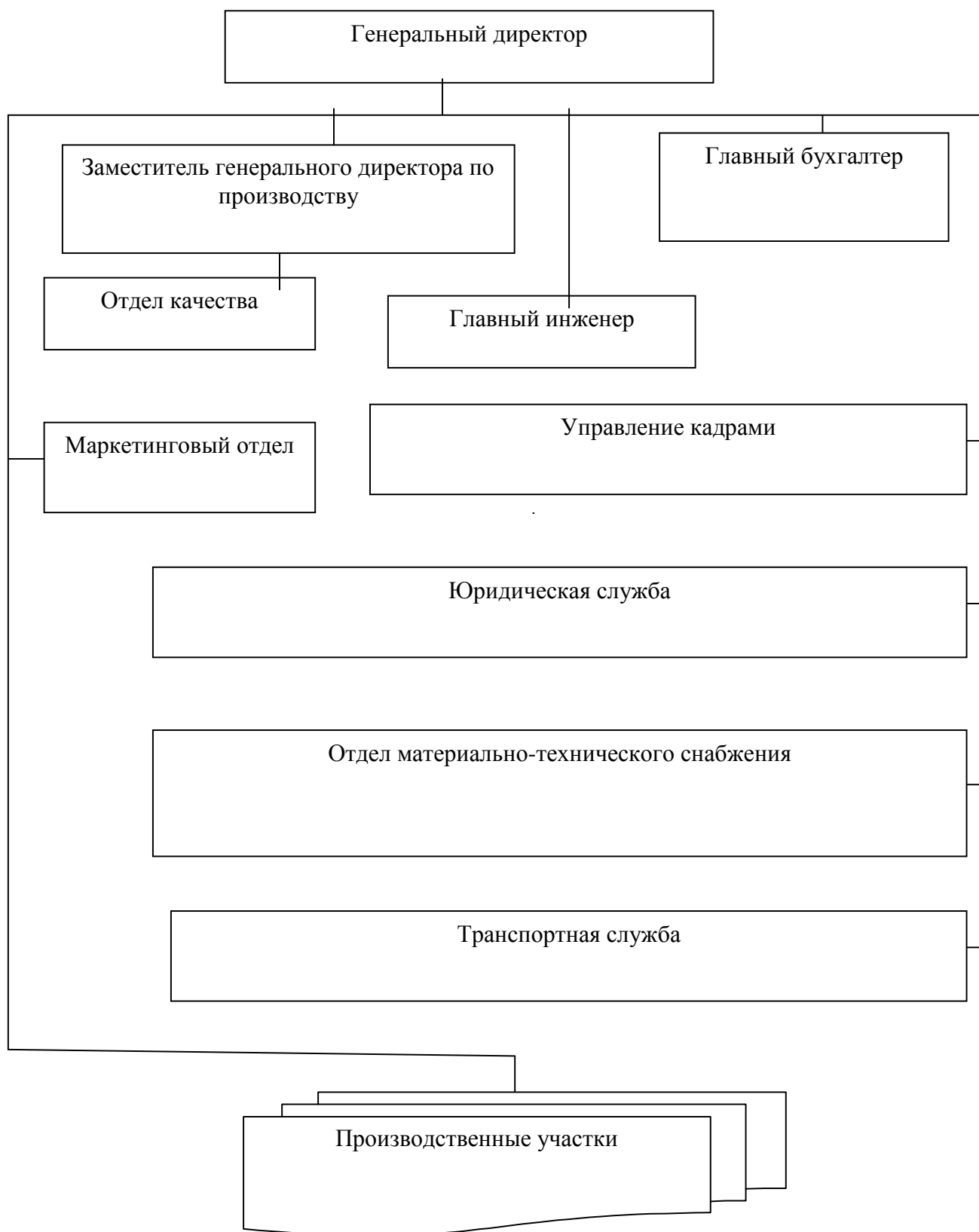


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «АрмКомплект»

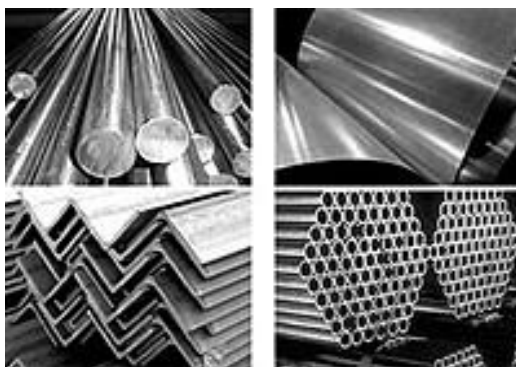
Организационная структура управления ООО «АрмКомплект» представлена на рис. 2.1.



Трубопроводная арматура



Оборудование для ремонта трубопроводной арматуры



Продажа металлопроката



Емкостное оборудование



Теплообменное оборудование

Рис. 2.2. Основные товары и услуги ООО «АрмКомплект»

Адрес организации: Россия, Пензенская область, Пенза, ул. Строителей 5, 440028. Генеральный директор Кулаков Сергей Иванович.

В ООО «АрмКомплект» численность сотрудников составляет 55 человек, из них инженерно-технических работников – 12 чел., рабочих – 43 чел. (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Структура персонала ООО «АрмКомплект»

№ п/п	Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
1	Всего, чел. на конец года	52	53	51	48	55
2	В т.ч. ИТР, чел.	11	13	11	11	12
3	Рабочие, чел.	41	40	40	37	43
4	Принято, чел.	3	5	7	3	6
5	Уволено, чел.	4	3	4	10	11

Численность персонала организации изменялась скачкообразно, начиная с 2012 г. Однако в силу тяжелых производственных условий и нестабильных в настоящее время договорных условий с заказчиками, непостоянства заработной платы текучесть кадров на предприятии достаточно высока. Так, в 2016 г. было уволено 11 человек и принято 6 человек.

Основные экономические показатели деятельности ООО «АрмКомплект» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Основные экономические показатели деятельности ООО «АрмКомплект»

№ п/п	Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7

1	Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс. руб.	15344,9	20067,3	24678,0	13375,1	9094,7
2	Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	15135,9	19896,4	24499,3	12857,9	8773,0
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	209,0	170,9	178,7	438,4	204,4
4	Прочие доходы, тыс. руб.	17,1	22,3	18,1	-	23,3
5	Прочие расходы, тыс. руб.	170,9	173,1	103,1	5,2	45,5
6	Чистая прибыль, тыс. руб.	41,9	15,3	71,2	328,4	145,0

Анализ экономических показателей деятельности организации показывает, что в целом, не смотря на экономическую ситуацию в стране и мире, деятельность остается безубыточной, однако финансовые результаты в 2016 г. значительно ухудшились по сравнению с 2012 г.. Наиболее удачным в финансовом плане для организации стал 2015 г., когда была получена прибыль в размере 328,4 тыс. руб. В 2016 г. прибыли было получено на 55,85% меньше от уровня 2015 г. и она составила 145 тыс. руб.

Аналогичная тенденция изменения сложилась и по показателям выручки от реализации работ, услуг и себестоимости продукции.

Таким образом, в целом, ООО «АрмКомплект» характеризуется как динамично развивающаяся организация с имеющимся потенциалом роста, воз-

возможностями по расширению бизнеса, развивающейся системой внутрифирменной подготовки специалистов. Более детально производственные и экономические показатели развития организации проанализируем в следующих параграфах дипломного проекта.

## 2.2. Анализ показателей экономического развития предприятия

Уровень экономического развития организации оценивается следующими показателями: потенциальные финансовые показатели производства (прибыльности, ликвидности, платежеспособности), потенциальные инвестиционные возможности.

В таблице 2.3 представлены основные финансовые показатели деятельности ООО «АрмКомплект»

Таблица 2.3

Основные финансовые показатели ООО «АрмКомплект»

№ п/п	Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
1	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,26	0,89	0,31	0,22
2	Коэффициент «критической оценки»	0,69	0,78	0,94	1,08	1,09
3	Коэффициент текущей ликвидности	1,05	0,93	0,96	1,13	1,22
4	Коэффициент	0,92	0,87	0,65	0,12	0,18



	обеспеченности собственными средствами					
5	Рентабельность активов, %	0,38	0,46	0,65	11,60	6,3
6	Рентабельность собственного ка- питала, %	26,3	29,5	28,0	32,6	14,41
7	Рентабельность продаж, %	1,4	0,9	0,73	2,33	2,3

В соответствии с изменением абсолютных показателей финансовых результатов деятельности организации аналогичным образом изменялись относительные показатели – показатели рентабельности продаж, рентабельности собственного капитала, рентабельности активов. Так, рентабельность продаж в 2016 г. составила 2,3%, что меньше уровня 2015 г. на 0,03 п.п. Рентабельность активов в 2016 г. составила 6,3%, что также вдвое меньше уровня 2015 г. (на 45,69%).

