

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
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.

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Развитие системы стратегического планирования деятельности
строительной организации (на примере ООО «Новотех», г. Пенза)

(наименование темы)

Автор работы _____ В.В. Перепелкин
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) _____ Менеджмент организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-№ 152054-2019 Группа МЕН51з
(номер группы)

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

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Перепелкина Владислава Вячеславовича

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Развитие системы стратегического планирования деятельности строительной организации (на примере ООО «Новотех», г. Пенза)

Работа посвящена анализу и оценке системы стратегического планирования в ООО «Новотех»

В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы системы стратегического планирования на предприятии, а именно рассмотрены основные методы стратегического менеджмента на современном предприятии, определена роль и место стратегического планирования в системе стратегического менеджмента и разработана методика исследования.

Вторая глава посвящена анализу системы стратегического планирования в ООО «Новотех», в рамках этого также проведен анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия и анализ текущего состояния системы стратегического планирования на предприятии.

В третьей главе разработаны рекомендации по формированию системы стратегического планирования в ООО «Новотех», разработана стратегия развития и обоснована эффективность реализации системы стратегического планирования.

Результаты исследований могут быть применены в деятельности строительных организаций по улучшению системы стратегического планирования организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	7
1.1. Обзор методов стратегического анализа и планирования на современном предприятии.....	7
1.2. Сущность и роль стратегического планирования в системе стратегического менеджмента	12
1.3. Методические подходы к исследованию системы стратегического планирования на предприятии.....	18
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО «НОВОТЕХ»	23
2.1. Анализ факторов внешней среды предприятия	23
2.2. Анализ внутренней среды предприятия ООО «Новотех»	33
2.3. Анализ текущего состояния системы стратегического планирования на предприятии.....	38
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО «НОВОТЕХ».....	46
3.1. Выбор альтернативных стратегий ООО «Новотех».....	46
3.2. Развитие системы стратегического планирования на предприятии.....	50
3.3. Оценка эффективности реализации системы стратегического планирования.....	55
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	70
Приложение 1. Анкета сотрудника ООО «Новотех»	70
Приложение 2. Сводные результаты анкетного опроса сотрудников ООО «Новотех».....	74
Приложение 3. Организационная структура предприятия	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Стратегическое планирование лежит в основе всей работы организации. Не имея стратегии, руководитель предприятия не сможет определиться, в каком направлении он движется, следовательно, не имеет четкого представления о том, как он собирается достичь желаемых результатов. В условиях рыночных отношений стратегическое планирование играет очень важную роль. Перед осуществлением стратегического планирования на предприятии должен быть проведён тщательный анализ рынка сбыта производимой предприятием продукции или услуг.

Стратегическое планирование является одной из самых главных функций управления на предприятии. Процессы стратегического планирования органически встраиваются в систему управления предприятием и направлены на согласование целей с возможностями предприятия, определение экономически целесообразных путей их достижения и обеспечение финансовой устойчивости предприятий при воздействии внешних и внутренних факторов.

Организация системы стратегического планирования на предприятии – это жизненная необходимость. Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер менеджмента по адаптации к новым реалиям уже недостаточно. Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития – это не эффективный бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим планированием – выработкой стратегии с помощью комплекса последовательных процедур. Удержаться на рынке можно только при наличии реальных преимуществ перед высокоорганизованными конкурентами, то есть нужно иметь также совершенную организацию работы предприятия¹.

¹ Зайцева Л. А. Система стратегического планирования на предприятии [Текст] /Л. А. Зайцева // Вестник ИрГТУ. - 2017. - №2 (30). – С. 114.

Степень разработанности проблемы. При написании выпускной квалификационной работы использованы литературные источники таких ученых в области стратегического менеджмента как И. Ансофф², М. Портер³, Антонов Г.Д.⁴, Иванова О.П., Тумин В.М.⁵, Зуб А.Т.⁶, Веснин В.⁷, Голубков Е.П.⁸, Райзберг Б.⁹, И.К.Ларионова¹⁰ и других.

Таким образом, целью работы является разработка рекомендаций по формированию системы стратегического планирования в ООО «Новотех».

Для достижения данной цели решены следующие задачи:

- изучены методы стратегического анализа и планирования на современном предприятии;
- изучены сущность и роль стратегического планирования в системе стратегического менеджмента;
- разработаны методические подходы к исследованию системы стратегического планирования на предприятии;
- проведен анализ внешней среды предприятия ООО «Новотех»;
- проведен анализ внутренней среды предприятия ООО «Новотех»;
- проанализировано текущее состояние системы стратегического планирования на предприятии ООО «Новотех»;
- разработан набор альтернативных стратегий ООО «Новотех»;
- предложены рекомендации по развитию системы стратегического планирования на предприятии;

² Ансофф И. Стратегический менеджмент. [Текст] Учебник /Ансофф И. – СПб: Питер, 2009. – 344с.

³ Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс МВА по стратегическому менеджменту[Текст] /под ред. Л. Фэй, Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 588с.

⁴Антонов Г.Д. Стратегическое управление организацией [Текст] Учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М.– М.: Инфра-М/РИОР, 2014. – 239с.

⁵Антонов Г.Д. Стратегическое управление организацией [Текст] Учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. – М.: Инфра-М/РИОР, 2014. – 239с.

⁶ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент[Текст] Учебник и практикум /Зуб А.Т. – М.: Юрайт, 2015. – 376с.

⁷ Веснин В. Стратегическое управление[Текст] Учебное пособие // Веснин В. – М.: Проспект, 2014. – 186с.

⁸ Голубков Е.П. Стратегический менеджмент[Текст]. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 292с.

⁹ Райзберг Б. Стратегическое планирование и управление социально-экономическими объектами.[Текст] – М.: Экономика, 2016. – 224с.

¹⁰Стратегическое управление[Текст] Учебник для магистров / под ред. И.К.Ларионова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 236с.

– дана оценка эффективности реализации системы стратегического планирования.

Объектом исследования является – строительное предприятие ООО «Новотех». Выбор ООО «Новотех» в качестве объекта исследования обусловлен тем, что в настоящее время на строительном рынке жесткая конкуренция. И для того, чтобы фирма смогла благополучно развиваться в конкурентной среде, была успешна в долгосрочном периоде, рассчитывать только на применение отдельных методов конкурентной борьбы недостаточно. Нужна определенная стратегия развития и конкурентной борьбы, которая позволит фирме в первую очередь выявить свои конкурентные преимущества, сильные и слабые стороны, а затем уже - использовать комплекс мер, направленных на достижение главной цели фирмы. Именно поэтому важно в ООО «Новотех» развивать систему стратегического планирования.

Предмет исследования - стратегическое планирование в организации.

При написании работы использовались такие методы, как сравнение, сопоставление, анализ, а также специальные методы стратегического анализа и разработки стратегии – SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Ансоффа, модель пяти сил М. Портера.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке рекомендаций по формированию системы стратегического планирования в ООО «Новотех».

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты проведенного анализа существующей системы стратегического планирования будут способствовать формированию стратегии предприятия и развитию системы стратегического планирования на предприятии, а в целом повышению конкурентоспособности предприятия на строительном рынке Пензы и Пензенской области.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Обзор методов стратегического анализа и планирования на современном предприятии

Современное управление предприятием требует использования адекватных стратегических методов и моделей.

По мнению В.А. Барина «методология стратегического менеджмента является совокупностью принципов, специфических методов принятия и способов реализации стратегических управленческих решений в целях достижения компанией максимальной эффективности. Методология стратегического менеджмента как частная методология, обслуживает конкретные типы деятельности применительно к конкретному типу объектов»¹¹.

Выбор стратегий производится на основе оценки соответствия целям и миссии фирмы с учетом состояния ее внутренней среды (потенциала) и внешней среды. В стратегическом управлении деятельности предприятия, как показывает отечественный и зарубежный опыт, используются самые разнообразные методы и модели.

В основе стратегического менеджмента лежат определенные технологии и методы стратегического анализа и планирования (рис. 1.1). Рассмотрим некоторые из них.

Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ) лежит в основе анализа динамики рынка и служит ориентиром для выбора соответствующей стратегии. На каждом этапе ЖЦТ существуют свои проблемы в освоении рынка, поэтому соответствующими стратегиями можно учитывать специфику отдельных фаз

¹¹Баринов В.А. Стратегический менеджмент[Текст]: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 56

ЖЦТ. Следует отметить, что могут быть различные конфигурации жизненных циклов в зависимости от типов товаров¹².

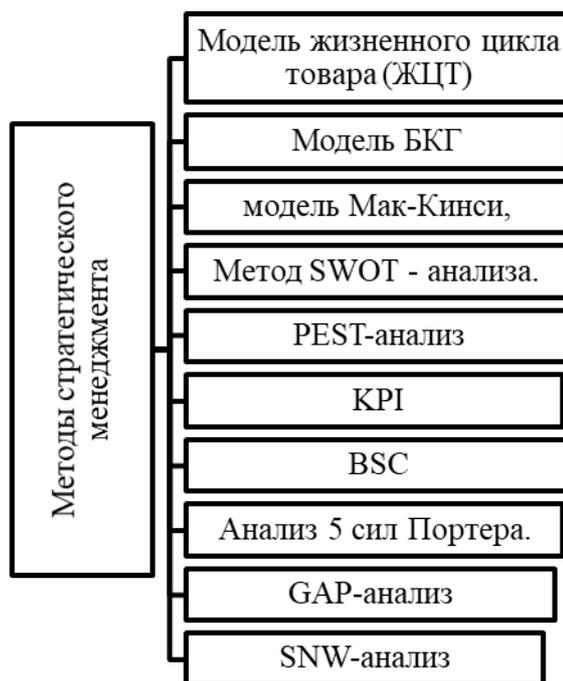


Рис. 1.1. Методы стратегического менеджмента

В рыночной экономике широко используются портфельные модели анализа стратегии. Классической портфельной моделью является матрица БКГ (Бостонской консультационной группы)¹³.

Модель БКГ - наиболее простой метод портфельного анализа. В модели используются две переменные: относительная доля рынка (отношение между собственной абсолютной долей рынка и общей величиной рынка) и темп роста. На основе этих критериев строится матрица выбора стратегии, на которую наносятся различные бизнес-линии предприятия.

Как отмечает Б.Г. Литвак, «анализ, проводимый на основе матрицы БКГ, помогает оценить сбалансированность портфеля товаров, для чего товары помещают в матрицу «рост - доля рынка»¹⁴.

¹²Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - С. 34

¹³ Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - С. 34

¹⁴Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: [Текст] Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - С. 87

В стратегической модели Мак-Кинси, в матрице выбора стратегии, наряду с показателем конкурентоспособности, вместо фазы ЖЦ используется оценка привлекательности рынка. Интегральная оценка привлекательности рынка сводится к описанию благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться предприятие, действуя в той или иной СЗХ.¹⁵

Модель Мак-Кинси - наиболее часто применяемый в зарубежной практике метод портфельного анализа, он достаточно гибок и позволяет учесть специфику конкретного предприятия при выборе критериев оценки СЗХ. Между тем за кажущейся простотой модели скрывается ряд проблем: изменения в модели становятся более сложными, возрастает опасность субъективизма при выборе факторов конкурентоспособности и привлекательности рынка, определении весовых коэффициентов и оценок факторов. Описанные модели различаются с точки зрения используемых предложений и выдаваемых рекомендаций.¹⁶

Одним из способов выработки стратегии развития предприятия является метод SWOT - анализа. SWOT-анализ - метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его. На основании SWOT - анализа разрабатывается стратегия деятельности предприятия, ориентированная на использование сильных сторон и возможностей, компенсирующая недостатки и снижающая действие факторов угрозы¹⁷.

¹⁵ Гриффитс Алан, Уолл Стюарт. Экономика для бизнеса и менеджмента: [Текст] Пер. с англ. - Баланс Бизнес Букс, 2013. – С. 123

¹⁶ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – С.156

¹⁷ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – С. 178.

PEST-анализ представляет собой аббревиатуру, состоящую из названий следующих факторов: политические (P – political), экономические (E – economic), социальные (S – social), технологические (T – technological) (рис. 1.2). PEST-анализ – это инструмент, который позволяет оценить внешнюю ситуацию и изучить рынок, на котором функционирует компания.¹⁸

Основные этапы по использованию PEST-анализа:

1. Выявление факторов, оказывающих влияние на жизнедеятельность компании.
2. Поиск и обработка статистической информации по тенденции и характеру развития каждого выше определенного фактора.
3. Анализ вероятности трансформации каждого фактора и ее оценка.
4. Расчет реальной степени влияния каждого фактора.
5. Составление итоговой таблицы PEST-анализа.
6. Разработка мероприятий, снижающих негативное влияние наиболее вероятных факторов.

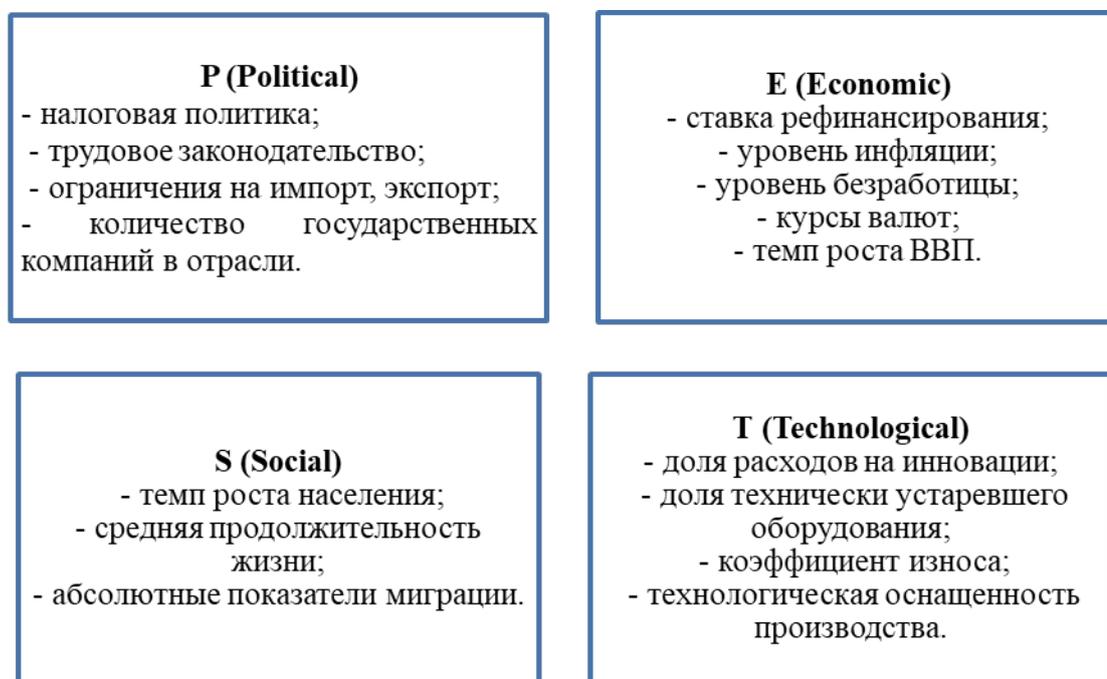


Рис. 1.2. Составляющие PEST-анализа

¹⁸Горшенин Е. В., Никифорова М. С. Проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении организацией [Текст] / Е. В. Горшенин, М. С. Никифорова // Экономические исследования. - 2015. №2. – С. 2.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Целью разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде. Однако до сих пор встречается слишком узкий взгляд на конкуренцию.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара (рис. 1.3)¹⁹: рыночная власть покупателей; рыночная власть поставщиков; угроза вторжения новых участников; опасность появления товаров — заменителей; уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.



