

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема «Разработка стратегии развития предприятия (на примере общества с ограниченной ответственностью «ПСА», г. Тольятти Самарской области)»

(наименование темы)

Автор работы _____ А.С. Спирина _____

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____

(номер, наименование)

Автор работы ВКР-02069059-38.03.02-121290з-2017 Группа МЕН 51з _____

(подпись, инициалы, фамилия)

(номер группы)

Руководитель работы _____ О.А. Сазыкина _____

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

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ О.А. Сазыкина _____

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента _____ О.А. Сазыкина _____

по проблеме исследования

Управленческие решения и их _____ О.А. Сазыкина _____

обоснование в рамках изучаемой проблемы

Нормоконтролер _____ О.А. Сазыкина _____

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Спириной Анны Сергеевны
(*фамилия, имя, отчество студента*)
на тему: «Разработка стратегии развития предприятия (на примере общества с ограниченной ответственностью «ПСА», г. Тольятти Самарской области)»).

Первый раздел выпускной квалификационной работы посвящен изучению теоретических и методических основ разработки стратегии развития предприятия. Рассматривается понятие и виды стратегий развития организаций, основные элементы и модели стратегического управления организации, предложены методические подходы к разработке и реализации стратегии развития организации.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы приведены результаты анализа стратегических факторов внутренней и внешней среды, оценены особенности реализации стратегических подходов.

В третьей главе выпускной квалификационной работы предложены механизмы повышения эффективности разработки и реализации стратегии развития организации, предложены альтернативные стратегии развития предприятия и дана оценка эффективности предложенных управленческих решений.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Понятие и виды стратегии развития организации	7
1.2. Основные элементы и модели стратегического управления организации	Ошибка!
1.3. Методические подходы к разработке и реализации стратегии развития организации	Ошибка! Закладка не определена.
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ПРОМЫШЛЕННЫЕ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ»	26
2.1. Анализ стратегических факторов внутренней среды организации	26
2.2. Анализ стратегических факторов внешней среды организации	30
2.3. Реализация стратегических подходов в управлении организацией	32
3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ПРОМЫШЛЕННЫЕ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ»	36
3.1. Выбор альтернативных стратегий развития организации	36
3.2. Разработка механизмов и мероприятий, обеспечивающих процесс реализации стратегии развития организации	41
3.3. Оценка эффективности предложенной стратегии развития организации	46
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	50
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	54
ГЛОССАРИЙ	59
ПРИЛОЖЕНИЯ	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА 2013 Г.	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА 2014 Г.	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА 2015 Г.	73

Введение

Актуальность исследования. Стратегическое управление не так давно осознано руководством организаций. Подобное управление позволяет осуществлять создание, планирование и контроль основной деятельности предприятия, его перспектив и компании по внедрению и совершенствованию идей управленческих решений. Важность стратегического поведения, позволяющего компании выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях роста рынка, роста конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны акцентировать внимание не только на своем национальном статусе, но и выработать стратегию долгосрочного развития, который позволит им идти в ногу с изменениями, происходящими в их окружении.

Бизнес-практика показала, что нет стратегического решения, одинакового для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая компания уникальна, и процесс выработки стратегии для каждой компании уникален, так как зависит от позиции фирмы на рынке, перспектив ее развития, а также от поведения конкурентов, характеристик производимого товара или услуги. В то же время, есть ряд принципиальных вопросов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах стратегического управления.

Теперь уже никто не сомневается в том, что грамотное и продуманное стратегическое управление в условиях современной экономики является наиболее важным и существенным для успеха любого предприятия, в том числе корпораций. В общих чертах управления стратегия-это план управления корпорации, направленной на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Степень разработанности проблемы. Следует отметить довольно высокую степень разработанности исследуемой проблемы в научной литературе. Теоретической и методологической основой исследования