Показатели текущей ликвидности в ООО «АрмКомплект» на протяжении всего анализируемого периода имели достаточно высокие значения, в пределах нормативов. Однако показатель абсолютной ликвидности во все годы был меньше нормативного уровня (он должен быть больше 2), что является свидетельством недостаточности у предприятия ликвидных активов для погашения имеющихся обязательств.

Динамика показателей прибыли ООО «АрмКомплект» представлена на рисунке 2.2.

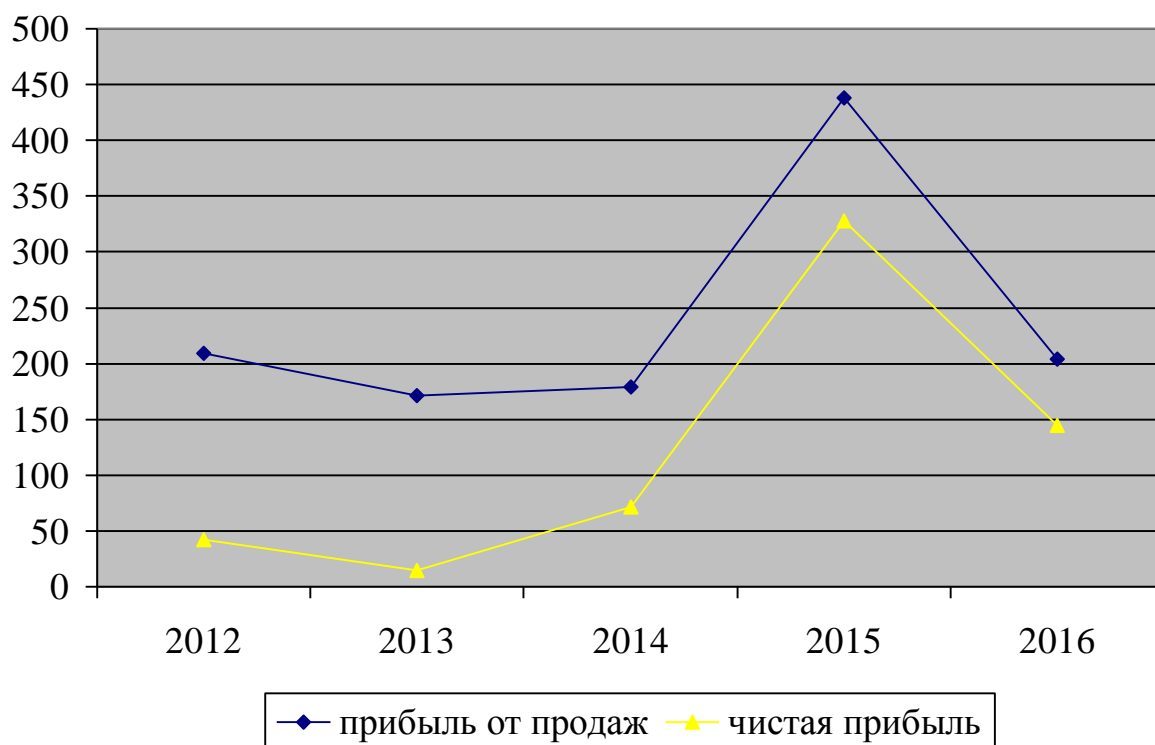


Рис. 2.2. Динамика показателей прибыли ООО «АрмКомплект», тыс. руб.

Анализ показывает, что показатели прибыли ООО «АрмКомплект» в 2016 г. резко снизились по сравнению с 2015 г., что является последствием экономического кризиса в экономике в целом. Однако предприятие получило в 2016 г. чистую прибыль в размере 145 тыс. руб. в неблагоприятный финансовый год, что свидетельствует о большом внутреннем потенциале и возможностях дальнейшего развития.

Успешное развитие бизнеса - это результат рационального менеджмента, основанного на использовании информации о возможностях предприятия. Ведь от возможностей предприятия зависит, насколько динамично будет развиваться бизнес. Следовательно, развитие бизнеса обусловлено наличием у предприятия соответствующего экономического потенциала. При этом для эффективного развития предпринимательства необходимо иметь адекватную рыночным отношениям систему экономической информации, раскрывающую его возможности. В свою очередь, возможности любого экономического

субъекта (предприятия), другими словами его потенциал, в рыночных условиях хозяйствования определяются различными факторами, и прежде всего наличием собственности предприятия.

Таким образом, возможности дальнейшего развития предприятия определяются наличием активов, их структурой и соответствующими источниками финансирования, обеспечивающими устойчивость финансового положения, то есть экономическим потенциалом. Ориентируясь на основную цель бизнеса - приращение собственности, которая отождествляется с имущественным потенциалом, менеджер неизбежно сталкивается с проблемой управления экономическим потенциалом предприятия. Имущественный потенциал в бухгалтерской интерпретации - это активы, стоимость которых определяет стоимость предприятия и тождественна величине пассивов (капитал + обязательства). Имущественный потенциал характеризует количественно в стоимостной оценке экономический потенциал, тогда как степень устойчивости финансового состояния предприятия является его качественной характеристикой.

Анализируя показатели эффективности использования трудовых ресурсов в организации в 2012-2016 гг., необходимо отметить следующее. Производство валовой продукции за последние годы снижается, так с 2014 г., когда показатель составлял 24678 тыс. руб., его значение снизилось до 9094 тыс. руб. или на 62,5% (таблица 2.4).

Производство продукции на 1 работника в ООО «АрмКомплект» до 2014 г. увеличивалось, а, начиная с 2015 г. его значение ежегодно уменьшается. Так, если в 2014 г. на 1 работника в организации приходилось 483 тыс. руб. произведенной продукции, то в 2016 г. данный показатель составил 165 тыс. руб., что меньше на 65,83%. В расчете на 1 работника производство продукции за 2016 г. сократилось по сравнению с 2015 г. на 40,66%.

Таблица 2.4

Динамика показателей эффективности использования трудовых ресурсов

№	Показатель	2012	2013	2014	2015	2016

п/п						
1	2	3	4	5	6	7
1	Производство валовой продукции, всего, тыс. руб.	15344,95	20067,35	24678,05	13375,1	9094,7
2	Производство продукции на 1 работника, тыс. руб.	295,05	378,69	483,84	278,67	165,38
3	в т. ч. на 1 чел/день, руб.	1117	1434	1832	1055	626
4	в т. ч. на 1 чел/час, руб.	139	179	229	131	78
5	Оплата труда, всего, тыс. руб.	816	826	918	864	1188
6	в т. ч. на 1 чел/день, руб.	430,40	427,40	493,15	493,15	591,78
7	в т. ч. на 1 чел/час, руб.	53,8	53,43	61,64	61,64	73,97

Сумма расходов организации на оплату труда ежегодно возрастает. Данный факт с одной стороны характеризует деятельность организации положительно – с точки зрения улучшения социально-экономических условий работников, но с другой – отрицательно. Производительность труда на 1 работника в ООО «АрмКомплект» снижается более быстрыми темпами, чем затраты на оплату труда в расчете на 1 работника. Так, за 2016 г. производство продукции на 1 работника сократилось на 40,66% расходы на оплату труда – возросли на 37,5%. Такое соотношение изменения анализируемых показателей свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов в организации.

Потенциал организации рассматривается как источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть приведены в действие, использованы для достижения определенной цели. Совокупность ресурсов состоит из материальных, трудовых, финансовых, организационных, информационных и других видов ресурсов.

Таким образом, резервы (или потенциал предприятия) - это материально-вещественные ресурсы, которые создаются планомерно для удовлетворения дополнительной потребности в них при определенных обстоятельствах; с другой стороны, это неиспользованные возможности повышения эффективности производства. Анализ показателей финансово-экономического развития ООО «АрмКомплект» показывает, что финансовые и трудовые ресурсы организации используются относительно неэффективно, в последние годы показатели эффективности снижались. Эффективное использование экономического потенциала означает возможность для предприятия одновременно и рационально использовать все имеющиеся ресурсы для достижения высоких конечных результатов и удовлетворения потребностей заказчика в качественной продукции. Управление стратегией развития предприятия нуждается в совершенствовании, производственная политика должна включать мероприятия по повышению эффективности использования финансовых и трудовых ресурсов.