Рис. 1.3. Модель пяти сил Портера

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и

¹⁹ Ильяс А. Стратегический менеджмент. [Текст] Учебное пособие/ Ильяс А. - Алматы: 2012 - С. 13

Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S»²⁰.

Таким образом, в рамках изучения основных методов стратегического менеджмента были рассмотрены такие методы как модель жизненного цикла товара (ЖЦТ), модель БКГ, модель Мак-Кинси, метод SWOT – анализа, PEST-анализ, анализ 5 сил Портера SNW-анализ. Данные методы помогают провести анализ внешней и внутренней среды и на основе результатов исследования осуществить стратегическое планирование развития деятельности организации.

1.2. Сущность и роль стратегического планирования в системе стратегического менеджмента

Стратегическое планирование задает перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды его деятельности, позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность.

Рассмотрим основные подходы ученых к понятию сущности «стратегическое планирование».

Мескон М. считает, что «стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей»²¹.

²⁰SNW-анализ - ключевые особенности и характеристики [Электронный ресурс] URL: <http://fb.ru/article/146331/snw-analiz--klyuchevyie-osobennosti-i-harakteristiki>

²¹Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. [Текст] [Пер. с англ.] / М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – С.159

За последние 10 лет появился целый ряд трудов отечественных исследователей, в которых приводятся авторские определения понятия «стратегическое планирование».

Голубков Е.П. под стратегическим планированием понимает «процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях»²².

Якимов А.В. определяет, что «стратегическое планирование - это процесс оптимизации всех видов ресурсов, позволяющий организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ»²³.

Корнилова А.Д. под стратегическим планированием понимает «процесс выбора руководящей линии функционирования предприятия, направленной на достижение конечных целей деятельности»²⁴.

Белова Н.Е. считает, что «стратегическое планирование – процесс формирования миссии, целей и алгоритма реализации стратегии развития компании, основанной на выявлении факторов влияния внешней и внутренней среды компании, и направленной на реализацию ее конкурентных преимуществ»²⁵.

Таким образом, на основании рассмотренных определений можно сказать, что стратегическое планирование – это процесс, направленный на формулирование образа желаемого состояния системы в длительной перспективе, определение пути и инструментов его достижения в зависимости от складывающихся условий функционирования данной системы.

Роль стратегического планирования в системе менеджмента заключается в том, что планирование на микроуровне является основой взаимодействия

²² Голубков, Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации [Текст] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - №3. – С.14.

²³ Якимов А.В. Теория и практика стратегического планирования [Текст] / А.В. Якимов // Бизнес-журнал. – 2012. - №5. - С.23.

²⁴ Корнилова А.Д. Стратегическое планирование развития материально-технической базы строительства в регионе [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Корнилова Анна Дмитриевна. - СПб, 2013. - С.7

²⁵ Белова Н.Е. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности инвестиционно-строительных компаний: [Текст] автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Белова Надежда Евгеньевна. - СПб, 2013. – С.5.

множества внутренних и внешних экономических процессов, факторов и явлений. Во-первых, стратегический план задает перспективное направление развития предприятия, определяет основные виды деятельности, позволяет увязать в единую систему все основные направления деятельности, а также позволяет лучше понимать структуру потребности, процессы планирования, продвижения, и сбыта продукции, механизмы формирования рыночных цен.

Во-вторых, он устанавливает каждому подразделению предприятия конкретные и четкие цели, которые согласуются с общей стратегией развития предприятия²⁶.

В-третьих, он обеспечивает координацию усилий всех функциональных служб предприятия.

В-четвертых, стратегический подход стимулирует менеджеров предприятия лучше оценивать свои слабые и сильные стороны с точки зрения конкурентов, возможностей, ограничений и изменений окружающей среды.

В-пятых, план определяет альтернативные действия предприятия на долгосрочный период.

В-шестых, создает основу для распределения ограниченных экономических ресурсов.

В-седьмых, демонстрирует возможность фактического применения основных функций планирования, организации, управления, контроля и оценки деятельности предприятия, как единую систему современного менеджмента.²⁷

Процесс стратегического планирования на предприятии включает в себя осуществление следующих взаимосвязанных функций²⁸:

- определение долгосрочной стратегии, основных целей и задач развития предприятия;
- создание стратегических хозяйственных подразделений на предприятии;

²⁶ Ильин А.И. Планирование на предприятии [Текст]- Мн.: Новое знание, 2014. - С. 123.

²⁷ Стратегическое планирование [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Strategicheskoe-planirovanie.php>

²⁸ Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013.- С. 124

- обоснование и уточнение основных целей проведения маркетинговых исследований рынка;
- осуществление ситуационного анализа и выбор направления экономического развития предприятия;
- разработка основной стратегии маркетинга и укрупненное планирование производства продукции;
- выбор тактики и уточненное планирование способов и средств достижения поставленных задач;
- контроль и оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее реализации.

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого (рис. 1.4)²⁹.

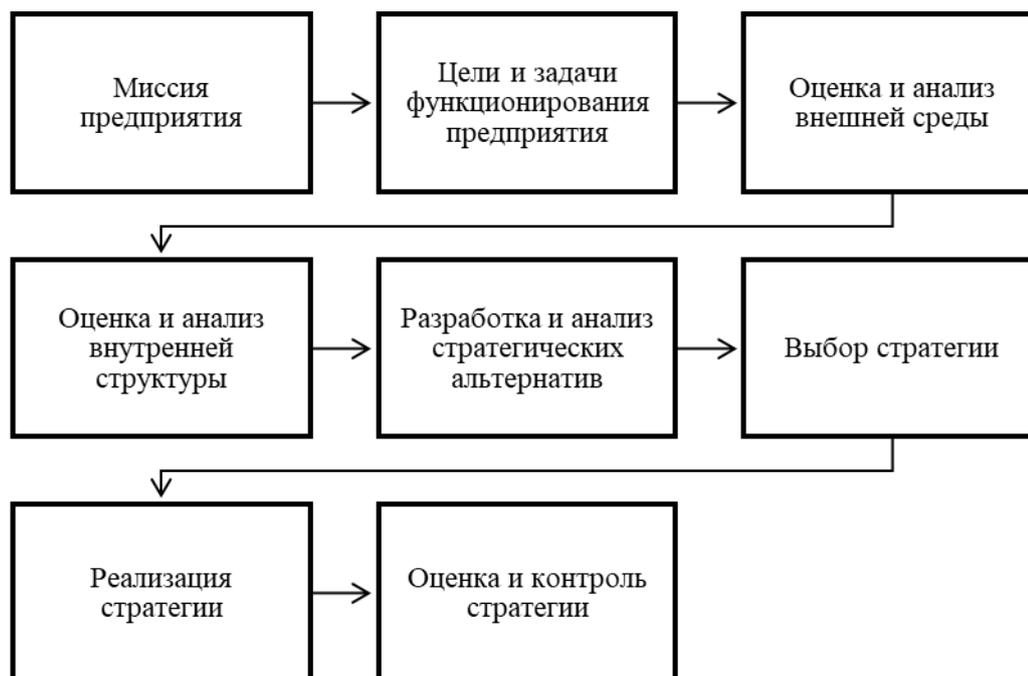


Рис. 1.4. Структура стратегического планирования

Процесс стратегического планирования включает:

1. Определение миссии организации. Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в

²⁹ Ильин А.И. Планирование на предприятии [Текст]- Мн.: Новое знание, 2014. - С. 123.

рыночной экономике. В зарубежной литературе этот термин принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2. Формулирование целей и задач. Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины «цели» и «задачи». Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь по крайней мере четыре типа целей: количественные цели; качественные цели; стратегические цели; тактические цели и т.д.³⁰

3. Анализ и оценка внешней среды. Обычно этот процесс считается исходным процессом стратегического планирования, так как он обеспечивает базу для выработки стратегии поведения. Анализ среды предполагает исследование двух ее компонентов: макросреды; непосредственного окружения³¹.

Анализ макроокружения включает изучение влияния на фирму таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-технологический уровень; инфраструктура и т.п.³²

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатель; поставщик; конкуренты; рынок рабочей силы.

4. Анализ и оценка внутренней структуры (среды). Анализ внутренней среды позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе

³⁰ Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» [Текст] / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - 4-е изд. - М.: Издательство «Омега-Л», 2014. – С. 128

³¹ Ильин А.И. Планирование на предприятии [Текст]- Мн.: Новое знание, 2014. - С. 123.

³² Портер М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – С. 145.

достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели фирмы и сформулировать ее миссию.³³

Внутренняя среда исследуется по следующим направлениям: кадровый потенциал; организация управления; финансы; маркетинг; организационная структура и т.п.

5. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического планирования, поскольку в нем принимаются решения о том, как фирма будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития фирмы. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.³⁴

6. Реализация стратегии. Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может «провалиться», если не принять мер по его реализации.

Случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию, нередки. Причины этого: неверно проведенный анализ и ошибочные выводы; непредвиденные изменения во внешней среде; неумение фирмы вовлечь в реализацию стратегии свой внутренний потенциал.

Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:³⁵

- цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими;
- необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

³³ Ильин А.И. Планирование на предприятии [Текст]- Мн.: Новое знание, 2014. - С. 123.

³⁴ Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: [Текст] учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - С.143

³⁵ Ильин А.И. Планирование на предприятии [Текст]- Мн.: Новое знание, 2014. - С. 123.

7. Оценка и контроль стратегии. Оценка и контроль реализации стратегии являются логическим завершающим процессом в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает обратную связь между процессом достижения целей, предусмотренных стратегическим планом, и собственно самими целями. Средством обеспечения такого соответствия является контроль, который имеет следующие задачи:³⁶

- определение системы контролируемых параметров;
- оценку состояния параметров контролируемого объекта;
- выяснение причин отклонений параметров объекта от принятых стандартов, нормативов и других эталонов;
- корректировку в случае необходимости показателей плана или хода реализации стратегии.

Таким образом, стратегическое планирование – это составная часть процесса разработки стратегии, как отдельных подсистем деловой деятельности организации, так и ее корпоративной стратегии в целом. Стратегический план организации есть совокупность стратегий, выработанных различными менеджерами, на различных уровнях организационной иерархии. В структуру стратегического планирования входят: миссия предприятия, цели и задач функционирования предприятия, оценка и анализ внешней среды, оценка и анализ внутренней структуры, разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии.

1.3. Методические подходы к исследованию системы стратегического планирования на предприятии

Целью исследования является анализ системы стратегического планирования в ООО «Новотех».

Процесс достижения поставленной цели проходил в 3 этапа:

В рамках первого этапа были изучены:

³⁶Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 88

- методы стратегического анализа и планирования на современном предприятии

- сущность и роль стратегического планирования в системе стратегического менеджмента

- методические подходы к исследованию системы стратегического планирования на предприятии

В процессе исследования происходил сбор информации на основании источников периодической литературы. Данный этап предполагал анализ и оценку, систематизацию эмпирического и обобщенного материала.

Второй этап исследования предполагал проведение анализа системы стратегического планирования в ООО «Новотех». Данный этап включал в себя следующие виды работ:

- анализ факторов внешней среды предприятия;
- анализ внутренней среды предприятия ООО «Новотех»;
- анализ текущего состояния системы стратегического планирования на предприятии.

Анализ внешней среды предполагает интерпретацию статистических показателей и данных различных внешних или внутренних исследований. Для обобщения данных были использованы SWOT – анализ, PEST-анализ, модель 5 сил М.Портера. Эти методы стратегического анализа подробно рассмотрены в параграфе 1.2.

Для анализа внутренней среды организации изучена внутренняя информация предприятия с целью оценки таких показателей как выручка, прибыль, рентабельность, объём проданных товаров и прочее.

Для анализа текущего состояния системы стратегического планирования на предприятии в качестве основного метода исследования было выбрано анкетирование, в котором приняли участие сотрудники и руководители организации.

Для достоверности полученных данных в результате анкетного опроса необходимо правильно определить объем выборочной совокупности, который

составил 37 человек – работников ООО «Новотех», из них 54% мужчин и 46% женщин. Общий трудовой стаж респондентов – 6-10 лет – 40% и у респондентов высшее образование – 40% и средне-специальное в основном – 37%. Основной возраст респондентов – 25 – 29 лет – 32,4% и 30 – 34 лет – 27%. Среднемесячный доход от 15 000 и выше рублей. В исследовании приняли участие 13,5% руководителей, 51,4% специалистов и 35,1% рабочих.

Анкета исследования представлена в приложении 1. Анкета состоит из таких разделов как:

1. Анализ системы стратегического менеджмента на предприятии. В рамках этого этапа анкетирования были изучены основные особенности системы стратегического менеджмента на предприятии, ее основные цели и задачи, рассмотрена стратегия организации.

2. Оценка эффективности системы стратегического планирования на предприятии. Вопросы данного этапа исследования помогли оценить существующую систему стратегического планирования на предприятии и его готовность к новой или улучшениям данной системы.

3. Личные данные содержит личную информацию о респонденте.

Заключительным этапом исследования послужила - разработка рекомендаций по формированию системы стратегического планирования в ООО «Новотех», а именно:

- разработка стратегии развития ООО «Новотех»;
- развитие системы стратегического планирования на предприятии;
- оценка эффективности реализации системы стратегического планирования

Разработка стратегии организации проводилась с использованием матрицы Ансоффа. Матрица Ансоффа (называемая также портфельная матрица «товар / рынок» или матрица «продукт / рынок») – это востребованный инструмент стратегического планирования, помогающий выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящую при данных рыночных условиях.

Ключевая идея матрицы Ансоффа заключается в том, что между производимыми (реализуемыми) товарами предприятия и рынками сбыта, как текущими (старыми), так и будущими (новыми), существует взаимосвязь (рис. 15.)³⁷.

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	<p>Совершенствование деятельности</p> <p>Альтернативы интенсивного роста:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>развитие первичного спроса</i> путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара; • <i>увеличение доли рынка</i> за счет привлечения покупателей посредством активных маркетинговых мероприятий; • <i>приобретение рынков</i> путем слияния или поглощения фирм-конкурентов; • <i>защита своего положения на рынке</i> посредством развития функционального маркетинга; • <i>рационализация рынка</i> — фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж. 	<p>Стратегия развития рынка – поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров</p> <p>Альтернативные варианты реализации стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>освоение новых сегментов</i> на том же рынке; • <i>выход на новые рынки</i> внутри страны и в других странах.
Новый товар	<p>Товарная экспансия — стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж</p> <p>Альтернативные варианты реализации стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>добавление потребительских характеристик товара;</i> • <i>расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции</i> 	<p>Диверсификация</p> <p>Разработка новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков.</p>

Рис. 1.5. Матрица Ансоффа³⁸

Выводы по 1 главе:

1) Изучены методы стратегического анализа и планирования на современном предприятии. Выбор стратегий производится на основе оценки соответствия целям и миссии фирмы с учетом состояния ее внутренней среды

³⁷ Галяутдинов Р.Р. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии [Электронный ресурс] // Сайт преподавателя экономики. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa> (дата обращения: 05.05.2018).