выпускной квалификационной работы являются научные труды ученых по проблемам оценки и повышения эффективности стратегического управления таких авторов, как Басовский Л.Е.¹, Виханский О.С., Наумов А.И.², Волкова К. А.³, Гольдштейн Г.⁴, Грушенко В.И.⁵, Зайцев Л.Г., Соколова М.И.⁶, Зуб А.Т.⁷, Казакова Н.А., Александрова А.В., Курашова С.А.⁸ и др.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития предприятия.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить понятие и виды стратегии развития организации;
- выделить основные элементы и модели стратегического управления организации;
- определить методические подходы к разработке и реализации стратегии развития организации;
- провести анализ стратегических факторов внутренней среды организации;
- провести анализ стратегических факторов внешней среды организации;
- оценить особенности реализации стратегических подходов в управлении;
- провести выбор альтернативных стратегий развития организации;
- выработать механизмы реализации стратегии развития организации;
- осуществить разработку и оценку мероприятий, обеспечивающих процесс реализации стратегии развития организации.

¹ Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.

² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

³ Волкова К. А. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, дополнительные инструкции. – М.: НОРМА, 2013 – 312 с.

⁴ Гольдштейн Г. Основы менеджмента. учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. – 455 с.

⁵ Грушенко В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с.

⁶ Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2013. – 528 с.

⁷ Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: Учебное пособие. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 400 с.

⁸ Казакова Н.А., Александрова А.В., Курашова С.А. и др. Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. проф. Н.А. Казаковой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Промышленные системы автоматизации». Организация занимается оптовой торговлей продукции в сфере автоматизации технологических процессов, а также в области обслуживания и модернизации производств, в различных отраслях промышленности. Ввиду увеличения количества заказов, расширения клиентской базы и продукции предприятия, необходим пересмотр действующего управления и выработка стратегии развития.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступают механизмы разработки стратегии ООО «Промышленные системы автоматизации».

В работе были использованы следующие методы: абстрактно-логический; метод синтеза; метод анализа; конструктивный метод.

Новизна исследования заключается в использовании альтернативного подхода оценки управленческих решений для выработки мероприятий по повышению эффективности разработки и реализации стратегии развития предприятий.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные механизмы повышения эффективности разработки и реализации стратегии развития могут быть использованы в деятельности ООО «Промышленные системы автоматизации» и предприятий схожей отрасли.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, библиографического списка, глоссария и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и виды стратегии развития организации

Концепция стратегического управленческого учета (Strategic Management Accounting – SMA) в мировой практике стала складываться вследствие реализации стратегического методологического подхода и привлечения внимания к вопросам управления на основе стратегического видения решения проблем. В познании содержания стратегического управленческого учета как информационного ресурса и аналитического инструмента стратегического менеджмента отправной точкой следует считать исследование основных понятий стратегического менеджмента. К их числу относятся понятия «стратегия», «сегментация» (структурирование) и «конкурентное преимущество»⁹. В специальной литературе существует несколько определений понятия «стратегия» (табл. 1).

Представленные определения в таблице 1 подтверждают, что в обобщенном виде понятие «стратегия» отражает единство элементов взаимосвязи «цель – направления (курсы) действий – ресурсы обеспечения». Стратегические цели предполагают определение того, что должна делать коммерческая организация в отношении собственного положения на рынке, прибыльности (продуктов, сегментов, видов деятельности и т.п.), производительности и ресурсного обеспечения, управления организацией и персоналом, собственных инноваций, социальной ответственности. Для достижения стратегических целей в мировом опыте реализуются два направления и одновременно этапа стратегического анализа:

- внешний стратегический анализ;
- внутренний стратегический анализ.

⁹ Базилевич Л. А. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. – Л.: ЛФЭИ, 2013. – С.17.

Основные признаки, положенные в основу определения понятия «стратегия»