### **2.3. Анализ показателей производственного развития предприятия**

При оценке производственного потенциала организации рассматриваются различные структурные коэффициенты, такие как: техническое строение производства (фондовооруженность труда); органическое строение производства (эффективность использования ресурсов); стоимостное строение производства (эффективность производства); дееспособность производственных фондов (доля производственных фондов, участвовавшая в создании продукта); средний оборот производственных фондов (количество оборотов, совершенных производственными фондами); фондоемкость чистой продукции (стоимость производственных фондов, приходящаяся на 1 рубль чистой продукции); норма потребления (стоимость труда, приходящаяся на 1 рубль чистой продукции); норма накопления (доля прибыли, которую предприятие

может реинвестировать в развитие производства (коэффициент реинвестирования).

Состав и структура основных фондов ООО «АрмКомплект» в 2012-2016 гг. представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Состав и структура основных производственных фондов

№ п/п	Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
1	Здания, тыс. руб. / %	428,22/ 61	330,02/ 58	188,8/ 59	–	463,63/ 71
2	Сооружения, тыс. руб. / %	28,08/ 4	34,14/ 6	16,0/ 5	–	26,12/ 4
3	Машины и оборудование, тыс. руб. / %	84,24/ 12	85,35/ 15	60,8/ 19	–	84,89/ 13
4	Инструменты, тыс. руб. / %	35,1/ 5	34,14/ 6	12,8/ 4	–	13,06/ 2
5	Прочие, тыс. руб. / %	126,36/ 18	85,35/ 15	41,6/ 13	–	65,30/ 10
6	Основные производственные фонды, всего, тыс. руб. / %	702/ 100	569/ 100	320/ 100	–	653/ 100

Анализ стоимости основных фондов ООО «АрмКомплект» показывает следующее. Сумма используемых в производстве основных средств организации ежегодно снижалась, начиная с 2012 г. по 2015 г. В 2014 г. стоимость основных средств составляла 320 тыс. руб., а к 2016 г. этот показатель возрос

до 653 тыс. руб. или на 104,1%. Аналогичная картина изменения сложилась и по отдельным элементам основных фондов, здания, сооружения, оборудования, инструмент в стоимостной оценке до 2014 г. снижались, а в 2016 г., выросли.

В анализируемом периоде изменялась структура основных фондов организации. Изменение соотношения активной и пассивной частей основных фондов неблагоприятно с точки зрения эффективности использования основных средств. В результате анализа выявлено, что доля зданий и сооружений, начиная с 2014 г. увеличивалась. А вот стоимость оборудования и инструмента, наоборот, снижалась. Только за 2016 г. доля зданий выросла на 7% в общем объеме основных средств, а удельный вес машин и оборудования снизился на 4%. В стоимостной оценке сумма используемого оборудования и инструмента за 2016 г. сократилась более чем вдвое.

Структура основных фондов ООО «АрмКомплект» в 2016 г. представлена на рис. 2.3.

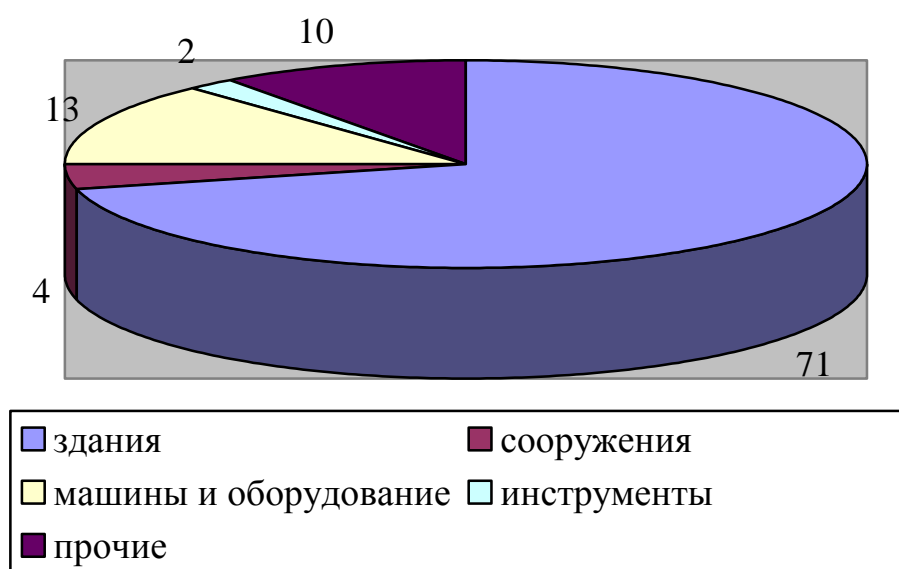


Рис. 2.3. Структура основных фондов ООО «АрмКомплект» в 2016 г.,

%

В широком смысле большинство существующих мнений сводится к определению производственного потенциала как совокупности тех или иных видов ресурсов предприятия. Таким образом, большее распространение получила ресурсная позиция в определении производственного потенциала. С этой позиции взаимосвязь технического и производственного потенциала раскрывается через объемы совокупностей рассматриваемых в каждом из понятий ресурсов. В этом случае технический потенциал является составным элементом производственного потенциала, так как технико-технологические ресурсы, как видно из представленных выше определений, входят в состав ресурсов, способных производить материальные блага. Более того, данный вид ресурсов является основой производственного потенциала и с точки зрения второй позиции, потому что именно основные производственные фонды заключают в себе способность или возможность производства.

Производственный потенциал организации определяется следующими показателями: потенциальный объем производства продукции, потенциальные возможности основных средств, потенциальные возможности использования сырья и материалов, потенциальные возможности профессиональных кадров.

Анализируя фактические показатели эффективности использования производственных ресурсов предприятия были рассчитаны показатели фондовооруженности (отношение стоимости основных фондов к среднегодовой численности работников организации), фондоотдачи (отношение выручки от реализации продукции, услуг к стоимости основных фондов организации), фондоемкости (отношение среднегодовой стоимости основных фондов к выручке от реализации продукции, услуг). Результаты расчетов показателей в ООО «АрмКомплект» за 2012-2016 гг. представлены в таблице 2.6.

Анализ позволил сделать следующие выводы. Эффективность использования основных фондов организации в последние годы снижается. Показатель фондоотдачи, т. е. доход с каждого вложенного рубля в основные фон-



ды, с 2014 г. приобрел тенденцию ежегодного снижения, к 2016 г. он снизился до 139,28 руб.

Таблица 2.6

Обеспеченность и эффективность основных производственных фондов

№ п/п	Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
1	Фондовооруженность, руб.	13500	10736	6275	–	11873
2	Фондоотдача, руб.	218,59	352,68	771,19	–	139,28
3	Фондоемкость, руб.	0,005	0,193	0,001	–	0,007

Соответственно снижению фондоотдачи, растет с каждым годом обратный ей показатель фондоемкость. Значение данного показателя в 2014 г. составляло 0,001, а к 2016 г. возросло до 0,007.

Кроме того, снижается фондовооруженность производства в организации. За последние анализируемые 3 года показатель фондовооруженности снизился более чем в 5 раз.

Таким образом, проведенный анализ позволил сделать вывод о необходимости предусмотрения в мероприятиях производственной политики направлений по повышению эффективности использования основных производственных фондов, а также мер по увеличению доли активной части основных средств, а также направлений по воспроизводству активной части основных средств организации.

Далее в исследовании проведена оценка показателей экономической эффективности использования основных средств организации, результаты которой представлены в таблице 2.7.

Коэффициент оборачиваемости основных средств показывает отношение выручки от реализации к стоимости основных средств.

Срок оборота рассчитывается как отношение произведения стоимости основных средств и периода их использования (в исследовании произведен расчет показателя за год) к выручке от реализации продукции, услуг.

Материалоемкость рассчитывается как отношение суммы материальных затрат организации к стоимости произведенной продукции. Снижение и оптимизация затрат является одними из основных направлений совершенствования экономической деятельности каждого предприятия, определяющих его конкурентоспособность, надежность и финансовую устойчивость. Следовательно, общей и исходной характеристикой материальных ресурсов в производственных запасах и задела в процессе производства и служит показатель материалоемкости продукции. Материалоемкость, как уже говорилось, это затраты сырья, материалов и других материальных ресурсов на единицу произведенной продукции. Показатели общей экономической эффективности, в том числе показатели использования производственных фондов, к которым относится показатель материалоемкости, характеризуют эффективность выбора, уже реализованных, прошлых затрат. С их помощью определяется целесообразность произведенных затрат, выявляются резервы повышения эффективности производства. Также показатели используются в управленческой и контролирующей деятельности.