³⁸ Галяутдинов Р.Р. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии [Электронный ресурс] // Сайт преподавателя экономики. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa> (дата обращения: 05.05.2018).

(потенциала) и внешней среды, поэтому чаще всего к основным методам стратегического менеджмента относят: модель жизненного цикла товара (ЖЦТ), модель БКГ, модель Мак-Кинси, метод SWOT – анализа, PEST-анализ, анализ 5 сил Портера, SNW-анализ и др.

2) Рассмотрена сущность и роль стратегического планирования в системе стратегического менеджмента. Стратегическое планирование – это процесс, направленный на формулирование образа желаемого состояния системы в длительной перспективе, определение пути и инструментов его достижения в зависимости от складывающихся условий функционирования данной системы.

3) Разработаны методические подходы к исследованию системы стратегического планирования на предприятии. Методика исследования по системе стратегического планирования на предприятии включает в себя 3 этапа исследования и предусматривает использование таких методов как SWOT – анализ, PEST-анализ, модель 5 сил М.Портера и анкетирование.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО «НОВОТЕХ»

2.1. Анализ факторов внешней среды предприятия

Строительный комплекс Пензенской области относится к числу центральных секторов экономики области, играющий важнейшую роль в воспроизводстве основных фондов и существенно влияющий на решение ключевых задач в реализации долгосрочной программы социально-экономического развития области. От эффективности функционирования строительной отрасли во многом зависит развитие всех остальных отраслей материального производства, рост деловой активности, повышение качества жизни населения, а также общее состояние экономики. Уровень развития строительного комплекса области отражает достоверную картину развития области в целом. В связи с чем, важность эффективного функционирования данной отрасли представляется очевидной.

Внешняя среда – это макросреда фирмы. Она включает в себя основные факторы, влияющие на деятельность фирмы на каком-то определенном участке (сегменте) рынка.

В рамках написания работы будет проводиться анализ таких внешних факторов, как:

1. Демографические (численность трудоспособного населения Пензы и Пензенской области, уровень миграции населения, динамика кадрового потенциала);
2. Экономические (покупательская способность населения; уровень ВРП, уровень состояние развития строительной отрасли);
3. Политико – правовые (текущее законодательство, санитарные нормы и требования, политика импортозамещения);
4. Научно – технические (развитие науки в Пензенской области (новые технические средства в рабочем процессе, развитие сети интернет)).

Для упрощения рассмотрения внешней среды ее следует разграничить на макро - и микросреду.

Рассмотрим влияние каждой группы факторов макросреды на деятельность ООО «Новотех».

1. Демографические факторы.

1.1. Численность трудоспособного населения. По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области численность населения Пензенской области на 1 января 2019 г. составила 1318103 чел., в том числе: городского населения – 905388 чел., сельского – 412715 чел.³⁹.

Численность рабочей силы к концу марта 2019 г. составила 656,1 тыс. чел., из них 626,4 тыс. чел., или 95,5% классифицировались как занятые и 29,7 тыс. чел. (4,5%) как безработные⁴⁰

1.2. Миграция населения. В числе социально-демографической группы факторов особое место имеет миграция населения. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, в 2018 году наблюдается миграционный спад (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Миграционная трудоспособность населения Пензенской области

<i>Годы</i>	<i>Прибыло в область – всего</i>	<i>Выбыло из области – всего</i>
2014	16870	18018
2015	28727	29093
2016	33571	35798
2017	38223	40763
2018	30635	35902

Наблюдается рост прибывших в область на протяжении предыдущих четырех лет. В 2015 году по сравнению с 2014 годом число прибывших увеличивается по сравнению с предыдущими на 11857 человек. И наконец,

³⁹ Социально-экономическое положение Пензенской области в январе – марте 2019 года: Доклад (официальное издание)/ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области, - Пенза, 2019, 62 с. – С. 57.

⁴⁰ Социально-экономическое положение Пензенской области в январе – марте 2019 года: Доклад (официальное издание)/ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области, - Пенза, 2019, 62 с. – С. 48.

2017 год увеличение численности прибывших произошло еще на 4844 человека. На ООО «Новотех» миграция влияет на количество квалифицированных кадров на рынке. Компании приходится затрачивать больше средств на обучение персонала.

Прирост миграции приводит к увеличению низкоквалифицированного рабочего персонала во многих отраслях. Поэтому возникнет необходимость в повышении квалификационного уровня своих работников, что приведет к дополнительным затратам компаний.

Таким образом, из анализа группы социально-демографических факторов, можно сделать вывод, о негативной тенденции динамики численности трудоспособного населения в Пензе и Пензенской области. Убыль населения города Пенза, приводит к сокращению численности трудоспособного населения. Вследствие чего, предприятиям придется конкурировать за дефицитную рабочую силу, численность клиентской базы, а также создавать привлекательные условия труда, вкладываться в модернизацию, наращивать производительность.

2. Экономическая группа факторов включает:

2.1. Уровень доходов населения. Одним из самых острых экономических факторов в России является такой показатель, как низкие доходы населения. Отношение денежных доходов населения к стоимости фиксированного набора потребительских товаров и услуг составляет 1,7, в то время как среднее значение по Российской Федерации достигает 1,95, а максимальное – 3,9.

Данный фактор оказывает слабое влияние на деятельность компании, так основными клиентами являются строительные компании.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области с 2012 г. по 2015 г. сохранялась устойчивая тенденция роста объемов работ, выполненных организациями всех форм собственности по виду экономической деятельности «Строительство» (табл. 2.2). Но в 2016 году происходит снижение на 5775, 5 млн. руб.

Таблица 2.2

Объем субподрядных работ, выполненных строительными организациями⁴¹

Годы	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Объем работ, млн. руб.	37437,3	40293,9	39824,7	39423,9	33648,4	30464,5	30047,4

Объем работ, выполненных собственными силами по виду деятельности "Строительство", в 2018 г. составил 30047,4 млн руб., или 95,2% к уровню 2017 г.

Таким образом, можно сказать уровень развития строительных организации оказывает большое влияние на деятельность ООО «Новотех», так они являются основными клиентами. На данном этапе хоть и снижается объем субподрядных работ, выполненный строительными организациями, но спрос на услуги компании все-таки растет.

2.2. Уровень инфляции. В целом за 2017 год инфляция составила - 2,5%, при этом зафиксированный в 2016 году предыдущий минимум (5,4%) был превзойден более чем в два раза. Наглядно процесс изменения показателей инфляции представлен в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Инфляция в России

Годы	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016 г.	2017г.	2018 г.
Показатель инфляции	6,6%	6,5%	11,4%	12,9%	5,4%	2,5%	4,20%

Инфляция влияет на платежеспособность населения. На последнюю также оказывает влияние и рост цен на товары. Низкая инфляция оказывает отрицательное влияние, так как продолжается спад реальных доходов населения, которые снижаются уже четвертый год подряд. Это значит, что спрос на товары компании снизится, так как может снизиться спрос на услуги, компаний, которые являются заказчиком услуг.

⁴¹ Социально-экономическое положение Пензенской области в январе-декабре 2018 года: Докла (официальное издание)/ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. – Пенза, , 2019, 74 с. - С. 7.

2.3 Уровень развития строительного рынка Пензенской области.

Для Пензы строительная отрасль является одним из главных индикаторов состояния экономики, поэтому, для успешного развития города в целом, муниципалитет большое внимание уделяет именно строительству.

В настоящее время сложная экономическая ситуация диктует свои условия жизнедеятельности, как граждан, так и предприятий в целом.

В настоящее время существенно возрастает спрос на субподрядные работы различного вида, несмотря на посткризисную стагнацию. Такая тенденция обусловлена рядом следующих причин:⁴²

- увеличение спроса на жильё;
- развитие малого и среднего бизнеса, обеспечивающий рост площадей под офисы;
- строительство новых архитектурных объектов в Пензенской области;

Фундамент – один из центральных элементов строения, который распределяет совокупную нагрузку, создаваемую зданием. Таким образом, от качества фундамента прямо зависит прочность всего сооружения, поэтому не стоит доверять строительству «полупрофессиональным» любителям заработка. Именно поэтому компании, которые хотят построить новые здания и собираются сделать заказ на проектирование и строительство фундаментов, чаще всего делают выбор в пользу организаций, которые работают в данной отрасли много лет.

Таким образом, можно сказать степень развития рынка строительных услуг, положительно влияет на деятельность ООО «Новотех», так есть возможности для развития компании, и повышается спрос на ее услуги.

3. Политико-правовая группа факторов включает:

3.1. Текущее законодательство. На деятельность предприятия напрямую оказывают влияние Федеральные законы и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность предприятия, среди которых:

⁴² Фадеева Г.Д., Железняков Л.А., Паршина К.С - Анализ рынка ремонтно-строительных работ города Пензы[Электронный ресурс] // URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2013/4502.htm> (дата обращения 21.05.2018г)

- Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.02.2018). Настоящий Федеральный закон определяет в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников, порядок создания, реорганизации и ликвидации общества.

- Федеральный закон от 30.12.2009 N 384-ФЗ (ред. от 02.07.2013) «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений»

3.2. Внутренняя политика государства – политика импортозамещения. В настоящее время проводится политика импортозамещения. Таким образом, основными задачами являются: расширение отечественного производства основных видов сырья, отвечающего современным требованиям качества и безопасности; совершенствование механизмов контроля качества производимых на территории Российской Федерации и поставляемых из-за рубежа сырья.

4. Научно-техническая группа факторов

4.1. Включенность новых технических средств в рабочий процесс. В Пензенском регионе развитие инновационной деятельности подкрепляется действиями единого информационного пространства, нацеленного на поддержку и продвижение инноваций. Среди всех проблем строительной отрасли отсутствие продуманной политики в области инноваций сегодня - одна из самых острых. Также важнейшим сектором для внедрения инноваций является применение современных строительных машин и оборудования, позволяющих снизить срок строительства и расходы на их эксплуатацию - это особенно актуально в свете взятого властями курса на импортозамещение, поскольку в строительном процессе сегодня задействовано до 70% импортных машин и оборудования.

4.2. Компьютерные технологии. На сегодняшний день в компании ООО «Новотех» проводится замена старой техники на более новые модели, что положительно влияет на деятельность компании и даёт возможности

использовать новых технологий не только для внутреннего документооборота в организации, но и для систематизации работы рабочих.

Существенным преимуществом компании «Новотех» следует считать наличие собственной производственной базы.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о наличии четко выраженной взаимосвязи и взаимозависимости анализируемых групп факторов (социальной, экономической, научно-технической и политико-правовой) и определяет устойчивость функционирования производственной и торговой отраслей в Пензенском регионе в целом (табл. 2.4).

Таблица 2.4

PEST – анализ ООО «Новотех»

Факторы	Влияние
Политические факторы	
1. Текущее законодательство	Положительное влияние, заключающееся в регулировании деятельности компании.
2. Внутренняя политика государства – политика импортозамещения	Положительное влияние, так как происходит расширение отечественного производства отвечающего современным требованиям качества и безопасности.
Экономические факторы	
1. Уровень доходов населения	Слабое влияние, так как основными клиентами компании являются строительные компании, но в тоже уровень доходов населения оказывает отрицательное влияние на развитие деятельности компаний, заказчиков услуг предприятия.
2. Уровень инфляции	Низкая инфляция оказывает отрицательное влияние, так как продолжается спад реальных доходов населения, в результате этого может произойти снижение числа клиентов у заказчиков компании.
3. Уровень развития строительного рынка	Положительное влияние, так как темпы строительства жилья, офисных зданий, архитектурных объектов растут, что увеличивает спрос на субподрядные работы по проектированию и строительству фундаментов.
Социально – демографическая группа факторов	
1. Численность населения Пензы и Пензенской области	Положительное влияние, так как работниками данной организации большинство являются мужчины.
2. Динамика кадрового потенциала	Негативная тенденция, так как происходит не только дефицит числа потребителей на рынке, но и нехватки рабочей силы.
3. Миграция населения	Отрицательное влияние, связанное с увеличением низкоквалифицированного рабочего персонала во многих отраслях.
Научно-техническая группа факторов	
1. Включенность новых технических средств в рабочий процесс.	Положительное влияние, так как рост инноваций, способствует обновлению оборудования предприятия
2. Компьютерные технологии	Происходит обновления оборудования организации, которое способствует увеличению производства компании.

В рамках анализа внешней среды организации следует рассматривать и внешнюю микросреду предприятия, данный анализ будет проводиться на основе модели 5 сил Портера.

Рассмотрим конкурентную среду по каждому фактору.

Первая сила. Угроза появления новых конкурентов в отрасли.

Угроза появления новых конкурентов в отрасли зависит от «высоты» и количества входных барьеров в отрасль.

Рынок субподрядных услуг в России привлекателен для инвесторов, в частности - в связи с низким ценовым порогом вхождения на рынок, отсутствием сложностей с юридической точки зрения, отсутствием на сегодняшний день на рынке явных лидеров. Конкуренция существует, но рынок этот еще очень свободен. На сегодняшний день функционирует множество крупных и мелких компаний, которые обеспечивают субподрядные работы предприятий и частных лиц. Оказывать услуги по проектированию и фундаменту может практически каждый, имеющий соответствующие знания и опыт. При этом барьеры входа на рынок достаточно низки или практически отсутствуют, поэтому угроза появления новых конкурентов в отрасли имеет высокое влияние на ООО «Новотех»

Вторая сила. Рыночная власть покупателей. На данном рынке угроза влияния рыночной власти покупателей слабая. У компании есть постоянные клиенты и заказчики услуг. Заказчиками (клиентами) являются строительные компании, проектные институты, цементные заводы, ТЭЦ, а именно: ЗАО ФСК «Лада-Дом»; ООО «Мордовцемент»; ООО «ССК».

Третья сила. Рыночная власть поставщиков.

На данном рынке поставщики имеют особо значение, так уровень поставляемых материалов влияет на качество субподрядных работ организации. Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на

невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства.

Поставщиками ООО «НОВОТЕХ» являются следующие компании: АО «ЕВРАЗ Металл Инпром»; АО «Металлоторг»; ООО «Стройсоюз»; ООО «ЛИСТ»; ООО «Зодиак»; ООО «Восток-Сервис».

Четвертая сила. Появление товаров-заменителей.

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. На данном рынке отсутствуют товары заменители.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка.

Основными конкурентами предприятия на данном рынке являются: по устройству фундаментов: ООО «Фундамент», ООО СК «Базис», ООО Градостроитель; по проектным работам: ООО «ЦентрГрадСрой», Архитектурная мастерская Бреусова А.А.

Для оценки конкуренции нужно провести анализ по оценке конкурентов по 5-ой шкале. Таблица 2.5 была составлена на основе мнений экспертной оценки специалистов строительной отрасли.

Таблица 2.5

Оценка конкурентоспособности компаний

Критерии оценки	ООО «Новотех»	ООО «Фундамент»	ООО СК «Базис»	ООО Градостроитель
1. Состояние финансового положения компании	4	4	4	4
2. Стабильность процесса	5	5	5	5
3. Качество услуг	5	4	5	4
4. Уровень квалификации персонала	5	5	4	5
5. Уровень известности предприятия на рынке	5	5	5	5
Общая оценка конкурентоспособности	4,8	4,6	4,6	4,6

По результатам данного анализа видно, что ООО «Новотех» занимает устойчивое конкурентное положение на внутреннем рынке, но ненамного превышает показатели конкурентоспособности других компаний, именно поэтому угроза влияния внутриотраслевой конкуренции существует, но у компании есть все основы для лидерства на данном рынке.

На основании проведенного анализа составим таблицу, в которой будут обобщены результаты влияния факторов, модели 5 сил Портера на развитие компании ООО «Новотех» (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Анализ влияния факторов модели 5 сил на деятельность ООО «Новотех»

Параметр 1	Значение 2	Описание 3	Направления работ 4
Угроза со стороны товаров заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке	Поддерживать и совершенствовать уникальность услуг
Угроза внутренней конкуренция	Средний	Рынок компании является высококонкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения услуг компании	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать и совершенствовать уникальность услуг
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высокий риск новых игроков. Новые компании появляются достаточно часто	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать и совершенствовать уникальность услуг
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Основные клиенты строительные компании, в данный момент отрасль строительства развивается, но есть риск потери клиента	Постоянно следить за развитием строительных компаний. Повышать качество услуг
Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	Нестабильность со стороны поставщиков	Введение переговоров о снижении цен и проверка качества товара поставщиков

Таким образом, в результате проведенного внешнего анализа предприятия ООО «Новотех» было выявлено, что на деятельность предприятия влияют такие факторы как политические, экономические, технологические и социокультурные.

Положительное влияние оказывают на деятельность предприятия такие факторы как технологические, так как происходит рост инвестиционной деятельности Пензы, и развитие новых технологий на строительном рынке.

Политические факторы оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность. Положительное заключается в том, что государство способствует развитию деятельности предприятия, а отрицательным является то, что услуги требуют обязательной сертификации и соблюдение ГОСТов и законов.

Демографические факторы также могут оказывать и отрицательное и положительное воздействие. Рост количества мужчин в трудоспособном возрасте (от 16 до 59), на 2% выше, чем у женщин (от 16 до 54). Оказывает положительное влияние, так как работниками данной организации большинство являются мужчины. Отрицательное влияние связано с увеличением низкоквалифицированного рабочего персонала во многих отраслях.

По результатам анализа 5 сил Портера можно сказать, что большое влияние на развитие ООО «Новотех» оказывает угроза со стороны новых игроков и поставщиков. Но в тоже время компания обладает уникальным предложением на рынке и сможет обойти своих конкурентов и иметь постоянных клиентов.

2.2. Анализ внутренней среды предприятия ООО «Новотех»

В рамках анализа внутренней среды организации, будут рассматриваться такие элементы развития компании – история развития, основные услуги компании, технология работ и производственная база, структура управления, финансовое состояние, персонал организации, миссия и задачи компании.

Начнем с истории компании. Строительная компания «НОВОТЕХ» основана в 1990 году на базе Пензенского государственного инженерно-строительного института, и вот уже более 20 лет проектирует, строит и усиляет фундаменты. За это время были реализованы более 1000 проектов по всей России, накоплен огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения.

Основные крупнейшие объекты компании: логистические комплексы общей площадью 200 000 м² в Подмосковье и Новосибирске, жилой комплекс «Ладья» в Самаре-57 000 м² ТРЦ «Фантастика» в Нижнем Новгороде-60 000 м².

В данный момент ООО «Новотех» принимает участие в реконструкции цементного завода в Мордовии.

С 2002 г. строительная компания «Новотех» включена в реестр Российского общества по механике грунтов, геотехнике и фундаментостроения (РОМГГиФ) «Лучшие фирмы и организации, работающие в области фундаментостроения».

Строительная компания «Новотех» предлагает застройщикам услуги по комплексному проектированию всевозможных объектов: жилые и гражданские здания; промышленные здания и сооружения; мосты, дороги, развязки; все виды фундаментов с последующим устройством.

Строительная компания «Новотех» предлагает генподрядчикам услуги по выполнению субподрядных работ по устройству фундаментов в цикле: проектирование - устройство - испытания фундаментов.

Существенным преимуществом компании «Новотех» следует считать наличие собственной производственной базы, которая предоставляет к производству: буровые установки типа БКМ-15 и «Маст-буд»; вибропогружатели; краны РДК-250 со специальным навесным оборудованием в виде инвентарных трамбовок цилиндрической и конической формы; а также большое количество других специальных машин и механизмов для выполнения свайных работ в сложных грунтовых условиях.

Отличительной чертой строительной компании ООО «Новотех» является проведение всего комплекса инженерных мероприятий по устранению аварийных ситуаций: усиление строительных конструкций, обследование зданий, проектирование строительно-монтажные работы по реконструкции зданий и сооружений.

Специалистами ООО «Новотех» предлагаются решения, позволяющие вести работы по усилению строительных конструкций, зданий и сооружений без остановки технологических процессов или отселения жильцов, с гарантией дальнейшей безопасной эксплуатации здания.

За почти тридцать лет работы предприятия было выполнено усиление фундаментов более чем на 400 объектах. В целом, а период с 1990 по 2017 гг. специалисты компании участвовали в проектировании более 1200 объектов.

Главные задачи деятельности - это достижение высокой конкурентной позиции на строительном рынке, высокое качество услуг, получение прибыли, достижение статуса надежного субподрядчика в области установки фундаментов.

Основатель и генеральный директор строительной компании «НОВОТЕХ» Вячеслав Сергеевич Глухов - профессор, заведующий кафедрой «Основания и фундаменты» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства. Заслуженный Строитель России.

Организационная структура управления представлена в приложение 3. Данная структура является линейно-функциональной. В ООО «Новотех» работают высококвалифицированные специалисты. Численность персонала ООО «Новотех» на 01.01.2019 г. составляет 38 человек. В ООО «Новотех» работают высококвалифицированные специалисты, среди которых 5 кандидатов наук, 5 научных сотрудников, в том числе профессора и доктора наук Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, 5 ГИПов, 8 инженеров-проектировщиков, 8 прорабов и мастеров.

Специалисты ООО «Новотех» проходят краткосрочное обучение по охране труда один раз в три года, повышают квалификацию один раз в пять лет. Структура персонала представлена в таблице 2.7.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что наблюдается динамика уменьшения среднесписочной численности на предприятии к 2017 году, на 72 человека по сравнению с 2015 годом. Уменьшение произошло из-за кризиса в 2015 году в строительной отрасли и уменьшение объемов производства.

Таблица 2.7

Численность персонала ООО «Новотех» на конец года

Показатель	Год			
	2015	2016	2017	2018
Среднесписочная численность персонала, чел.	190	145	118	38
Рабочие, чел.	150	109	87	19
Руководящий состав, цел.	9	9	9	5
Специалисты, чел.	28	14	14	11
Служащие, чел.	13	13	8	3

Большую часть в структуре персонала занимают рабочие, набор которых осуществляется по временным трудовым договорам.

Анализ финансового состояния будет проводиться на основе показателей выручки, себестоимости, чистой прибыли, прибыли от продаж. Оценка деятельности будет рассматриваться на основе рентабельности продаж.

Таблица 2.8

Анализ показателей прибыли ООО «Новотех» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	2018 г.
Выручка	85 000	35868	20987	50575
Себестоимость продаж	68200	23120	17987	35812
Валовая прибыль	16 800	12 748	3 000	14763
Прибыль от продаж	7800	4200	2500	13877
Рентабельность, %	9,18	11,71	11,91	27,43

Из результатов, представленных в таблице 2.8 видно, что выручка предприятия снижается, в 2017 году она снизилась на 64 013 руб., темп снижения 24,69%, что говорит о об ухудшении финансового положения, но

рентабельность продаж растет, значит есть все возможности для роста прибыли. 2018 год для ООО «Новотех» был очень успешным, все показатели выросли, в том числе рентабельность больше чем в два раза и составила 27,43%.

На основании проведенного исследования внешней и внутренней среды организации составим SWOT - анализ ООО «Новотех» (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Матрица SWOT - анализ ООО «Новотех»

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<p>1. Рост спроса на услуги компании, так как растут возможности клиентов компании;</p> <p>2. Расширение деятельности на рынок соседней области;</p> <p>3. Расширение линейки услуг/работ;</p> <p>4. Повышение степени внедрения в организацию существующих современных технологий строительства и новых материалов.</p>	<p>1. Возрастающее конкурентное давление;</p> <p>2. Нестабильность экономической ситуации в стране;</p> <p>3. Увеличение себестоимости строительства из-за роста цен на строительные материалы.</p>
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>1. Огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения;</p> <p>2. Высококвалифицированный персонал;</p> <p>3. Предприятие известно в городе и имеет хорошую репутацию и 25 лет опыта работы на строительном рынке;</p> <p>4. Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении заказчиков, так и в отношении поставщиков фирмы;</p> <p>5. Компания «Новотех» включена в реестр Российского общества по механике грунтов, геотехнике и фундаментостроению;</p> <p>6. Фирмой запроектированы и выполнены фундаменты более 600 объектов в различных регионах России;</p> <p>7. Имеются офисы компании в Тольятти и Саратове.</p>	<p>1. Расширение сектора услуг, так как у ООО «Новотех» имеется огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения;</p> <p>2. Благодаря наличию в организации высококвалифицированного персонала, есть возможность использовать новые технологии строительства и новых материалов;</p> <p>3. Расширение деятельности на российском рынке - Расширение рынков сбыта.</p>	<p>1. Конкуренцию можно не бояться, поскольку компания работает на рынке долгое время и имеет хорошую репутацию. Однако экономия на строительных материалах снижает качество строительных работ. Чтобы победить в конкурентной борьбе следует пересмотреть политику снижения себестоимости и поискать другие резервы снижения себестоимости с сохранением качества строительных работ на высоком уровне.</p>
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>1. Узкий спектр услуг на строительном рынке;</p> <p>2. Не хватает финансовых ресурсов;</p> <p>3. Не достаточно сильная организационная структура предприятия;</p> <p>4. Слабая система стратегического планирования развития деятельности компании;</p> <p>5. Слабая кадровая политика персонала.</p>	<p>1. Узкий сектор услуг – есть возможности для расширения линейки услуг/работ;</p> <p>2. Не хватает финансовых ресурсов - рост спроса на услуги компании, так как растут возможности клиентов компании.</p>	<p>Ужесточение конкуренции, политики государства и низкий уровень качества может привести к выходу из отрасли, следовательно, необходимо повышать уровень качества строительных услуг компании и расширять сектор услуг компании.</p>

Исходя из результатов SWOT-анализа, можно сделать вывод, что есть угроза появления конкурентов и увеличения себестоимости строительства. Конкурентов также можно не бояться, поскольку компания работает на рынке долго время и имеет хорошую репутацию.

Таким образом, у компании есть потенциал эффективно работать на рынке. И используя сильные стороны предприятия можно использовать появляющиеся возможности и избежать угроз.

Существующими возможностями среды являются увеличение количества потребителей услуг компании. У предприятия есть сильные стороны для развития, такие как огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения, высококвалифицированный персонал, предприятие известно в городе и имеет хорошую репутацию, почти 30 лет на строительном рынке, высокая степень соблюдения договорных обязательств.

2.3. Анализ текущего состояния системы стратегического планирования на предприятии

С целью оценки эффективности текущего состояния системы стратегического планирования на предприятии был проведен анкетный опрос среди сотрудников ООО «Новотех».

Данное исследование помогло выяснить основные цели стратегического управления в организации (табл. 2.10):

- 67,5% - обеспечение качественной работы по таким направлениям как проектирование зданий и сооружений;
- 46% респондентов считают, что основная цель деятельности ООО «Новотех» – получение прибыли и поднятие имиджа на строительном рынке,
- 32,4% - стать одним из лучших субподрядчиков и генпроектировщика при строительстве жилых домов в г. Пенза.

Основные цели стратегического управления в организации

Основные цели стратегического управления в организации	Кол-во	
	чел	%
Получение прибыли и поднятие имиджа на строительном рынке	17	46
Обеспечение качественной работы по таким направлениям как проектирование зданий и сооружений	25	67,5
Стать одним из лучших субподрядчиков и генпроектировщиков при строительстве объектов в г. Пенза	12	32,4

Результаты проведенного исследования показали, что 27% респондентов считают, что в организации есть четкая сформулированная миссия, 54% и респондентов отметили, что миссия отсутствует. Это говорит, о том, что у организации отсутствует четко сформулированная миссия.

Из результатов, представленных на рисунке 2.1 видно, что только 48,6 % респондентов считают, что в организации имеется стратегия развития, что говорит о недостаточной осведомленности персонала организации о перспективных планах развития строительной организации.

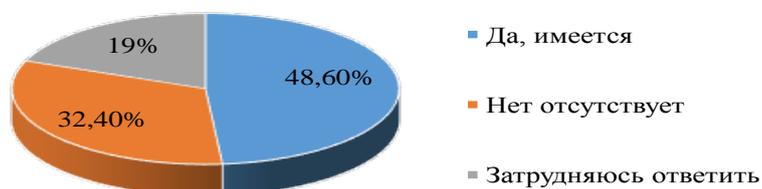


Рис. 2.1. Наличие в организации стратегии развития

81% респондентов отмечают, что в организации разрабатываются различные сценарии развития, а именно пессимистический и оптимистический. Таким образом, можно сказать, что составляются прогнозы и перспективы развития деятельности.

Отрицательным моментом является то, что существующая стратегия развития предприятия рассчитана всего 2 года, так считают 67,5%, тем самым она нуждается в корректировке. С другой стороны, динамизм внешней среды заставляет руководство организации постоянно держать руку на пульсе, а

соответственно периодические заниматься корректировкой стратегических планов развития деятельности своей организации.

Опрос респондентов показал, что в состав системы стратегического менеджмента в организации входит генеральный директор (67,5%), руководитель подразделения (46%). Это говорит о том, что существующее руководство системы стратегического управления представлено не вполне нужными категориями работников организации.

В процессе исследования респондентам предлагалось оценить четкость целей организации в соответствии с установленными тенденциями развития внутренних и внешних возможностей, результаты оценки представлены на рисунке 2.2.

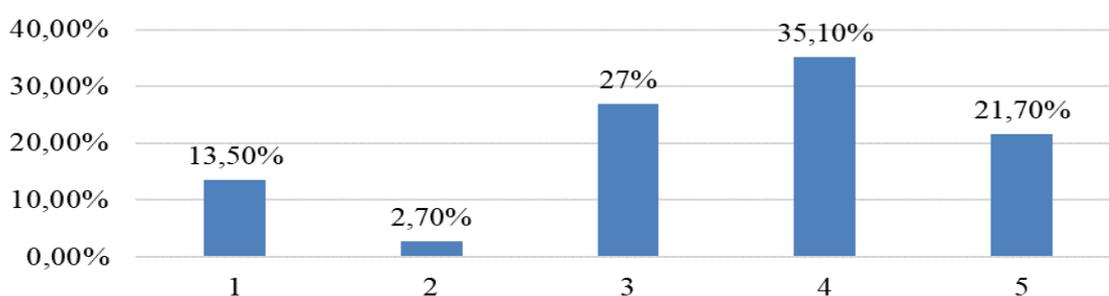


Рис. 2.2. Оценка четкости целей организации в соответствии с установленными тенденциями развития внутренних и внешних возможностей

Средняя оценка четкости целей организации составила 3,5 балла, что свидетельствует о достаточно низком соответствии целей организации с установленными тенденциями развития внутренних и внешних возможностей и требует корректировки целей.