Таблица 2.7

Показатели экономической эффективности использования основных средств

№ п/п	Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
1	Коэффициент оборачиваемости	11	12	13	12	11
2	Срок оборота, дн.	33,18	30,42	28,08	30,41	33,18
3	Материалоемкость, руб.	0,811	0,831	0,792	0,598	0,246

Анализ показал, что эффективность использования основных средств в ООО «АрмКомплект» в последние годы снижается. Хотя коэффициент оборачиваемости изменялся на протяжении 2012-2016 гг. незначительно, срок оборота средств, вложенных в основные фонды организации, увеличился. Так, в 2014 г. длительность одного оборота основных средств составляла 28,08 дней, а к 2016 г. этот показатель возрос до 33,18 дней, что негативно характеризует деятельность организации и говорит о необходимости разработки в составе производственной политики мероприятий по повышению эффективности использования основных средств.

Начиная с 2012 г., снижалась ежегодно материалоемкость продукции. Однако это явление свидетельствует не о повышении эффективности производства, а о сокращении его масштабов, сокращении затрат на материалы и изменении структуры себестоимости продукции и услуг в сторону снижения удельного веса затрат на материалы.

#### Выводы по второй главе

Таким образом, анализ деятельности ООО «АрмКомплект» показал, что у организации достаточно высокий потенциал производства, но существующая стратегия развития неэффективна, о чем свидетельствуют снижающиеся значения показателей фондоотдачи, произведенной продукции на 1 работника, повышение затрат на оплату труда при одновременном снижении производительности труда. Необходимы мероприятия по улучшению результатов деятельности трудовых ресурсов, по повышению эффективности использования производственных мощностей организации.

Основные направления по формированию и реализации стратегии развития ООО «АрмКомплект», разработанные по результатам проведенного исследования в дипломном проекте сформулированы и представлены в третьей главе.

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ООО «АРМКОМПЛЕКТ»**

#### **3.1. Рекомендации по формированию алгоритма процесса разработки и внедрения стратегии развития бизнеса организации**

Внешняя среда ООО «АрмКомплект» меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации компании к новым реалиям уже недостаточно.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне. Стратегическое планирование - это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании, так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития ООО «АрмКомплект» можно условно разбить на следующие крупные блоки (этапы):

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли. Разработка сценарного прогноза развития отрасли. Прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках;
- анализ конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);
- финансовая оценка стратегических альтернатив;
- формирование образа будущего компании. Разработка стратегических целей и задач;
- комплекс работ по внедрению стратегии.

## Анализ инвестиционной привлекательности отрасли

Анализ инвестиционной привлекательности отрасли является важнейшей составной частью процесса разработки стратегии развития предприятия. Важно подчеркнуть, что качественный и глубокий анализ инвестиционной привлекательности отрасли служит также важным аргументом в переговорах с банками и потенциальными портфельными и стратегическими инвесторами. Ведь в условиях дефицита кредитных и инвестиционных ресурсов их владельцам необходимо иметь ориентиры для оптимизации своих портфелей.

При анализе инвестиционной привлекательности отрасли используется набор приемов и методических подходов, который позволяет максимально объективно оценить изменяющиеся условия и определить характер и уровень конкурентной борьбы в анализируемой отрасли.

Алгоритм проведения анализа инвестиционной привлекательности отрасли включает в себя два этапа: оценку уровня интенсивности конкуренции и оценку стадии ее развития.

Ключевое место в анализе инвестиционной привлекательности отрасли отводится изучению конкурентной борьбы, определению ее источников и оценке конкурентных сил. Для этих целей используется модель движущих сил конкуренции, автором которой является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. В соответствии с этой моделью на уровень интенсивности конкуренции в отрасли влияют такие факторы (движущие силы конкуренции), как угроза входа в отрасль новых производителей, внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя со стороны покупателей, давление на производителя со стороны поставщиков сырья и материалов, угроза со стороны продуктов-заменителей, макросреда и государственная политика.

Оценка влияния каждой движущей силы (фактора) на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли проводится на основе балльно-экспертной шкалы.

Следующий этап анализа инвестиционной привлекательности отрасли - определение стадии ее развития (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм процесса разработки и внедрения стратегии развития ООО «АрмКомплект»

К числу основных критериев при этом относятся показатели, характеризующие темпы роста, потенциал отрасли и эволюцию продуктов и технологии. И, наконец, на базе сопоставления результатов, полученных на первом и втором этапах анализа, оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли.

Каждая отрасль в своем развитии проходит четыре стадии: эмбриональный период, период роста, стадию зрелости и стадию старения (стагнации). Оценка стадии развития отрасли производится на основе критериев, перечисленных выше (темпы роста, потенциал отрасли, эволюция продуктов и технологии и др.).

Оценив стадию развития отрасли, специалист по стратегическому планированию может воспользоваться базой стандартных характеристик и получить квалифицированные «подсказки». В частности, для зрелой отрасли характерны:

Низкая доходность. Замедляющийся рост, возросшая конкуренция, периодически возникающий избыток производственных мощностей оказывают негативное влияние на размер прибыли.

Падение темпов роста порождает острую конкуренцию за долю на рынке. Усиливается ценовая конкуренция.

Конкуренция, которая оказывает сильное влияние на издержки. Ужесточающаяся конкуренция вынуждает фирмы сокращать издержки на единицу продукции. Примерами могут служить использование дешевых компонентов (отечественные поставщики, свои присадки и т.п.), ликвидация малоэффективных и дорогостоящих звеньев в цепочке ценностей, увеличение загрузки производственных мощностей, реорганизация внутрифирменного управления.

Усиление международной конкуренции. При анализе внешней среды большое значение придается прогнозированию изменений конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках и оценке тенденций развития отрасли на средне- и долгосрочную перспективу.

## Анализ конкурентной позиции ООО «АрмКомплект» в отрасли

Итак, когда мы оценили инвестиционную привлекательность отрасли. Это первая контрольная точка для стратега. На следующем этапе необходимо оценить конкурентную позицию ООО «АрмКомплект» в анализируемой отрасли. Часто для этих целей используется инструментарий SWOT-анализа. Не вдаваясь в детали, отметим, что результатом проведения SWOT-анализа является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды, представленная в следующем формате:

SWOT-анализ позволяет сформулировать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

Для оценки конкурентной позиции ООО «АрмКомплект» также необходимо использовать методический инструментарий под названием «бенчмаркинг». Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

- рыночная доля;
- качество продукции;
- цена продукции;
- технология производства;
- себестоимость выпускаемой продукции;
- рентабельность выпускаемой продукции;
- уровень производительности труда;
- объем продаж;
- каналы сбыта продукции;
- близость к источникам сырья;
- качество менеджерской команды;
- новые продукты;



- соотношение внутренних и мировых цен;
- репутация фирмы.

#### Финансовая оценка стратегических альтернатив

Важным этапом комплекса работ по разработке стратегии развития ООО «АрмКомплект» является оценка стратегических альтернатив ее развития. Крайне важно, находясь еще «на берегу», хотя бы укрупненно оценить последствия, в том числе финансовые, наиболее вероятных направлений своего развития.

Обычно финансовая оценка стратегических альтернатив проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений.

Финансовая модель позволяет проводить многовариантные расчеты различных сценариев развития предприятия и реализации отдельных проектов, оценивать их финансовую эффективность, экономическую целесообразность, объемы дополнительных финансовых ресурсов, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности.

#### Формирование образа будущего компании, разработка стратегических целей и задач

Стержнем системы стратегического планирования должен быть комплекс работ по разработке стратегии развития ООО «АрмКомплект» с использованием большой гаммы формализованных процедур. Эти процедуры направлены на построение как образа будущего компании, так и программы перехода от текущего состояния к этому образу. Образ будущего должен быть реалистичным.

При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны ООО «АрмКомплект», имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Следующим этапом комплекса работ по разработке стратегии развития предприятия является этап стратегического целеполагания. На этом этапе происходит качественная конкретизация образа будущего и формируется перечень долгосрочных ориентиров (5-10 лет) развития предприятия, которые могут включать в себя следующие направления:

- целевые долгосрочные ориентиры по снижению издержек производства и обращения;
- увеличение (удержание) доли на внутреннем и внешнем рынках;
- рост капитализации компании (рыночной стоимости акций);
- повышение уровня инвестиционной привлекательности компании.
- снижение давления поставщиков сырья и материалов (в случае если итоги анализа свидетельствуют о серьезных угрозах, исходящих от поставщиков сырья, материалов и комплектующих);
- стратегические ориентиры организационного развития (например, выделение стратегических бизнес-единиц, переход с линейной на дивизиональную оргструктуру управления и т.д.).