Данное исследование помогло оценить гибкость стратегии организации и быстроты ее приспособления к изменениям внешней среды. В результате проведенного исследования установлено, что данная стратегия ООО «Новотех» гибкая и составлена с учетом изменений среды организации, так считают 67,5% респондентов.

На основании данных представленных на рисунке 2.3 можно сказать, что в организации производится постоянный контроль уровня достижения целей в процессе реализации стратегии развития, так считают 67,5% респондентов. Это говорит о том, что руководство следит за реализацией существующей стратегии развития.

Результаты проведенного исследования помогли установить, что цели организации соответствуют разработанной и составленной миссии организации, так считают 54% респондентов. Что говорит о том, что цели и миссия организации обозначены верно.

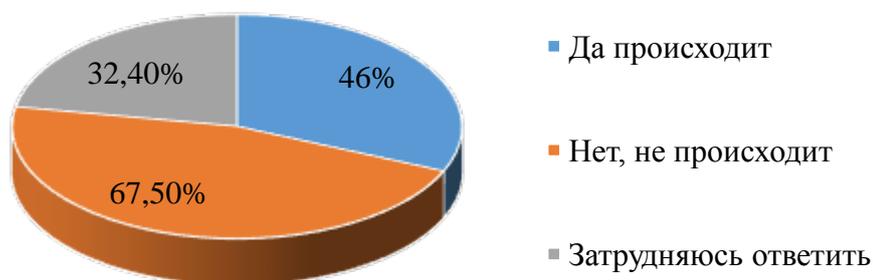


Рис. 2.3. Оценка наличия постоянного контроля над уровнем достижения целей в процессе реализации стратегии

48,6% респондентов считают, что в организации руководство следит за реализацией стратегических действий, а также за последовательностью и сроками выполнения отдельных плановых заданий.

Таким образом, в организации имеются элементы стратегического контроля.

81% респондентов считают, что достоинством стратегии развития ООО «Новотех» является то, что стратегия компании строится на существующих силах, навыках и возможностях и 46% опрошенных отметили, что реализация данной стратегии приносит существенный доход предприятию.

Уровень эффективности стратегии развития в организации сотрудники оценили на 2,8 балла, т.е. оценку «удовлетворительно» поставили 46%

респондентов. Это говорит о том, что существующая стратегия развития нуждается в корректировке (рис. 2.4).

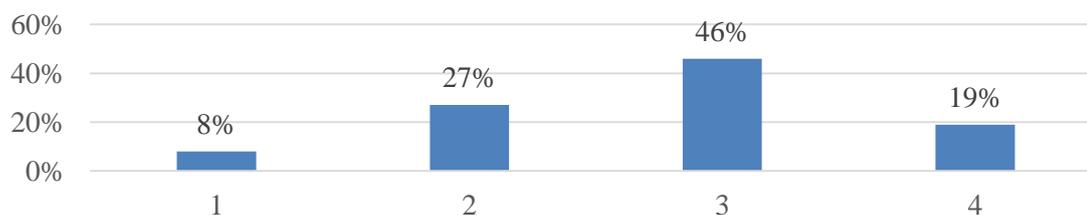


Рис. 2.4. Уровень эффективности стратегии предприятия

Результаты проведенного исследования показали, что 67,5% респондентов считают, что стратегический контроль в организации направлен на оценку реализации целей организации.

67,5% респондентов отмечают, что перед разработкой стратегии проводится анализ внешней среды, это говорит о том, что в организации происходит углубленная диагностика факторов прямого и непрямого действия с использованием специальных методов.

Результаты проведенного исследования показали, что высшее руководство организации проявляет глубокую заинтересованность в проведении стратегического планирования, так считают 54% респондентов.

Установлено, что в организации есть люди, которые выражают желание и имеют возможности работать в команде по стратегическому планированию – так считают 81% респондентов. Это говорит о том, что у системы стратегического планирования в организации есть возможности для развития.

Выявлено, что в организации существует единодушие относительно задач, поставленных перед командой планирования, так считают 73% респондентов.

В процессе исследования респондентам предлагалось, оценить эффективность системы стратегического планирования в организации: только 27,1% респондентов считают, что в организации система стратегического планирования гибкая и совершенная, и большинство 67,5% респондентов

считают, что данная система не совершенна. Это говорит о недостаточной эффективности существующей системы стратегического планирования в организации.

Установлено, что 21,6% респондентов оценили последовательность составления плана работы ООО «Новотех» в соответствии с общими целями и задачами на оценку «удовлетворительно», 32,4% респондентов на оценку «хорошо» и 5,4% респондентов на оценку «отлично». Это говорит о том, что план работы ООО «Новотех» составлен в соответствии с общими целями и задачами, но есть все-таки недочеты в сроках реализации данного плана.

Выявлено, что в ООО «Новотех» в целом на сегодняшний день система стратегического планирования нуждается в совершенстве: так считают 40,5% респондентов (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Оценка системы стратегического планирования ООО «Новотех»

Таким образом, результаты проведенного исследования показали, что система стратегического планирования в ООО «Новотех» недостаточно эффективна и нуждается в корректировке, также как и стратегия развития организации.

Выводы по 2 главе.

1) В результате анализа внешней среды ООО «Новотех» установлено, что на деятельность предприятия влияют такие факторы как политические, экономические, технологические и социокультурные. В частности, наблюдается неблагоприятная экономическая ситуация в стране, которая оказывает отрицательное влияние на деятельность ООО «Новотех», а деятельность предприятия требует обязательной сертификации и соблюдение ГОСТов и законов. Положительное влияние выражается в том, что строительный рынок является перспективным, технологические факторы способствуют развитию компании, государство способствует развитию деятельности предприятия.

2) По результатам анализа 5 сил Портера можно сказать, что большое влияние на развитие ООО «Новотех» оказывает угроза со стороны новых игроков и поставщиков. Но в тоже время компания обладает уникальным предложением на рынке и сможет превзойти своих конкурентов и иметь постоянных клиентов.

3) Анализ внутренней среды предприятия ООО «Новотех» показал, что основные направления его деятельности: проектирование зданий и сооружений, устройство фундаментов, испытания фундаментов, обследование и усиление фундаментов. У предприятия есть такие сильные стороны, для развития такие как: огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения, высококвалифицированный персонал, предприятие известно в городе и высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении заказчиков, так и в отношении поставщиков фирмы.

4) Анализ текущего состояния системы стратегического планирования на предприятии позволяет сделать следующие выводы:

– основной целью стратегического управления в организации ООО «Новотех» является обеспечение качественной работы по таким направлениям как проектирование зданий и сооружений;

– только 27% респондентов считают, что в организации имеется четкая сформулированная миссия, а также имеется стратегия развития, которая достаточно гибкая и составлена с учетом изменений среды организации, так считают 67,5% респондентов. 81% респондентов отмечают, что в организации разрабатываются различные сценарии развития, а именно пессимистический и оптимистический. Отрицательным моментом является то, что существующая стратегия развития предприятия рассчитана всего на 2 года;

– в состав системы стратегического менеджмента в организации входит генеральный директор и руководитель одного из подразделений;

– 81% респондентов считают, что достоинством стратегии развития организации является то, что стратегия компании строится на существующих силах, навыках и возможностях и реализация данной стратегии приносит существенный доход предприятию, но как выяснилось у данной стратегии ограничена область применения;

– установлено, что высшее руководство организации проявляет глубокую заинтересованность в проведении стратегического планирования в организации, есть сотрудники, которые выражают желание и имеют возможности работать в команде по стратегическому планированию, существует единодушие относительно задач, поставленных перед командой планирования.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО «НОВОТЕХ»

3.1. Выбор альтернативных стратегий ООО «Новотех»

Разработка стратегии строительной организации предполагает реализацию нескольких важных предварительных мероприятий: первоначально необходим анализ конкурентных возможностей организации, оценка продукции и ее конкурентоспособности, оценка позиций компании на рынке. Долгосрочная и эффективная работа строительной организации определяется обоснованным выбором стратегических ориентиров, которые позволяют реализовать потенциал развития организации. Успешный выбор стратегии приводит к достижению поставленных долгосрочных целей организации, что обеспечивает устойчивый экономический рост и развитие.⁴³

Стержнем системы стратегического планирования является комплекс работ по разработке стратегии компании с использованием большой гаммы формализованных процедур. Эти процедуры направлены на построение как образа будущего компании (как хочется), так и программы перехода от текущего состояния к этому образу. Образ будущего должен быть реалистичным.⁴⁴

Использование матрицы Ансоффа (см. п. 1.3) позволяет сформировать альтернативный набор стратегий ООО «Новотех», которые компания может использовать в своей деятельности.

Таким образом, основная стратегия компании ООО «Новотех» – это стратегия усиления позиций на рынке, при которой ООО «Новотех» делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке предприятие могло завоевать лучшие позиции.

В рамках этого важно также предложить стратегию удержания позиций (оборонительная стратегия).

⁴³ Ницуляс Е.А. Разработка стратегии строительных организаций [Текст] / Е.А. Ницуляс, В.С. Киреев // Международный научно-технический журнал «Теория. Практика. Инновации» - 2017 - № 1 – С. 1.

⁴⁴ Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. [Текст] - Киев: Итем, 2015. – С. 56

Предприятие будет безусловным лидером или одним из лидеров на строительном рынке, а угрозой для него может быть только усиление некоторых позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия предприятия, которое пребывает в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего состояния в большинстве своем с помощью дополнительных инвестиций.⁴⁵

Оборонительную стратегию часто применяют крупные фирмы на известных для них рынках. В то же время подобный вид стратегии таит в себе опасность. Она требует самого пристального внимания со стороны проводящей ее фирмы к вопросам развития научно-технического прогресса и действиям фирм-конкурентов. Фирма может оказаться на грани краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как незамеченное вовремя научно-техническое изобретение конкурентов приведет к снижению их издержек производства и подрыву позиции обороняющегося предприятия⁴⁶.

Кроме общей стратегии развития бизнеса важно разработать деловую (конкурентную) стратегию и определить маркетинговую стратегию.

Деловая стратегия бизнеса ООО «Новотех» должна быть направлена на создание высокоэффективной и высокодоходной компании способной в качестве Генерального подрядчика реализовать проекты любой сложности для своих клиентов.

Для того чтобы деловая стратегия была эффективной при её разработке необходимо учитывать некоторые требования, к числу которых можно отнести:

- наличие чётко сформулированных стратегических целей;
- обеспечение маркетингового мышления для всех сотрудников фирмы;
- стратегия должна быть достаточно гибкой, обеспечивая возможность влияния на внешнюю среду, например, осуществления неожиданных атак на противника, которые ведут к усилению конкурентных позиций фирмы;

⁴⁵ Колчина З. В. Выбор инновационной стратегии развития компании [Текст] / З. В. Колчина // Вестник ИрГТУ. - 2014. - №3 (62). - С. 216.

⁴⁶ Царева И.А. Качество, необходимое для реализации личностных и профессиональных стратегий развития [Текст] / И.А. Царева, Т.И. Пядина // Символ науки. - 2017. №6. – С. 130.

– стратегия будет эффективной в том случае, если она обеспечивает защиту позиций компании. Фирма должна заботиться о создании надёжной системы на случай наступления со стороны конкурентов, а также об усилении своих сильных сторон и избавлении от слабостей.

В зависимости от выбранной стратегии предлагаются следующие способы развития и управления организацией⁴⁷:

– управление на основе контроля за исполнением.

– управление на основе предвидения изменений (возникают неожиданные явления и темп изменений ускоряется, но не настолько, чтобы нельзя было вовремя проследить тенденции и разработать ответную реакцию на них).

– управление на основе экстренных решений (многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно ни предусмотреть, ни вовремя разработать адекватное их решение).

В результате проведенного исследования было целесообразно предложить разработать для компании и маркетинговую стратегию для повышения узнаваемости, конкурентоспособности.

Реализация масштабных и долгосрочных действий, в том числе достижение стратегических целей, нуждается в маркетинговых исследованиях, от которых, в свою очередь, зависит эффективность организации.

Разработка маркетинговой стратегии необходима для обеспечения эффективности проводимых маркетинговых мероприятий. Разработка и реализация стратегии маркетинга на потребительских рынках требует от любой компании гибкости, способности понимать, приспосабливаться и, в отдельных случаях, влиять на действия рыночных механизмов при помощи специальных маркетинговых методов⁴⁸.

⁴⁷ Забелин П.В. Основы стратегического управления: [Текст] Учебное пособие // Забелин П.В., Моисеева Н.К. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2012. – С. 56

⁴⁸ Костылев А. Р. Планирование и стратегии развития инноваций в организации [Текст] / А. Р. Костылев // Вестник НГИЭИ. - 2017. - №10 (77). – С. 107-117

Маркетинговая стратегия строительной компании «ООО Новотех» должна заключаться в концентрации на моноsegmentном рынке строительства и проектирования фундаментов.

При реализации интеграционной стратегии развития строительной компании «Новотех» наиболее оптимальной представляется горизонтальная интеграция с конкурирующими строительными компаниями. Данная стратегия базируется на направленной подготовке и реализации договорных отношений с аналогичными строительными компаниями по проведению совместных строительного-монтажных работ на объектах с разделением по их приоритетным видам и географии строительных площадок. В долгосрочной перспективе, при получении строительной компанией «Новотех» устойчивых конкурентных преимуществ по отношению к другим подобным строительным компаниям возможен вариант их дружественного поглощения на различных взаимоприемлемых условиях.

На основании рассмотренных выше стратегий для строительной компании ООО «Новотех» составим схему, которая отражает все выбранные стратегии для развития бизнеса предприятия (рис. 3.1).

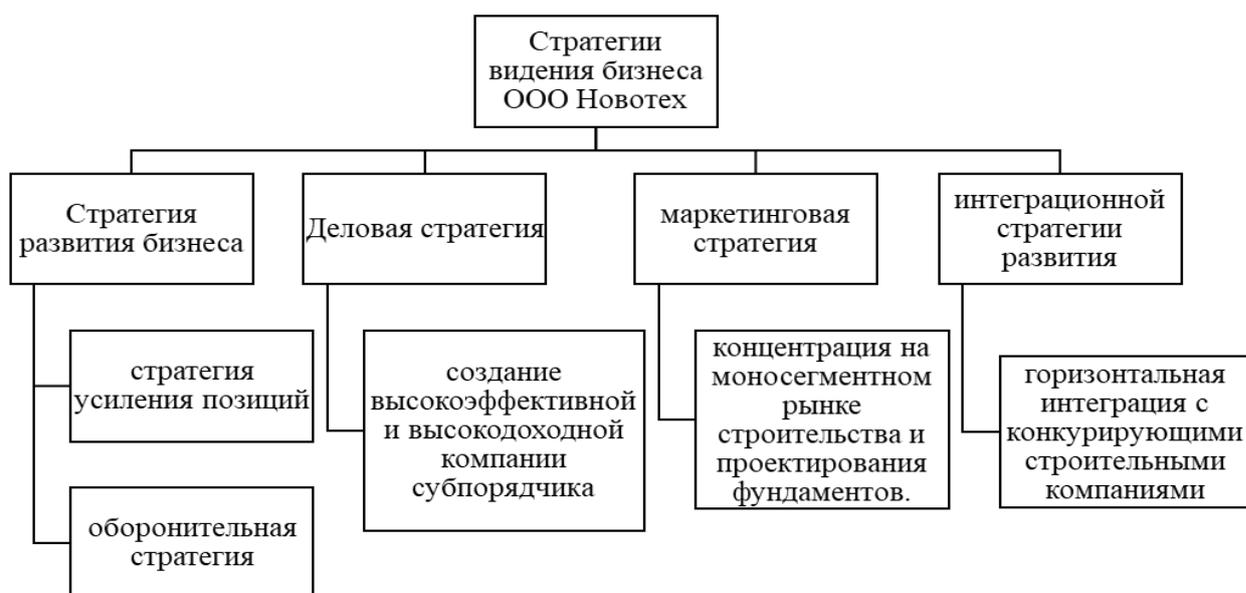


Рис. 3.1. Основные стратегии для строительной компании ООО «Новотех»

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегия развития – сложный и потенциально мощный механизм, с помощью которого современное предприятие может противостоять меняющейся внешней среде, оказавшись в условиях нестабильности. Но это непростой механизм, и его внедрение требует значительных финансовых затрат. Для развития компании ООО «Новотех» предлагается использовать стратегию развития бизнеса, деловую стратегию, маркетинговую стратегию и интеграционную стратегию.

3.2. Развитие системы стратегического планирования на предприятии

В предыдущей главе были выявлены недостатки стратегического управления ООО «Новотех» на основании проведенного анализа можно сказать, что в организации слабая система стратегического планирования, поэтому следует дать рекомендации по разработке и внедрению новой системы стратегического планирования на предприятии.

Стратегическое планирование является самым сложным видом планирования, и каждая строительная организация должно для себя решить, нужно ли ей оно. Большинство компаний считают, что стратегическое планирование нуждается в усовершенствовании, так как оно очень трудоемко и имеет ряд серьезных недостатков. В частности, для обеспечения эффективности разработанного стратегического плана необходимо тщательно разрабатывать текущий план и, ориентируясь на него, ежегодно корректировать стратегический план. Стратегический план может лишь качественно описать то состояние, к которому должна прийти организация в будущем. Наибольший эффект может дать не само планирование, а стратегическое управление строительной фирмой. Несмотря на все преимущества стратегического планирования, такие как способность снижения рисков при принятии важных управленческих решений, интеграцию целей всех структурных подразделений и большую степень обоснованности всех показателей, в настоящее время стратегические планы разрабатываются в основном крупными организациями,

которые в состоянии покрыть большие затраты ресурсов и времени, необходимых для стратегического планирования.⁴⁹

В рамках стратегического планирования в ООО «Новотех» должны быть проработаны управленческие решения по направлениям:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешним факторам;
- подконтрольное координирование финансовых и производственных аспектов деятельности;
- организационное стратегическое предвидение.

Основной целью стратегического планирования в организации должно стать обеспечение достаточности финансовых ресурсов для его реализации в рамках субподрядчика на всех этапах осуществления: от принятия решения о строительстве до срока сдачи объектов.⁵⁰

Первым этапом внедрения стратегического планирования в ООО «Новотех» является корректировка существующей миссии и стратегических целей предприятия – данные цели отсутствуют. В связи с этим в первую очередь необходимо разработать миссию и стратегические цели функционирования предприятия. Причем данные виды планов должен разработать непосредственно генеральный директор.

Предлагается следующая миссия предприятия - это профессиональное решение задач и качественное удовлетворение потребностей заказчиков в области фундаментостроения.

Далее следует образовать нужный круг людей, которые должны заниматься стратегическим планированием и претворением стратегических планов в жизнь. Предлагается включить в эту группу следующие должностные лица: генеральный директор; заместитель директора по научной работе и проектированию; заместитель директора по финансам; заместитель директора

⁴⁹ Асаул А.Н. Стратегическое планирование развития строительной организации [Текст] - СПб. : СПбГАСУ, 2014. – С. 134

⁵⁰ Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / А. Н. Петров. – СПб.: Питер, 2013. – С. 123

по базе механизации; начальник отдела кадров; главный бухгалтер; главный инженер.

Как выяснилось из существующей организационной структуры, важнейшим недостатком работы предприятия является отсутствие маркетингового отдела и должностного лица в структуре управления предприятием, который(-ое) бы выполняло маркетинговые функции и занималось стратегическим планированием. В связи с этим рекомендуется принять в организацию специалиста по маркетингу с возложением на него маркетинговых функций и функций по стратегическому планированию деятельности организации.

Следующей существенной мерой по внедрению системы стратегического планирования на предприятии ООО «Новотех» является внедрение алгоритма разработки стратегии, ее выбора и реализации.

Предлагается внедрить следующий алгоритм разработки стратегического плана развития ООО «Новотех» – схематично он отображен на рисунке 3.2.

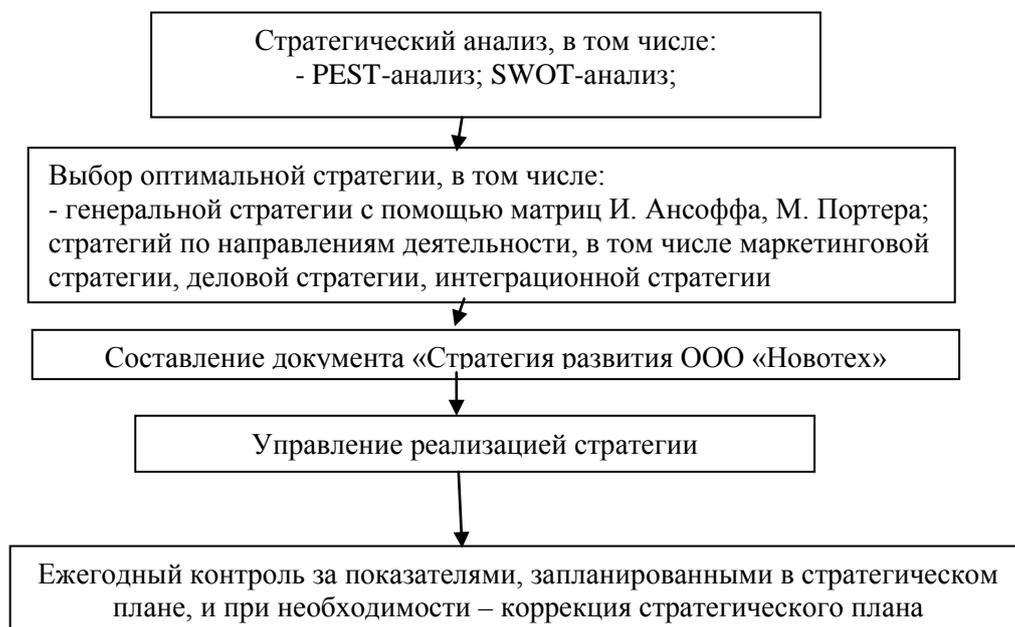


Рис. 3.2. Предлагаемый алгоритм стратегического планирования в ООО «Новотех»

В таблице 3.1 представлено предлагаемое распределение обязанностей между членами группы по стратегическому планированию. В результате

внедрения данного распределения обязанностей по реализации системы стратегического планирования будет достигнуто максимально возможное выполнение показателей стратегического планирования.

Таблица 3.1

Распределение обязанностей по стратегическому планированию
по этапам его реализации

Этап системы стратегического планирования	Участствует в реализации	Ответственный за выполнение
1 Стратегический анализ	Главный бухгалтер, заместитель директора по финансам, специалист по маркетингу	Заместитель директора по финансам
2 Выбор оптимальной стратегии	Заместитель директора по научной работе и проектированию, заместитель директора по финансам, главный инженер	Генеральный директор
3 Составление документа «Стратегический план предприятия» и ознакомление с ним коллектива	Все члены группы стратегического планирования	Специалист по маркетингу
4 Внесение изменений в показатели премирования персонала предприятия в соответствии со стратегическим планом	Главный бухгалтер и начальник отдела кадров	Заместитель директора по финансам
5 Непосредственно реализация стратегии развития	Все члены группы по стратегическому планированию	
6 Контроль выполнения показателей стратегического плана		Заместитель директора по финансам
7 Внесение изменений в стратегический план (корректировка стратегического плана)	Все члены группы стратегического планирования	Специалист по маркетингу

Реализация системы стратегического планирования требует особых управленческих навыков. Выбор стратегии определяется условиями рынка, а ее реализация – спецификой компании и особенностями менеджмента и организации бизнес-процессов. Успешная реализация стратегии невозможна без качественного менеджмента, атмосферы сотрудничества и поддержки, правильного размещения ресурсов, развитых конкурентных возможностей,

общекорпоративной поддержки стратегии и подробной информации о ключевых видах деятельности⁵¹.

Для обеспечения реализации разработанной системы стратегического планирования рекомендуется осуществить обучение персонала ООО «Новотех» техническим тонкостям стратегического планирования, стратегического управления и реализации стратегии и системы стратегического планирования. Для этого рекомендуется прохождение персоналом организации, который будет входить в предлагаемую группу стратегического управления, на дистанционных курсах обучения стратегическому менеджменту.

Вторая рекомендация по обеспечению выполнения использования системы стратегического планирования – это совершенствование механизма материального стимулирования с увязкой показателей премирования на выполнение стратегии развития ООО «Новотех». В таблице 3.2 представлен проект показателей премирования персонала за достижение стратегических целей предприятия.

Таблица 3.2

Проект системы стимулирования для достижения стратегического плана

Участок, отдел, должность	Перечень основных показателей премирования.
1	2
Планово-производственный отдел:	<ul style="list-style-type: none"> – достижение показателей стратегического планирования организации; – своевременная разработка всех видов планов организации – как долгосрочного, так и оперативных; – обеспечение выполнения плана по уровню затрат организации; – обеспечение выполнения плана по прибыли предприятия.
Службы главного инженера	<ul style="list-style-type: none"> – достижение стратегии развития организации; -обеспечение бесперебойной и надежной работы закрепленного оборудования, машин, механизмов, содержание их в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности и производительности; – обеспечение выполнения плана по уровню затрат организации; -своевременное, качественное выполнение всех видов ремонта, согласно плану; -отсутствие грубых нарушений охраны труда, производственной санитарии, ТБ и безопасности дорожного движения по причине неисправности автотранспорта и дорожно-строительной техники.

⁵¹ Пирс П. Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – С. 123.

1	2
Специалист по маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – своевременное составление стратегических планов и разработка стратегии развития предприятия; – достижение стратегии развития организации; – обеспечение выполнения плана по уровню затрат организации; – обеспечение выполнения плана по прибыли предприятия.

Таким образом, для внедрения системы стратегического планирования и для претворения стратегических планов в жизнь требуются еще более значительные усилия, но в данном случае не только высшего менеджмента, а также каждого работника организации и участника по реализации стратегии. Именно на достижение разработанной стратегии и успешное внедрение системы стратегического планирования должны быть направлены меры стимулирования и мотивации персонала организации.

3.3. Оценка эффективности реализации системы стратегического планирования

Проведем оценку эффективности предлагаемых мероприятий по разработке и реализации стратегии развития предприятия и совершенствования системы стратегического планирования ООО «Новотех».

Эффективность – это синтетическая категория, часто рассматриваемая как в широком, так и в узком смысле слова. В широком смысле (как экономическая категория) – это характеристика соответствия результатов и затрат, их совокупной отдачи, в узком (как показатель) – это отношение количественных оценок результатов и затрат⁵².

Таким образом, для оценки эффективности предлагаемых мероприятий необходимо обобщение сведений о затратах организации и о планируемых результатах (эффекте) от внедрения предлагаемых мероприятий. В таблице 3.3 приведен перечень мероприятий по внедрению стратегического планирования в ООО «Новотех» с указанием ожидаемых результатов от их проведения.

⁵² Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Текст]: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 56

Проведем расчет эффективности предлагаемых мероприятий по внедрению стратегического планирования в ООО «Новотех».

Таблица 3.3

Мероприятия по внедрению стратегического планирования в ООО «Новотех» и реализации стратегий развития

Мероприятие	Эффект
Прием на работу специалиста по маркетингу	Систематизация разработки стратегического плана развития предприятия, составление и выполнение маркетинговой программы, осуществление стратегического анализа, контроль за выполнением стратегии развития предприятия
Проведение обучения высшего руководства и специалиста по маркетингу на дистанционных курсах «Стратегическое планирование и стратегический менеджмент»	Повышение уровня компетенции управленцев в сфере стратегического планирования и стратегического менеджмента
Совершенствование системы премирования	Дополнительные затраты – отсутствуют; эффект – зависимость заработных плат от выполнения стратегического плана развития предприятия, минимизация отклонений достигнутых показателей от стратегического плана
Внедрение новой стратегии развития предприятия	– рост выручки от реализации на 10%.
Формирование группы по стратегическому планированию.	Формализация стратегического планирования, четкое следование выбранной стратегии высшего руководства предприятия, закрепление всех устных намерений в документе «Стратегический план»
Внедрение предлагаемого алгоритма разработки стратегического плана и его контроля, а также распределения обязанностей между отдельными подразделениями	Минимальные отклонения фактически достигнутых показателей от запланированных в документе «Стратегический план».

Для этого приведем пример возможных стратегических показателей, закрепленных в стратегическом плане развития предприятия:

– рост выручки от реализации на 10%, так как в данный момент темпы прироста выручки организации составляют от 8% каждый год.

В таблице 3.4 представлены все предлагаемые мероприятия по внедрению системы стратегического планирования с указанием ожидаемых затрат.

Мероприятия по совершенствованию системы стратегического планирования и затраты, руб.

Наименование показателей	Сумма, руб.	
	1-й год	2-й год
Заработная плата специалиста по маркетингу	216 000	216 000
Отчисления на социальные нужды	73 440	73 440
Расходы на организацию рабочих мест	64 000	-
Проведение обучения высшего руководства и специалиста по маркетингу на дистанционных курсах «Стратегическое планирование и стратегический менеджмент»	625 000	
Совершенствование системы премирования	-	-
Общие текущие издержки, всего	978440	289 440

В результате внедрения мероприятий по совершенствованию стратегического планирования и стратегии развития предприятия ожидается рост выручки от реализации продукции на 10%.

Дополнительная выручка от реализации предложенных мероприятий рассчитывается по формуле (3.1)⁵³

$$B_{дон} = B_1 * T_{пр} \quad (3.1)$$

где B_1 – выручка от реализации услуг за 2017 г.;

$T_{пр}$ – прогнозируемый темп прироста выручки от реализации услуг в результате внедрения предлагаемых мероприятий.

$$B_{дон} = 20\,987\,000 * 10\% = 2\,098\,700 \text{ руб.} = 2\,098,7 \text{ тыс. руб.}$$

Общие дополнительные затраты ООО «Новотех» составят:

$$17\,987\,000 + 978\,440 = 18\,965\,440 \text{ руб.} = 18\,965,44 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда дополнительная прибыль от реализации проекта составит:

$$\Pi = B - C = 2\,098\,700 - 18\,965\,440 = 4\,120\,260 \text{ руб. или } 4\,120,26 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем показатель рентабельности проекта:

$R_{прод} = \Pi / B * 100\% = 4\,120 / 23\,085 * 100\% = 17,84\%$ – рентабельность продаж по предлагаемым мероприятиям.