Помимо перечисленных, стратегические ориентиры устанавливаются в отношении социальной ответственности компании (особенно в случае ее градообразующего характера), индивидуальных целей и ожиданий крупных акционеров и др.

Как правило, стратегические ориентиры (цели) носят комплексный характер и их реализация возможна лишь на основе целевых комплексных программ.

#### От разработки стратегии к ее внедрению

Разработка стратегии - это длительный и трудоемкий процесс. Но сама по себе стратегия - это только верхушка айсберга. Очень много времени отводится непосредственно на комплекс работ, связанных с внедрением стратегии. Сегодня объективно назрела необходимость в расширении горизонта планирования, в увязке кратко-, средне- и долгосрочных целей развития, в

создании своего рода «мостика» между перспективными целями развития предприятия и текущим планированием на год.

На среднесрочном уровне планирования (3-5 лет) качественные долгосрочные стратегические ориентиры ООО «АрмКомплект» необходимо трансформировать в укрупненные финансовые (индикативные), а на оперативном (годовом) уровне - в детализированные показатели развития.

Таким образом, мы рассмотрели основные этапы комплекса работ, связанного с разработкой и внедрением стратегии развития предприятия и раскрыли содержание основного методического инструментария, используемого в ходе проведения стратегических исследований. Резюмируя итоги, следует отметить следующее:

Одним из основных результатов проектов по стратегическому планированию является разработка стратегии развития предприятия. Стержнем разрабатываемой стратегии ООО «АрмКомплект» является комплекс мер (программ), ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ компании, выявленных на этапе стратегической диагностики.

Составной частью стратегии являются кратко-, средне- и долгосрочные цели и задачи ООО «АрмКомплект», а также обоснование объемов, структуры и источников финансовых ресурсов, требуемых для их реализации. Формированию стратегии предшествует финансовая оценка стратегических альтернатив.

На основе долгосрочной стратегии разрабатываются предложения по оптимизации системы управления портфелем выпускаемой продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Делаются выводы о том, какие направления бизнеса компании должны войти в число приоритетных, какие направления лучше придержать или даже заморозить? На что должны быть направлены имеющиеся ресурсы: на приобретение новых активов или на модернизацию старых? Что важнее - ориентация на экспансию (увеличение размера) компании или концентрацию на создании стоимости?

Качественные и количественные ориентиры корпоративной стратегии ООО «АрмКомплект» являются основой для разработки маркетинговой, инвестиционной, технологической и организационной функциональных стратегий развития предприятия.

Реализация стратегии ООО «АрмКомплект» обуславливает необходимость проведения соответствующих организационных преобразований. При этом организационная структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления компанией для достижения стратегических целей задач.

### **3.2. Рекомендации по разработке стратегии развития бизнеса предприятия**

Разработка стратегии развития ООО «АрмКомплект» - процедура разработки желаемого состояния организации: видения, миссии, целей (карты целей компании и счетной карты ключевых показателей эффективности) и конкретных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз).

Работу по разработке стратегии развития бизнеса мог бы осуществлять менеджер по стратегическому планированию, примерная должностная инструкция которого представлена в приложении.

1. Цель разработки стратегии ООО «АрмКомплект» - повышение управляемости бизнеса за счет вовлечения и обучения персонала в принятие управленческих решений.

2. Решаемые задачи:

- формирование образа будущей компании;
- разработка миссии, карты целей и счетной карты показателей;
- разработка плана реализации стратегии на 5 лет;
- разработка плана-графика реализации стратегии на 1 год.

В ходе разработки стратегии ООО «АрмКомплект» определяются:

- важность сильных и слабых сторон в деятельности предприятия;
- вероятность достижения и привлекательность возможностей и угроз;
- причинно-следственные связи между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами
- карта решений сильные стороны/возможности, слабые стороны/возможности, сильные стороны/угрозы, слабые стороны/угрозы.
- стратегические, среднесрочные и оперативные цели развития компании
- показатели, характеризующие цели различных периодов;
- последовательность и трудоемкость выполнения решений, ответственные исполнители.

3. Технология разработки стратегии развития бизнеса ООО «АрмКомплект».

Предварительный этап - необходимо создать приказом по предприятию рабочую группу и презентовать, каким образом будет проводиться разработка стратегии.

1 этап разработки стратегии. Определение сильных, слабых сторон внутренней системы предприятия - проводится каждым экспертом самостоятельно на основе специального шаблона.

2 этап разработки стратегии. Определение возможностей и угроз в развитии бизнеса со стороны внешней среды предприятия - проводится также каждым из экспертов самостоятельно.

3 этап разработки стратегии. Экспертная оценка сильных/слабых сторон, возможностей и угроз - на совместном совещании эксперты определяют, какие из представленного совокупного перечня действительно являются сильными (слабыми) сторонами, возможностями (угрозами), и также классифицируют их по различным параметрам.



Рис. 3.2. Процедуры разработки стратегии развития бизнеса ООО «Арм-Комплект»

В результате получается классифицированный перечень, из каждой категории которого выбирают по одному выражению, а остальные записывают в транскрипции.

Далее необходимо проводить оценку каждым экспертом - самостоятельно, затем результаты необходимо собрать, систематизировать и проанализировать.

Возможно подведение итоговой оценки - средним арифметическим, либо в учетом веса (от 0 до 1) каждого эксперта.

Результатом третьего этапа будет являться ранжированный перечень ССВУ.

4 этап разработки стратегии. Разработка шаблона для установления причинно-следственных связей.

Разрабатывается и раздается шаблон каждому эксперту для оценки и разработки причинно-следственных связей. Общее правило на данном этапе - сначала выявить связи между 2-мя объектами, затем пары между собой, а затем обратные связи.

5 этап разработки стратегии Установление причинно-следственных связей возникновения угроз, между сильными сторонами и возможностями в развитии бизнеса

На этом этапе проводится совместное совещание с экспертами и они вместе определяют наличие причинно-следственной связи.

6 этап разработки стратегии Подготовка шаблона матриц для экспертной оценки возможных решений

На этом этапе готовятся таблицы возможных решений и эксперты самостоятельно определяют наличие на их взгляд связи между тем или иным фактором - ставя в клетку знак "+" или оставляя его пустым.

7 этап разработки стратегии. Экспертная оценка возможных решений на пересечении строк и столбцов матриц - определяют эксперты сначала индивидуально, затем на общем собрании.

8 этап разработки стратегии. Расчет сбалансированности предполагаемых решений и формирование рекомендаций по усилению, ослаблению загруженности ресурсов или излишних надежд на сильные стороны. Определяется как процентное отношение числа найденных решений к числу возможных решений.

9 этап разработки стратегии. Мозговой штурм по возможным решениям в области: Сильные стороны / возможности (ССВ). Результатом является набор решений: как использовать сильную сторону для достижения возможности.

10 этап разработки стратегии Мозговой штурм по возможным решениям в области: Сильные стороны / угрозы (ССУ). Корректировка возможных решений в поле ССВ.

11 этап разработки стратегии. Мозговой штурм по возможным решениям в области: Слабые стороны / возможности (СЛСВ). Корректировка возможных решений в поле ССВ, ССУ.

12 этап разработки стратегии. (СЛСУ). Корректировка возможных решений в области: ССВ, ССУ, СЛСВ.

13 этап разработки стратегии. Формирование матриц ССВ, ССУ, СЛСУ, СЛСВ с решениями.

14 этап разработки стратегии. Разработка миссии, ценности, руководящих принципов, стратегических, долгосрочных и среднесрочных целей предприятия.

Видение: глобальное предназначение ООО «АрмКомплект», видение каким должен быть социально значимый вклад компании в развитие отрасли, региона, страны.

Миссия ООО «АрмКомплект»:

Миссия - основная (общая) цель деятельности организации, четко выражающая причины ее существования, ее общественно-социальную значимость.

Практически все фирмы, процветающие в настоящее время на рынке, официально сформулировали свою миссию в письменном виде - в форме



программного заявления. Утвержденная миссия определяет всю деятельность организации: от планирования до сбыта готовой продукции или предоставления услуг.

Ценности ООО «АрмКомплект»: ключевые ориентиры, которые декларирует компания.

Руководящие принципы ООО «АрмКомплект» - то, чем предполагает пользоваться компания для достижения целей.