⁵³ Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013. – С. 78

В таблице 3.5 представлены сравнительные показатели выполнения стратегического плана в результате реализации предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.5

Показатели эффективности деятельности ООО «Новотех» после выполнения предложенных мероприятий

Наименование показателя	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение (+, -)
Выручка, тыс. руб.	20987	23 085	2 098
Себестоимость, тыс. руб.	17987	18 965	978
Прибыль, тыс. руб.	2500	4120	1 620
Рентабельность продаж	11,91	17,84	6

Таким образом, в результате внедрения предлагаемой системы стратегического планирования все запланированные стратегические цели будут достигнуты. Следовательно, внедрение предлагаемых мероприятий позволит повысить качество системы планирования деятельности предприятия в целом, а также в результате внедрения стратегического планирования и реализация принятой стратегии развития предприятия в ООО «Новотех» повысится рост эффективности работы предприятия, что будет выражаться в росте показателей прибыли до 4120 тыс. руб. и рентабельности продаж до 17,84 %.

Выводы по 3 главе:

1) Предложен набор альтернативных стратегий ООО «Новотех». Для организации можно предложить следующие виды стратегий развития бизнеса – это стратегия усиления позиций, оборонительная стратегия. Деловая стратегия - создание высокоэффективной и высокодоходной компании субпорядчика. Маркетинговая стратегия будет направлена на концентрацию на моносегментном рынке строительства и проектирования фундаментов. Интеграционная стратегии развития – это горизонтальная интеграция с конкурирующими строительными компаниями.

2) Предложены рекомендации по развитию системы стратегического планирования на предприятии, а именно прием на работу специалиста по стратегическому планированию, а так же проведение обучения высшего

руководства и специалиста по маркетингу на дистанционных курсах «Стратегическое планирование и стратегический менеджмент»; совершенствование системы премирования, внедрение стратегии новых стратегий развития предприятия, формирование группы по стратегическому планированию и внедрение предлагаемого алгоритма разработки стратегического плана и его контроля, а также распределения обязанностей между отдельными подразделениями.

3) Обоснована эффективность реализации системы стратегического планирования, в результате предложенных мероприятий произойдет рост эффективности работы предприятия, что будет выражаться в росте показателей прибыли до 4120 тыс. руб. и рентабельности продаж до 17,84 %.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного исследования можно сделать ряд теоретических и практических выводов.

1) На основе изучения методов стратегического анализа и планирования на современном предприятии установлено, что выбор стратегий производится на основе оценки соответствия целям и миссии фирмы с учетом состояния ее внутренней среды (потенциала) и внешней среды, поэтому чаще всего к основным методам стратегического менеджмента относят: модель жизненного цикла товара (ЖЦТ), модель БКГ, модель Мак-Кинси, метод SWOT – анализа, PEST-анализ, KPI, BSC, анализ 5 сил Портера, GAP-анализ, SNW-анализ.

2) Рассмотрена сущность и роль стратегического планирования в системе стратегического менеджмента. Стратегическое планирование – это процесс, направленный на формулирование образа желаемого состояния системы в длительной перспективе, определение пути и инструментов его достижения в зависимости от складывающихся условий функционирования данной системы.

В структуру стратегического планирования входят: миссия предприятия, цели и задач функционирования предприятия, оценка и анализ внешней среды, оценка и анализ внутренней структуры, разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии.

3) Разработаны методические подходы к исследованию системы стратегического планирования на предприятии. Методика исследования по системе стратегического планирования на предприятии включает в себя 3 этапа исследования: изучение теоретических и методических основ системы стратегического планирования на предприятии; проведение анализа системы стратегического планирования в ООО «Новотех»; разработка рекомендаций по формированию системы стратегического планирования в ООО «Новотех», а также предполагала использование следующих методов исследования SWOT – анализ, PEST-анализ, модель 5 сил М.Портера и анкетирование.

4) В результате анализа внешней среды ООО «Новотех» установлено, что на предприятие влияют такие факторы как политические, экономические, технологические и социокультурные. В частности, наблюдается неблагоприятная экономическая ситуация в стране, которая оказывает отрицательное влияние на деятельность ООО «Новотех», а деятельность предприятия требует обязательной сертификации и соблюдение гостов и законов. Положительное влияние выражается в том, что строительный рынок является перспективным, технологические факторы способствуют развитию компании, государство способствует развитию деятельности предприятия.

По результатам анализа 5 сил Портера можно сказать, что большое влияние на развитие ООО «Новотех» оказывает угроза со стороны новых конкурентов и поставщиков. Но в тоже время компания обладает уникальным предложением на рынке и сможет превзойти своих конкурентов и иметь постоянных клиентов.

5) Анализ внутренней среды предприятия ООО «Новотех» показал, что основные направления его деятельности: проектирование зданий и сооружений, устройство фундаментов, испытания фундаментов, обследование и усиление фундаментов. У предприятия есть такие сильные стороны для развития такие как: огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения, высококвалифицированный персонал, предприятие известно в городе и высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков.

б) Анализ текущего состояния системы стратегического планирования на предприятии позволяет сделать следующие выводы:

– основной целью стратегического управления в организации ООО «Новотех» является обеспечение качественной работы по таким направлениям как проектирование зданий и сооружений;

– только 27% респондентов считают, что в организации имеется четкая сформулированная миссия, а также имеется стратегия развития, которая достаточна гибкая и составлена с учетом изменений среды организации, так

считают 67,5% респондентов. 81% респондентов отмечают, что в организации разрабатываются различные сценарии развития, а именно пессимистический и оптимистический. Отрицательным моментом является то, что существующая стратегия развития предприятия рассчитана всего на 2 года;

- в состав системы стратегического менеджмента в организации входит генеральный директор и руководитель одного из подразделений;

- 81% респондентов считают, что достоинством стратегии развития организации является то, что стратегия компании строится на существующих силах, навыках и возможностях и реализация данной стратегии приносит существенный доход предприятию, но как выяснилось у данной стратегии ограничена область применения;

- установлено, что высшее руководство организации проявляет глубокую заинтересованность в проведении стратегического планирования в организации, есть сотрудники, которые выражают желание и имеют возможности работать в команде по стратегическому планированию, существует единомыслие относительно задач, поставленных перед командой планирования.

7) Предложены рекомендации по разработке стратегии развития ООО «Новотех», в частности для организации можно предложен комплекс стратегий в зависимости от уровня развития организации:

- стратегия развития бизнеса – это стратегия усиления позиций, оборонительная стратегия;

- деловая стратегия- создание высокоэффективной и высокодоходной компании субпорядчика;

- маркетинговая стратегия будет направлена на концентрацию на моносегментном рынке строительства и проектирования фундаментов;

- интеграционная стратегии развития – это горизонтальная интеграция с конкурирующими строительными компаниями.

8) Предложены рекомендации по развитию системы стратегического планирования на предприятии, а именно прием на работу специалиста по

стратегическому планированию, а так же проведение обучения высшего руководства и специалиста по маркетингу на дистанционных курсах «Стратегическое планирование и стратегический менеджмент»; совершенствование системы премирования, формирование группы по стратегическому планированию и внедрение предлагаемого алгоритма разработки стратегического плана и его контроля, а также распределения обязанностей между отдельными подразделениями.

9) Обоснована эффективность реализации системы стратегического планирования, в результате предложенных мероприятий произойдет рост эффективности работы предприятия, что будет выражаться в росте показателей прибыли до 4120 тыс. руб. и рентабельности продаж до 17, 84 %.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст]- М: Финансы и статистика, 2013 - 207 с.- С. 67.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. [Текст] Учебник /Ансофф И. – СПб: Питер, 2009. – 344с.
3. Антонов Г.Д. Стратегическое управление организацией [Текст] Учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М.– М.: Инфра-М/РИОР, 2014. – 239с.
4. Асаул А.Н. Стратегическое планирование развития строительной организации СПб. : СПбГАСУ, 2014. –163с.
5. Баранова Е.С., Ожерельева М.В. Формирование миссии фирмы как элемент стратегического планирования. В сборнике: Современное состояние и тенденции социально-экономического развития региона 2018. – С. 77-80.
6. Баринов В.А. Стратегический менеджмент[Текст]: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
7. Белова Н.Е. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности инвестиционно-строительных компаний: [Текст] автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Белова Надежда Евгеньевна. - СПб, 2013. – 26 с.
8. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. - Киев: Итем, 2015. – 387 с.
9. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента[Текст] / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. - 175 с. – С.156.
10. Веснин В. Стратегическое управление[Текст] Учебное пособие // Веснин В. – М.: Проспект, 2014. – 186с.
11. Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов [Текст]. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013 - 412 с.

12. Галяутдинов Р.Р. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии [Электронный ресурс] // Сайт преподавателя экономики. [2015]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa> (дата обращения: 05.05.2018).

13. Гвоздкова В.С., Бубин М.Н. Современный подход к стратегическому планированию // Современные исследования. – 2018. – № 1 (05). – С. 10-12.

14. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент [Текст]. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 292с.

15. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации [Текст] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - №3. – С.14.

16. Горшенин Е. В., Никифорова М. С. Проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении организацией [Текст] / Е. В.Горшенин, М. С. Никифорова // Экономические исследования. - 2015. №2. – С. 2-10

17. Гриффитс Алан, Уолл Стюарт. Экономика для бизнеса и менеджмента: [Текст] Пер. с англ. - Баланс Бизнес Букс, 2013. - 544 с.

18. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. [Текст]: Учебник П. Дойль / - СПб: Питер, 2014. - 480 с.

19. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. № 1. – С. 127-137.

20. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Текст] / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. № 1. – С. 127-137.

21. Жулина Е.Г. Особенности применения стратегического планирования на предприятии. В сборнике: Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд. Материалы III международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Терениной И.В.. 2018. – С. 48-50.

22. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014. – 318 с.
23. Зайцева Л. А. Система стратегического планирования на предприятии /Л. А. Зайцева // Вестник ИрГТУ. - 2017. - №2 (30). – С. 114-116
24. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент[Текст] Учебник и практикум /Зуб А.Т. – М.: Юрайт, 2015. – 376с.
25. Игошина И.А., Сазыкина О.А. Управление стратегическими изменениями в процессе реструктуризации современной компании на основе экспресс-диагностики методом дельфийского опроса // Russian Journal of Management. 2017. Т. 5. № 2. С. 180-189.
26. Ильин А.И. Планирование на предприятии [Текст]- Мн.: Новое знание, 2014. - 700 с.
27. Ильяс А. Стратегический менеджмент. [Текст] Учебное пособие/ Ильяс А. - Алматы: 2012 - 135 с.
28. Колчина З. В. Выбор инновационной стратегии развития компании [Текст] / З. В. Колчина // Вестник ИрГТУ. - 2014. - №3 (62). - С. 216 - 222
29. Костылев А. Р. Планирование и стратегии развития инноваций в организации [Текст] / А. Р. Костылев // Вестник НГИЭИ. - 2017. - №10 (77). – С. 107-117
30. Котлер Ф. Основы маркетинга: Учебник. пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2 – е европ. изд. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2014. – 944 с.
31. Лазарева А.И. Стратегическое планирование как объект экономического анализа // Муниципальная академия. – 2018. – № 1. – С. 44-48.
32. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: [Текст] Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 407 с.
33. Маркетинг [Текст]: Учебник, практикум и учеб. – метод. комплекс по маркетингу /Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова и др. – М.: Юристъ, 2014 – 312с.

34. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Текст]: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.

35. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. [Текст] [Пер. с англ.] / М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – 800 с.

36. Ницуляс Е.А. Разработка стратегии строительной организаций [Текст] / Е.А. Ницуляс, В.С. Киреев // Международный научно-технический журнал «Теория. Практика. Инновации» - 2017 - № 1 – С. 1 – 5.

37. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / А. Н. Петров. – СПб.: Питер, 2013. – 496 с.

38. Пешкова Г.Ю., Злобина Н.В. Современные подходы к проведению swot-анализа в стратегическом планировании. В сборнике: Проблемы преобразования и регулирования региональных социально-экономических систем. Сборник научных трудов. Санкт-Петербург, 2018. – С. 36-43.

39. Пирс П. Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.

40. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс МВА по стратегическому менеджменту[Текст] /под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 588с.

41. Процесс разработки анкеты [Электронный ресурс] // http://studopedia.ru/9_218979_protsess-razrabotki-anketi.html (дата обращения 08.06.2017)

42. Райзберг Б. Стратегическое планирование и управление социально-экономическими объектами [Текст] – М.: Экономика, 2016. – 224с.

43. Романюк М.А. О формировании системы стратегического планирования [Текст] / М. А. Романюк // Известия ТСХА. - 2014. - №5. – С. 121-129.

44. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. - Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

45. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. - Пенза: ПГУАС, 2015.

46. Сазыкина О.А. Стратегические решения в деятельности современных компаний // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 3. С. 1-7.

47. Сазыкина О.А., Лозина А.А. Разработка системы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода // Вектор экономики. 2017. № 6 (12). С. 54.

48. Самое полное руководство по Google Forms, [Электронный ресурс] <http://web-txt.ru/samoe-polnoe-rukovodstvo-po-google-forms-kotoroe-vy-videli/> (дата обращения 09.04.2017)

49. Сезонова О.Н., Полохова Л.О., Иванов А.А. Функция стратегического планирования в процессе управления организацией // Научный журнал Дискурс. – 2018. –№ 1 (15). – С. 250-254.

50. Социально-экономическое положение Пензенской области в 2016 году: Статистический ежегодник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. – Пенза, ООП Пенза тата, 2017. – 393 с.

51. Социально-экономическое положение Пензенской области в 2017 и в январе – феврале 2018 года: [Текст] / Доклад (официальное издание)/ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области, - Пенза, ООП Пенза тата, 2018 – 78 с.

52. Социально-экономическое положение Пензенской области в январе – марте 2019 года: Доклад (официальное издание)/ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области, - Пенза, 2019, 62 с.

53. Стратегическое управление[Текст] Учебник для магистров / под ред. И.К.Ларионова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 236с.

54. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 328 с.

55. Уровень Инфляции в России (по годам) [Электронный ресурс] // URL:<https://bankirsha.com/uroven-inflyacii-v-rossiyskoy-federacii-po-godam.html> (дата обращения 21.05.2018г)

56. Фадеева Г.Д. Характеристика рынка ремонтно-строительных работ города Пензы. Часть 1 [Текст] / Г.Д. Фадеева, Л.А. Железняков, К.С. Паршина // Молодой ученый. - 2013. - №11. - С. 193-195.

57. Фадеева Г.Д., Железняков Л.А., Паршина К.С - Анализ рынка ремонтно-строительных работ города Пензы[Электронный ресурс] // URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2013/4502.htm> (дата обращения 21.05.2018г)

58. Федько В.П. Основы маркетинга [Текст]: Издание 3-е. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 480 с.

59. Хрусталева Б.Б., Чудайкина Т.Н. Рыночный потенциал как элемент стратегического планирования предприятия // Экономика строительства. – 2018. – № 2 (50). – С. 41-52.