Карта стратегии ООО «АрмКомплект» должна формироваться в соответствии с типовой формой. На карте стратегии должны быть указаны стратегические цели организации и основные причинно-следственные связи между ними, в разрезе финансовой, клиентской, внутренней и перспективной персонала. Количество целей на карте стратегии не должно превышать 3-5 по каждому разделу. Количество причинно-следственных связей следует делать минимальным.

На карте стратегии нельзя указывать проекты и функции (процессы), выполняемые в организации. Формулировки целей должны иметь обобщенный характер. Счетная карта по организации в целом формируется в соответствии со следующей формой. На счетной карте организации указываются стратегические цели (переносятся из карты стратегии), измеряемые показатели достижения стратегических целей, целевые критерии достижения стратегических целей с детализацией на планируемые периоды, привязка с бизнес-процессам первого уровня.

15 этап разработки стратегии. Необходимо определить руководителя проекта внедрения стратегических мероприятий, провести анализ дублирования мероприятий (т.е. одинаковых мероприятий для достижения различных возможностей или используя разные стороны), оценить трудоемкости выполнения мероприятий (при помощи поиска в Интернете сроков или в ручную).

16 этап разработки стратегии. Определение последовательности реализации решений в достижении возможностей (ССВ+ССУ) (срок, ответственный, исполнители, ранг)

Последовательность реализации решений основывается на установленной причинно-следственной связи, а затем экспертной оценке важности и привлекательности.

17 этап разработки стратегии. Определение последовательности реализации решений для предотвращения угроз (СЛСУ+СЛСВ).

Последовательность разрабатывается согласно дереву причинно-следственных связей.

18 этап разработки стратегии. Балансировка ресурсов и сроков.

Сущность процедуры балансировки состоит в выравнивании загрузки руководителей структурных подразделений в рамках совмещения работ по развитию и текущей деятельности.

19 этап разработки стратегии. Утверждение приказа и концепции генеральным директором. При необходимости оформляется приказ по изменению организационной структуры ООО «АрмКомплект». Выпуск приказа по предприятию.

Одним из направлений увеличения объема оказываемых услуг и привлечения большего числа клиентов ООО «АрмКомплект» может служить открытие на базе существующей автомойки еще одной - дополнительной. Анализ деятельности организации показал, что существующие очереди на уже открытую автомойку, показывают, что спрос на этот вид услуг высок.

Принципиально шаги по созданию автомойки и автосервиса мало чем отличаются. Потребуется приобрести оборудование по очистке сточных вод или заключить с этой целью специальный договор с горводоканалом. Услуги мойки не подлежат сертификации, а к персоналу не надо предъявлять повышенные требования. Исключением являются, пожалуй, только сотрудники, занимающиеся химчисткой салонов автомобилей.

О единых арендных ставках в этой сфере трудно говорить: во многих городах мойки в рамках муниципальных программ работают на льготных условиях. Организация располагает достаточными собственными производственными площадями, уже оборудованными под автомойку. Стандартный комплект оборудования:

- аппарат высокого давления без подогрева воды;
- аппарат высокого давления с подогревом воды;
- пылеводосос;
- моющий пылесос;
- аппарат для очистки и рециркуляции воды.

Стандартные услуги автомойки:

- мойка кузова снаружи;
- полировка кузова;
- мойка двигателя;
- сухая и влажная уборка салона;
- химчистка салона.

Таблица 3.1

Оценка экономической эффективности организации дополнительного поста автомойки

№ п/п	Наименование	Сумма, руб.
1	Аппарат высокого давления без подогрева воды	45000
2	Аппарат высокого давления с подогревом воды	75000
3	Пылеводосос	6000
4	Моющий пылесос	18000
5	Заработная плата мойщика в день	1000
6	Заработная плата мойщика в год	249000

7	Расходные материалы, вода и энергия	50000
8	Доходы поста мойки в день	2000
9	Доходы поста мойки в год	498000
10	Разница между доходами и затратами в год	199000
11	Окупаемость, лет	0,72
12	Рентабельность, %	38

В зависимости от того, сколько машин планируется обслуживать (для небольшой мойки оптимальным показателем будет 20-35 машин в сутки), стоит выбирать и мощность оборудования. Основная проблема для химчистки салона - необходимость последующей сушки. Лучше проводить эту операцию в отдельном сухом и теплом помещении.

Сейчас популярно совмещать автомойки с небольшими кафе. Но тогда потребуются дополнительные затраты на получение разрешительной документации и возведение павильона. Можно построить на территории мойки бокс автосервиса с подъемником, а потом сдавать его в аренду. Это будет приносить от 500 до 1000 руб. дополнительной прибыли ежедневно. Кроме того, увеличится поток клиентов.

Таким образом, организация одного дополнительного поста автомойки на базе уже функционирующей в ООО «АрмКомплект» окупается менее чем за год, рентабельность проекта составит около 38%.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В настоящее время становится необходимым систематическое совершенствование процессов управления компаниями, направленное на поддержку развития эффективного производства в условиях нестабильности экономики, связанное с ее переходом на инновационный путь развития.

По результатам проведенного исследования были сформулированы следующие выводы и рекомендации.

1. Проведенное исследование теоретических основ формирования и реализации стратегии развития организации показало, что существует несколько моделей организационного развития компании, которые характеризуют типичное развитие многих организаций на разных этапах. Регулярное совершенствование системы стратегического и оперативного управления в организационном развитии позволяет предприятию с минимальными затратами осуществлять переход на новую стадию своего развития.

2. Исследование показало, что стратегическое управление предполагает выработку комплексной стратегии, отражает генеральное направление развития предприятия. Рассматривая процесс организационного развития предприятия, подчёркивая его комплексность, необходимо отметить, что при рассмотрении стратегии организационного развития это позволяет выделить организационную, производственную, рыночную, финансовую, кадровую стратегии предприятия.

3. Исследование экономического и производственного развития организации проведено в ВКР на материалах ООО «АрмКомплект». Анализ показал, что предприятие динамично развивающееся, основные показатели деятельности на протяжении анализируемого периода имели тенденцию роста, такие как общая сумма активов, оборотные активы. Однако прослеживаются и отрицательные стороны работы организации: уменьшение внеоборотных активов и рост дебиторской задолженности. Кроме того, наблюдается увеличение коэффициента износа основных фондов организации в 2016 г. и соот-

ответственно снижение их годности. Подобные негативные тенденции изменения отдельных экономических показателей эффективности деятельности свидетельствуют о необходимости разработки соответствующих мероприятий по их устранению.

4. Анализ показал, что в целом характеризуя показатели экономической активности можно сказать, что ситуация на предприятии имеет положительные и отрицательные стороны: положительные - увеличилась выручка от реализации, чистый доход. Отрицательные – темпы роста производительности труда значительно отстают от темпов роста заработной платы.

5. По результатам исследования разработан алгоритм процесса разработки и внедрения стратегии развития ООО «АрмКомплект», позволяющий систематизировать весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития ООО «АрмКомплект» можно условно разбить на следующие крупные блоки (этапы):

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли. Разработка сценарного прогноза развития отрасли. Прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках;
- анализ конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);
- финансовая оценка стратегических альтернатив;
- формирование образа будущего компании. Разработка стратегических целей и задач;
- комплекс работ по внедрению стратегии.

6. В исследовании были выделены процедуры разработки стратегии развития бизнеса ООО «АрмКомплект» – направления разработки желаемого состояния организации: видения, миссии, целей (карты целей компании и счетной карты ключевых показателей эффективности) и конкретных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз).

7. Выявлено, что производственное и экономическое развитие организации во многом зависит от состояния основных фондов, износ которых в последние годы в ООО «АрмКомплект» возрастает.

8. В качестве предложения по развитию бизнеса организации предложено создание дополнительной автомойки. Организация одного дополнительного поста автомойки на базе уже функционирующей в ООО «АрмКомплект» окупается менее чем за год, рентабельность проекта составит около 38%.

Таким образом, предложенные в выпускной квалификационной работе рекомендации позволят оценить стратегические направления повышения эффективности развития бизнеса организации ООО «АрмКомплект» и при их использовании обеспечить функционирование как в ближайшее время, так и на перспективу.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеев В.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций [Текст]. – М.: Кнорус, 2016. – 298 с.
2. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 429 с.
3. Акимова Т. А. Теория организации [Текст]. – М.: Пресс-бук, 2013. – 698 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации [Текст]. – М.: Айрис-пресс, 2012. – 295 с.
5. Амрин Г., РитчиДж., Модри К. Организация производства и управления в американских корпорациях. Пер. с англ. [Текст] – М.: Кнорус, 2013. – 620 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. [Текст]. – М.: Альфа-книга, 2014. – 321 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст]. – СПб.: Азбука, 2013. – 278 с.
8. Антонов А.Н., Морозова Л.С. Основы современной организации производства [Текст]. – М.: Аспект-пресс, 2015. – 451 с.
9. Бабкин Ф.В. Электронная коммерция и новые организационные формы компаний [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. №1. – С. 15-18.
10. Базилевич Л.А. Моделирование организационных структур [Текст]. – СПб.: Азбука, 2013. – 196 с.
11. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Текст]. – М.: Кнорус, 2015. – 412 с.
12. Бланчард К., Вэгхорн Т. Миссия возможного, или как стать компанией мирового класса [Текст]. – Челябинск: 2014. – 135 с.



13. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода [Текст]. – М.: Эксмо, 2013. – 385 с.
14. Большой экономический словарь/Под ред. А.Н. Азриляна [Текст]. – М.: АСТ, 2014. – 301 с.
15. Вейл П. Искусство менеджмента. Пер. с англ. [Текст]. – М.: Профиздат, 2013. – 241 с.
16. Веснин В. Р. Менеджмент для всех [Текст]. – М.: Пресс-бук, 2014. – 315 с.
17. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии [Текст]. – М.: Альфа-книга, 2013. – 298 с.
18. Вяткин В.Н. Графический инструмент организационного проектирования [Текст]. – М.: Кнорус, 2014. – 189 с.
19. Гаррет. Б., Дюссож П. Стратегические альянсы [Текст]. – М.: Пресс-бук, 2015. – 285 с.
20. Гастев А.К. Как надо работать: Практическое введение в науку организации труда [Текст]. – М.: Альфа-пресс, 2014. – 189 с..
21. Гвишиани Д.М. Организация и управление [Текст]. – М.: Наука, 2008. – 208 с.
22. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник [Текст]. – М.: Альфа-пресс, 2015. – 258 с.
23. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации [Текст]. – М.: Бином, 2014. – 193 с.
24. Грейсон Дж. мл., Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. [Текст]. – М.: Професионал, 2014. – 286 с.
25. Дмитриев А. Кудрявцев В., Кудрявцев Л. Введение в общую теорию конфликтов [Текст]. – М.: Альфа-пресс, 2013. – 362 с.
26. Дональд Х. Деррик М. Теория организации промышленности. В 2-х т. [Текст]. – М.: Кнорус, 2015. – 259 с.

27. Доусон Р. Уверенно принимать решения: как научиться принимать решения в бизнесе и жизни. Пер. с англ. [Текст] – М.: Альфа-пресс, 2013. – 258 с.
28. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] // URL: [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). (дата обращения 15.03.17)
29. Защее А.К Социальные конфликты на предприятии [Текст]. — Калуга, 2014. – 421 с.
30. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнесстратегии к корпоративной информационноуправляющей системе [Текст]. – М: Горячая линия Телеком, 2012. – 274 с.
31. Карась Л. Ю. Системный анализ и принятие решений в деятельности менеджера [Текст]. – М.: Кнорус, 2015. – 203 с.
32. Керженцев П.М. Принципы организации [Текст]. – М., 2010. – 362 с.
33. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика [Текст]. – Минск: Книга, 2013. – 201 с.
34. Коей С. Семь навыков лидера. Пер. с англ. [Текст] – Минск: Книга, 2014. – 153 с.
35. Коротков Э.М. Концепция менеджмента [Текст]. – М., 2010. – 421 с.
36. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. Пер. с англ. [Текст] – М.: Бином, 2014. – 251 с.
37. Менар К. Экономика организации [Текст]. – М.: Вече, 2013. – 305 с.
38. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З. П. Румянцевой и Н. А. Саломатина [Текст]. – М.: Кнорус, 2014. – 206 с.
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. и др. Основы менеджмента [Текст]. – М.: Альфа-пресс, 2008. – 183 с.
40. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций [Текст]. – М.: Професионал, 2013. – 293 с.
41. Моррисей Дж. Л. Целевое управление организацией [Текст]. – М.: Бином, 2014. – 284 с.

42. Организационное развитие компании [Электронный ресурс] // URL: [http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file\\_definition.html](http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html) (дата обращения 15.03.17)
43. Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления [Текст]. – М.: Кнорус, 2014. – 285 с.
44. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента [Текст]. – М.: ТАУС, 2013. – 185 с.
45. Портер М. Международная конкуренция [Текст]. – М: Международные отношения. 2007. – 285 с.
46. Поршнева А. Г. Управление инновациями [Текст]. – М.: Дрофа, 2013. – 264 с.
47. Предпринимательство в России: проблемы и перспективы [Текст] // Мат. между-нар. науч.-практ. конференции. Выпуск IV. – М., 2014. – 421 с.
48. Пригожий А.И. Организация: системы и люди [Текст].. – М.: Текст, 2013. – 286 с.
49. Проблемы программно-целевого планирования и управления [Текст] / Под ред. Г.С.Поспелова. – М.: Лабиринт-пресс, 2014. – 309 с.
50. Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] // URL: <http://bestlog.narod.ru/> (дата обращения 25.03.17)
51. Разу М.Л., Якутии Ю.В. Организация менеджмента [Текст]. – М.: Кнорус, 2014. – 293 с.
52. Русинов Ф.М., Петросян Д. С. Основы теории современного менеджмента: Учебное пособие [Текст]. – М.: Дрофа, 2013. – 208 с.
53. Саати Е., Керпа А. Аналитическое планирование. Организация систем [Текст]. – М.: Профессионал, 2015. – 175 с.
54. Садовский В.Н. Основания общей теории систем [Текст]. – М.: Текст, 2015. – 163 с.

55. Санто Б. Инновация как средство экономического развития [Текст]. – М.: Альфа-пресс, 2015. – 208 с.
56. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст]. – М.: Текст, 2015. – 208 с.
57. Смирнов Э.А. Теория организации [Текст]. – М.: Кнорус, 2013. – 308 с.
58. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации [Текст]. – М.: Дрофа, 2014. – 289 с.
59. Смолкин А.М. Методы активного обучения [Текст]. – М.: Эксмо, 2014. – 296 с.
60. Смолкин А.М. Организационная перестройка на предприятии [Текст]. – М.: Бук-пресс, 2015. – 185 с.
61. Смолкин А.М. Принятие решения как процесс управленческого труда. – М.: Текст, 2013. – 284 с.
62. Справочник директора предприятия [Текст]. – М.: Кнорус, 2013. – 308 с.
63. Стратегия организационного управления развитием компаний в современных условиях. Егоров И.В. Автореферат на соиск. уч. степ. к.э.н. – Спб., 2009. // [http:// www.dibase.ru/](http://www.dibase.ru/) (дата обращения 25.03.17)
64. Сыроежин И.М. Очерки теории производственных организаций [Текст]. – М.: Альфа-пресс, 2012. – 209 с.
65. Татарников АЛ. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии [Текст]. – М.: Оникс, 2012. – 209 с.
66. Федеральный закон "О предпринимательской деятельности в Российской Федерации" [Электронный ресурс] // URL: Информационно-правовая система КонсультантПлюс / [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 5.04.17)
67. Федеральный закон "О лицензировании отдельных видов деятельности" [Электронный ресурс] // URL: Информационно-правовая

система КонсультантПлюс / [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 11.04.17)

68. Федеральный закон "Об экологической экспертизе" [Электронный ресурс] // URL: Информационно-правовая система КонсультантПлюс / [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 25.03.17)
69. Филонович С. Р., Кушелевич Е. И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность [Текст] // Социологические исследования, 2012. № 10. – С. 63-71.
70. Фомченкова Л.В. Построение системы комплексного оценивания стратегических позиций компании [Текст] // В сб. науч. труд. «Проблемы управления в социально-экономических и технических системах». – М., 2014. Ч. 1. – С. 96.
71. Янг С. Системное управление организацией [Текст]. – М.: Кнорус, 2010. – 541 с.

## ГЛОССАРИЙ

Бенчмаркинг — метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности. Выделяют: конкурентный бенчмаркинг — сравнение своей продукции, бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов; функциональный бенчмаркинг — сравнение эффективности отдельных функций (например, логистики, управления персоналом) компаний одной отрасли, не обязательно прямых конкурентов; общий бенчмаркинг — анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях; внутренний бенчмаркинг — сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации и восприятие, внедрение лучших приемов работы, бизнес-процессов.