60. Царева И.А. Качество, необходимое для реализации личностных и профессиональных стратегий развития [Текст] / И.А. Царева, Т.И. Пядина // Символ науки. - 2017. №6. – С. 130 - 132

61. Чмышенко Е.В. Подходы к стратегическому планированию на предприятии с разных позиций // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 3 (92). – С. 988-992.

Анкета сотрудника ООО «Новотех»

1. Анализ системы стратегического менеджмента

1. Каковы основные цели стратегического управления в организации?
 - а) Получение прибыли и поднятие имиджа на строительном рынке
 - б) Обеспечение качественной работы по таким направлениям как проектирование зданий и сооружений
 - в) Стать одним из лучших субподрядчиков и генпроектировщика при строительстве объектов в г. Пенза
 - г) Другое
 - д) Затрудняюсь ответить
 - е) Стратегические цели отсутствуют

2. Имеется ли в организации четко разработанная и определенная миссия организации?
 - а) Да
 - б) Нет
 - в) Затрудняюсь ответить

3. Имеется стратегия развития предприятия?
 - а) Да, имеется
 - б) Нет отсутствует
 - в) Затрудняюсь ответить

4. Разрабатываются ли в компании различные сценарии развития?
 - а) Да, и пессимистичный и оптимистичный
 - б) Нет, только оптимистичный

5. Стратегия развития компании рассчитана:
 - а) На 1 год
 - б) На 2 года
 - в) На 5 лет
 - г) На более чем 5 лет

6. Кто входит в систему стратегического менеджмента организации?
 - а) Руководитель
 - в) Ген директор
 - б) Маркетолог
 - в) Другое _____
 - г) Затрудняюсь ответить

7. Оцените по 5-ой шкале, насколько цели организации четко определены в соответствии с установленными тенденциями развития внутренних и внешних возможностей?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Как вы считаете, стратегия организации достаточно гибкая и быстро адаптируется к изменениям внешней среды?

- а) Да, достаточно гибкая
- б) Нет, не гибкая
- в) Затрудняюсь ответить

9. Происходит постоянный контроль уровня достижения целей в процессе реализации стратегии?

- а) Да происходит
- б) Нет, не происходит
- в) Затрудняюсь ответить

10. Сформированные цели соответствуют миссии организации?

- а) Да полностью соответствуют
- б) Частично соответствуют
- в) Нет

11. В организации введена ответственность за реализацию стратегических действий, а также последовательность и сроки выполнения отдельных плановых заданий?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

12. Перечислите основные преимущества стратегии развития вашей компании?

- а) Стратегия компании строится на существующих силах, навыках и возможностях;
- б) Реализация данной стратегии приносит существенный доход предприятию
- в) Стратегия учитывает интересы сотрудников
- г) Другое _____

13. Перечислите основные недостатки стратегии развития предприятия?

- а) Ограничена область применения стратегии
- б) Стратегия рассчитано на малый период времени
- в) Другое _____

14. Оцените уровень эффективности стратегии развития предприятия по 5-ой шкале?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Стратегический контроль направлен на оценку достижения целей?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

16. При формировании стратегии происходит углубленная диагностика факторов прямого и непрямого действия с использованием специальных методов?

- а) Да, перед разработкой стратегии проводится анализ внешней среды
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

2. Анализ системы стратегического планирования в организации

17. Высшее руководство организации проявляет глубокую заинтересованность в проведении стратегического планирования?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

18. Заинтересованные в деятельности организации люди имеют общее представление о характере стратегического планирования?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

19. В организации есть компетентная группа людей, которые выражают желание и имеют возможности работать в команде по стратегическому планированию?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

20. В организации существует единодушие относительно задач, поставленных перед командой планирования?

- а) Да
- б) Нет

21. Достаточно ли совершенна и управляема система стратегического планирования в организации?

- а) Да, система стратегического планирования гибкая и совершенная
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

22. Оцените насколько последовательно составлен план работы ООО «Новотех» в соответствии с общими целями и задачами?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Как, по Вашему мнению, в ООО «Новотех» в целом на сегодняшний день развита система стратегического планирования?

- а) Хорошо
- б) Отлично
- в) Слабо
- г) Система стратегического планирования нуждается в совершенстве
- д) Затрудняюсь ответить

24. Оцените эффективности системы стратегического планирования в организации, по 5 – ой шкале?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Как вы считаете, существующая система стратегического планирования нуждается в пересмотре?

- а) Да, нуждается
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

3. Личные данные

26. Ваш возраст

- а) 18-24 лет
- б) 25-29 лет
- в) 30-34 лет
- г) 35-39 лет
- д) 40-45 лет
- е) 46-50 лет
- ж) 51 и старше

27. Ваш пол

- а) Мужской
- б) Женский

28. Ваше образование

- а) Высшее
- б) Среднее, среднее специальное
- в) Другое _____
- г) Неполное высшее

29. Ваш среднемесячный доход

- а) Менее 5000 рублей
- б) 5000-10000 рублей
- в) 10000-15000 рублей
- г) свой вариант _____

30. Ваш стаж работы в организации?

- а) 2- 3 года
- б) Более 5 лет
- в) 6-10 лет

31. Ваша должность _____

Приложение 2

Сводные результаты анкетного опроса сотрудников ООО «Новотех»

1. Анализ системы стратегического менеджмента

Таблица 1

Основные цели стратегического управления в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Получение прибыли и поднятие имиджа на строительном рынке	17	46
Обеспечение качественной работы по таким направлениям как проектирование зданий и сооружений	25	67,5
Стать одним из лучших субподрядчиков и генпроектировщиков при строительстве объектов в г. Пенза	12	32,4
Итого	37	100

Таблица 2

Наличие в организации четко разработанной миссии организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	10	27
Нет	20	54
Затрудняюсь ответить	7	19
Итого	37	100

Таблица 3

Наличие в организации стратегии развития

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, имеется	18	48,6
Нет отсутствует	12	32,4
Затрудняюсь ответить	7	19
Итого	37	100

Таблица 4

Наличие в организации различных сценариев развития

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, и пессимистичный и оптимистичный	30	81
Нет, только оптимистичный	7	9
Итого	37	100

Таблица 5

Продолжительность стратегии развития

Варианты ответов	Кол-во чел	%
На 1 год	17	46
На 2 года	25	67,5
На 5 лет	12	32,4
На более чем 5 лет	0	0

Таблица 6

Состав стратегического менеджмента организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Руководитель	17	46
Ген директор	25	67,5

Таблица 7

Оценка четкости целей организации в соответствии с установленными тенденциями развития внутренних и внешних возможностей

Варианты ответов	Кол-во чел	%
1	5	13,5
2	1	2,7
3	10	27
4	13	35,1
5	8	21,7
Итого	37	100

Таблица 8

Оценка гибкости стратегия организации быстроты приспособления к изменениям внешней среды

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, достаточно гибкая	25	67,5
Нет, не гибкая	10	27
Затрудняюсь ответить	2	8
Итого	37	100

Таблица 9

Оценка наличия постоянного контроля уровня достижения целей в процессе реализации стратегии

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да происходит	17	46
Нет, не происходит	25	67,5
Затрудняюсь ответить	12	32,4
Итого	37	100

Таблица 10

Оценка целей их соответствия миссии организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да полностью соответствуют	20	54
Частично соответствуют	10	27
Нет	7	19
Итого	37	100

Таблица 11

Наличие в организации ответственности за реализацию стратегических действий, а также последовательности и сроки выполнения отдельных плановых заданий

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	18	48,6
Нет	12	32,4
Затрудняюсь ответить	7	19
Итого	37	100

Таблица 12

Основные преимущества стратегии развития вашей компании

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Стратегия компании строится на существующих силах, навыках и возможностях;	30	81
Реализация данной стратегии приносит существенный доход предприятию	17	46
Стратегия учитывает интересы сотрудников	8	21,6
Итого	37	100

Таблица 13

Недостатки стратегии развития предприятия

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Ограничена область применения стратегии	25	67,5
Стратегия рассчитано на малый период времени	12	32,5
Итого	37	100

Таблица 14

Уровень эффективности стратегии развития предприятия

Варианты ответов	Кол-во чел	%
1	3	8
2	10	27
3	17	46
4	7	19
5	0	0
Итого	37	100

Таблица 15

Оценка стратегического контроля на реализацию целей

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	25	67,5
Нет	10	27,1
Затрудняюсь ответить	2	5,4
Итого	37	100

Таблица 16

Оценка происхождения углубленной диагностики факторов прямого и непрямого действия с использованием специальных методов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, перед разработкой стратегии проводится анализ внешней среды	25	67,5
Нет	10	27
Затрудняюсь ответить	2	8
Итого	37	100

2. Анализ системы стратегического планирования в организации

Таблица 17

Оценка проявления высшего руководство организации глубокой заинтересованности в проведении стратегического планирования

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	20	54
Нет	10	27
Затрудняюсь ответить	7	19
Итого	37	100

Таблица 18

Оценка заинтересованности в деятельности организации люди, которые имеют общее представление о характере стратегического планирования

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	18	48,6
Нет	12	32,4
Затрудняюсь ответить	7	19
Итого	37	100

Таблица 19

Наличие в организации компетентной группы людей, которые выражают желание и имеют возможности работать в команде по стратегическому планированию

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	30	81
Нет	7	9
Затрудняюсь ответить	0	0
Итого	37	100

Таблица 20

Наличие единодушия относительно задач, поставленных перед командой планирования

Варианты ответов	Кол-во чел	%
да	27	73
Нет	10	27
Итого	37	100

Таблица 21

Оценка совершенности система стратегического планирования в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, система стратегического планирования гибкая и совершенная	10	27,1
Нет	25	67,5
Затрудняюсь ответить	2	5,4
Итого	37	100

Таблица 22

Оценка правильности составленного плана работы ООО «Новотех» в соответствии с общими целями и задачами

Варианты ответов	Кол-во чел	%
1	5	13,5
2	10	27
3	8	21,6
4	12	32,4
5	2	5,4
Итого	37	100

Таблица 23

Оценка развития системы стратегического планирования в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Хорошо	10	27
Отлично	5	13,5
Слабо	7	17
Система стратегического планирования нуждается в совершенстве	15	40,5
Итого	37	100

Таблица 24

Оценка эффективности системы стратегического планирования в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
1	5	13,5
2	8	21,6
3	2	5,4
4	12	32,4
5	10	27
Итого	37	100

Таблица 25

Оценка пересмотра существующей системы стратегического планирования

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, нуждается	7	20
Нет	10	27
Затрудняюсь ответить	20	53
Итого	37	100

3. Личные данные

Таблица 26

Возраст респондентов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
18-24 лет	7	19
25-29 лет	12	32,4
30-34 лет	10	27
35-39 лет	3	8,1
40-45 лет	3	8,1
46-50 лет	2	5,4
Итого	37	100

Таблица 27

Пол респондентов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Мужской	20	54
Женский	17	46
Итого	37	100

Таблица 28

Образование респондентов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Неполное высшее	10	27
Высшее	15	40
Среднее, среднее специальное	12	32
Итого	37	100

Таблица 29

Стаж работы респондентов в организации

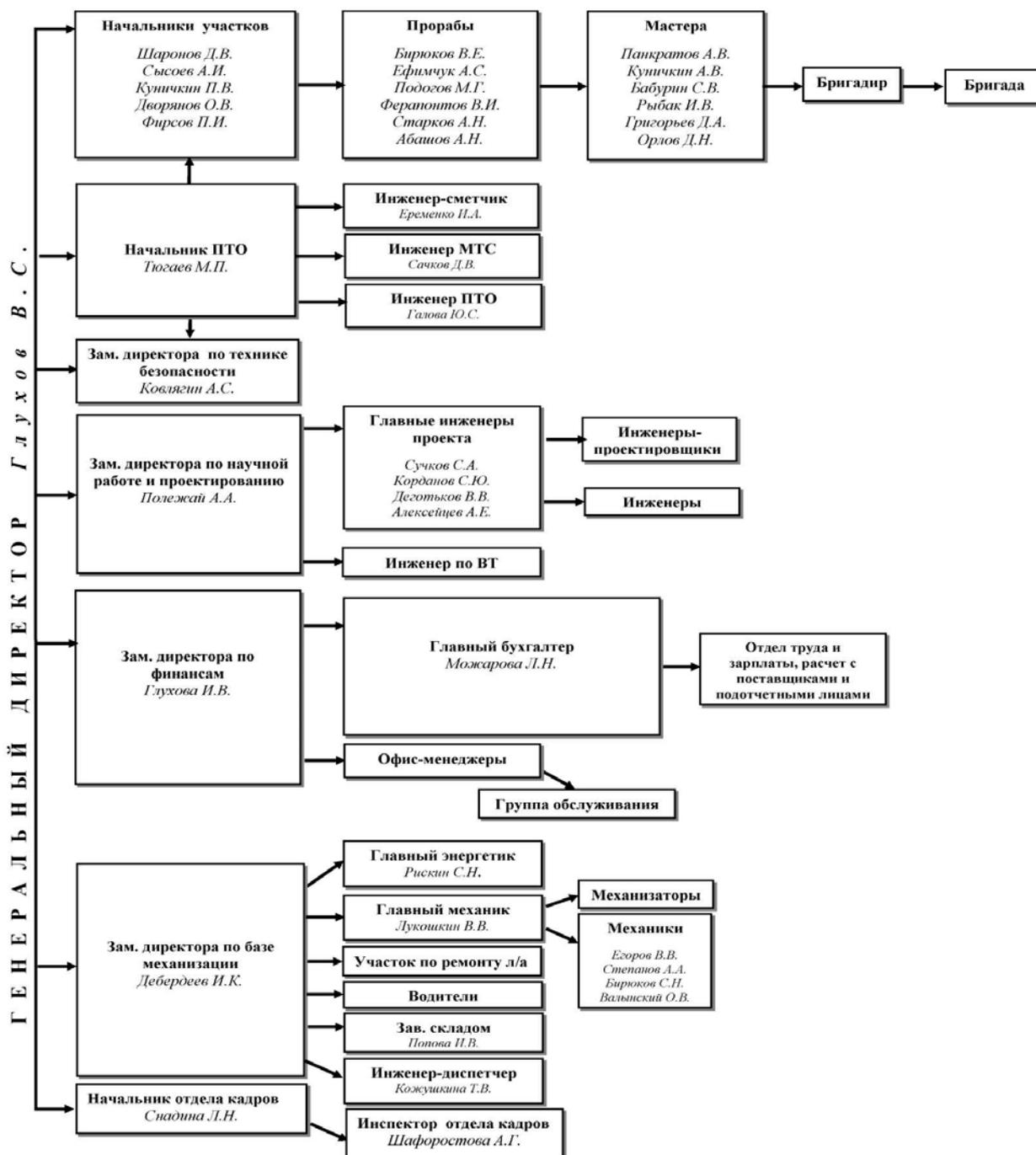
Варианты ответов	Кол-во чел	%
2- 3 года	10	27
Более 3 лет	12	32
6-10 лет	15	40
Итого	37	100

Таблица 30

Должность респондентов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Руководитель	5	13,5
Специалист	19	51,4
рабочие	13	35,1
Итого	37	100

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ
ООО «НОВОТЕХ»**



Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 76,46 %.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиографический список включает 61 источник.

Один экземпляр работы сдан в архив университета.

«25» мая 2019 г.

(подпись автора работы)

Перепелкин В.В.