Бизнес-процессы – это та совокупность действий, мероприятий, связей между подразделениями компании, а так же между компанией и внешним миром, которая и составляет основу жизнедеятельности компании. Бизнес-процессы – это все процессы, способствующие осуществлению основной деятельности компании.

Бренд - это комплекс потребительских ожиданий, удовлетворенных или даже превышенных на протяжении длительного периода времени.

Инвестиционная привлекательность компании – это набор качественных характеристик, делающих компанию объектом безопасных и выгодных вложений для инвесторов.

Миссия – стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации.

Планирование (в экономике) — процесс разработки планов развития экономических объектов разного уровня. В широком смысле слова включает

также процессы организации осуществления планов, корректировки планов и контроля за их выполнением.

Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Стратегическое планирование деятельности – это продуманный и обоснованный подход к принятию решений и осуществлению действий, основополагающий инструмент управления организацией. Стратегическое планирование используется с одной целью: повысить эффективность работы, то есть обеспечить ясное понимание целей и задач всеми сотрудниками и активистами, научить их фокусировать свои усилия, учитывать реальные возможности, оптимально использовать ресурсы, гибко реагировать на изменения в окружающей обстановке и даже готовить нужные изменения. В процессе планирования определяется: чем является организация, в каком направлении она будет двигаться и как она собирается это делать.

Финансовый анализ предприятия - изучение ключевых параметров и коэффициентов, дающих объективную картину финансового состояния предприятия: прибыли и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, расчетах с дебиторами и кредиторами, ликвидности, устойчивости и т.д.

Эксперт (от лат. – опытный), 1) специалист в области науки, техники, искусства и других отраслей, приглашаемый для исследования каких-либо вопросов, решение которых требует специальных знаний. 2) В праве лицо, обладающее специальными знаниями и привлекаемое органами расследования, суда и иными государственными (например, арбитраж) и общественными (например, третейский суд) органами для проведения экспертизы.

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

Стратегическое планирование — конкретизация целей развития предприятия в целом и профильных подразделений на перспективу. Сюда входит определение хозяйственных задач и целей, планирование средств, способов, сроков, приоритетов их решения и достижения.

В задачи стратегического планирования входят анализ, систематизация и учет внутренних и внешних факторов, обеспечивающих благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия.

В мировой практике сложились следующие тенденции стратегического планирования:

— в американских компаниях — объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;

— в английских компаниях — преобладает ориентация на распределение глобальных ресурсов;

— в японских компаниях — ориентация на внедрение новых технологий и повышение качества принятия решений.

В России стратегия планирования относительно новый вид менеджмента. «Относительно» именно потому, что существовавшая ранее система социалистического планирования также содержала элементы стратегии, хотя и в более глобальном плане.

Существующая в настоящее время система стратегического планирования в основном заключается в компиляции проверенных практикой методов, применяемых зарубежными компаниями и адаптированных к условиям России.

Менеджер по стратегическому планированию разрабатывает комплекс мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных



целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов предприятия в целом.

Хотя само планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана, нельзя сказать, что при этом завершается работа менеджера по планированию, так как стратегическое планирование не единовременный акт, а процесс, предполагающий достижение

Служащий этого класса работает или независимо, или как член технической команды, ответственной за разработку программ развития предприятия или в составе подразделения маркетинга.

На крупных предприятиях работа менеджера по стратегическому планированию может выполняться под наблюдением директора по развитию (development director), но на российском рынке эти функции, как правило, находят совмещение в одном лице.

На базе приводимого образца должностной инструкции менеджер по персоналу может составить должностные инструкции менеджеров по стратегическому планированию, отвечающих за отдельные направления планирования.

## I. Общие положения

1. Менеджер по стратегическому планированию относится к категории руководителей.

2. На должность менеджера по стратегическому планированию назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности «менеджмент», дополнительное социальное образование, опыт работы в должности технического или профессионального сотрудника по развитию предприятия не менее (1 года; 2 лет; 3 лет; др.)

3. Менеджер по стратегическому планированию должен знать:

- 3.1. Рыночную экономику, предпринимательство и ведение бизнеса.
- 3.2. Ситуацию на товарном, финансовом рынках.
- 3.3. Основы маркетинга.

3.4. Теорию и практику менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования, биржевого, страхового, банковского и финансового дела.

3.5. Основы экономического и социального моделирования.

3.6. Общие социально-экономические вопросы и основные статистические показатели.

3.7. Методы и процедуры статистических исследований.

3.8. Принципы стратегического планирования.

3.9. Порядок разработки планов, определения степени их реализации.

3.10. Основы технологии производства.

3.11. Структуру управления предприятием.

3.12. Перспективы инновационной и инвестиционной деятельности.

3.13. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров.

3.14. Иностранный язык.

3.15. Законодательство о труде и охране труда Российской Федерации.

4. Назначение на должность менеджера по стратегическому планированию и освобождение от должности производится приказом руководителя предприятия по представлению \_\_\_\_\_.

5. Менеджер по стратегическому планированию подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_.

## II. Должностные обязанности

Менеджер по стратегическому планированию:

1. Анализирует необходимость развития предприятия, определяет узловые моменты развития.

2. Осуществляет анализ ресурсов предприятия (производственные, материально-технические, информационные, кадровые, иные); анализирует и систематизирует технико-экономические и социально-экономические показатели работы предприятия.

3. Анализирует среду внешнего (косвенного) воздействия (демографические, экологические, социокультурные, технологические, экономические, политические факторы и показатели) и среду внутреннего (непосредственного) воздействия (тенденции изменения законодательства).

4. Проводит конкурентный анализ, составляет «портрет» конкурентов, определяет перспективы развития конкурентов; проводит сопоставительный анализ конкурентоспособности предприятия.

5. Выбирает стратегию и определяет приоритеты развития предприятия; определяет методы достижения целей; обосновывает выбор целей; определяет инструменты достижения целей.

6. Определяет основные принципы политики развития предприятия.

7. Организует стратегическое планирование на предприятии в целом и, в том числе, в обособленных структурных подразделениях предприятия (представительствах, филиалах, пр.).

8. Определяет основную концепцию перспективного плана (реконструкция или развитие уже существующего бизнеса, выбор новых компонентов бизнеса, внедрение новых технологий и изменение производственной и организационной структуры предприятия, определение

9. Анализирует возможность, вид и степень рисков при выполнении «узловых» этапов плана, определяет способы понижения каждого вида риска или средства управления риском.

10. Моделирует развитие ситуации при реализации основных элементов концепции; определяет характер, основу стратегических решений, которые необходимо принять для реализации концепции плана; проектирует основные мероприятия и программы.

11. Разрабатывает проект перспективного плана и представляет его руководителям подразделений для ознакомления и направления предложений по исправлению плана; отвечает на информационные запросы подразделений предприятия по проблемам прогнозирования и развития.

12. Выполняет по предложениям профильных отделов специальные статистические исследования, выбирает статистические процедуры исследований, подготавливает результаты исследований и представляет их отделам для корректировки содержания плана.

13. Составляет прогноз развития предприятия в соответствии с перспективным планом, определяет главные элементы бизнес-планов предприятия.

14. Осуществляет координацию выполнения отдельных этапов перспективного (стратегического) плана; вносит коррективы в план исходя из ситуации, складывающейся на отдельных этапах реализации плана.

15. Составляет отчеты, рекомендации, методики принятия решений и выполнения действий по реализации отдельных этапов плана.

### III. Права

Менеджер по стратегическому планированию имеет право:

1. На информацию о всех показателях работы предприятия, на доступ к коммерческой информации.

2. Привлекать к планированию профильных специалистов предприятия.

3. Запрашивать и получать от руководителей профильных подразделений предприятия и специалистов необходимую информацию и документы.

4. Осуществлять наблюдение за действиями и решениями руководящего состава предприятия по реализации отдельных этапов плана.

5. Действовать от имени предприятия, представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с органами государственной власти и местного самоуправления по вопросам получения статистической и иной информации.

6. В пределах своей компетенции подписывать и визировать документы, издавать за своей подписью распоряжения по предприятию по вопросам планирования.

7. Самостоятельно вести переписку со структурными подразделениями предприятия, а также иными организациями по вопросам, входящим в его компетенцию.

### IV. Ответственность

Менеджер по стратегическому направлению несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба предприятию — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

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

Отпечатано в   1   экземпляре(ах).

Библиография   71   позиция.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

*(подпись автора работы)*

Юницкий А.В.

*(Ф.И.О.)*