Автор	Определение	Признаки, положенные в основу определения
Чандлер А. ¹⁰	Определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курсов действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей	Стабильность целеполагания как признание неизменности долгосрочных целей организации, которые не могут изменяться часто и беспорядочно. Стабильность целеполагания не предусматривает неизменности (устойчивости) курсов действий. Реализуемость стратегии посредством неких программных действий и их корректируемость для большей эффективности реализации стратегии
Ансофф И. ¹¹	Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	Стратегия формулируется тогда, когда намечаются качественные изменения внешней среды или мировоззрения (системы ценностей) высшего руководства организации
Петров А.Н. ¹²	Средство, способ достижения цели; набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений; общий комплексный план осуществления миссии и достижения целей фирмы	Стратегия формируется посредством видения и миссии, а также долгосрочных (стратегических) целей организации; реализуется как план действий при изменении внешней среды и видения высшего руководства организации
	Видение руководством будущего развития социально-экономической системы с принципиальным пониманием того, за счет чего это будущее будет достигнуто	Стратегия как осуществление видения и миссии организации. Стратегия предполагает наличие достаточного ресурсного обеспечения для своей реализации. Источники ресурсного обеспечения стратегии присутствуют во внешней и внутренней среде организации. Ресурсное обеспечение выступает ограничением альтернативных действий, стратегических решений организации

Его важными элементами являются процессы повышения стоимости и разработка адекватных методов их оценки, а также сегментирование и

¹⁰ Chandler A. Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise, 19th edition, 1995. – p.32.

¹¹ Ансофф И. Стратегический менеджмент: Классическое издание. СПб.: Питер, 2011. – С.92.

¹² Стратегический менеджмент: учебник / под ред. Петрова А.Н. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С.19.

структурирование, современные исследования которых обуславливают создание стратегически ориентированных структур управления. Это так называемый ресурсный анализ.

Для осуществления обоих видов стратегического анализа требуется информационное и инструментальное обеспечение, которое определяет содержание стратегического управленческого учета. В современной отечественной и зарубежной переводной литературе имеется несколько определений понятия «стратегический управленческий учет» (табл. 2).

Таблица 2

Основные признаки, положенные в основу определения понятия
«стратегический управленческий учет»

Автор	Определение	Признаки, положенные в основу определения
Николаева О. ¹³ Алексеева О.	Форма управленческого учета, при которой основной акцент делается на информации, связанной с внешними факторами, влияющими на фирму. Однако наряду с этим надлежащее внимание уделяется и внутренней информации	Ориентированность на категории стратегического менеджмента: «внешние факторы» (внешняя среда), «внутренняя информация» (внутренняя среда), «стратегия», «бизнес-стратегия», «конкурентное преимущество», «стратегическое (конкурентное) позиционирование»
Уорд К. ¹⁴	Управленческий учет в контексте бизнес-стратегий	
Друри К. ¹⁵	Представление и анализ финансовой информации о рынках, затратах конкурентов, структуре затрат и мониторинг стратегии предприятия и стратегий конкурентов на этих рынках	Ориентированность на категории и информационные потребности стратегического менеджмента
Вахрушина М.А. ¹⁶	Один из прогрессивных информационных источников, который должен обеспечить менеджмент организации инструментарием для принятия управленческих решений	Рассматривается как информационный и инструментальный источник принятия стратегических управленческих решений

¹³ Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. – М.: ЛКИ, 2013. – 304 с.

¹⁴ Уорд К. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – С.22.

¹⁵ Друри К. Управленческий и производственный учет. – М.: Юнити-Дана, 2012. – С.66.

¹⁶ Вахрушина М.А., Сидорова М.И., Борисова Л.И. Стратегический управленческий учет. – М.: Рид Групп, 2013. – С.13.

Обобщение представленных определений (табл. 2) позволяет рассматривать стратегический управленческий учет не столько как информационный источник принятия стратегических решений, сколько как инструментальный ресурс обеспечения стратегии и стратегического менеджмента. В свою очередь познание стратегического управленческого учета с точки зрения задач стратегического анализа (внешнего и внутреннего) предполагает исследование аналитических инструментов стратегического управленческого учета, их состава и содержания.

Для разработки структуры и состава аналитических инструментов стратегического управленческого учета исходным пунктом исследования необходимо рассматривать базовые модели стратегического менеджмента, которые определяют процедуры формирования типов стратегий. Среди базовых моделей стратегического менеджмента наибольшее распространение получили модель проектирования стратегии (Гарвардская школа бизнеса); модель стратегического плана развития организации (И. Ансофф, Г. Стейнер). Объектами приложений обеих базовых моделей стратегий являются прибыльность (продуктов, сегментов, видов деятельности, организации в целом); стоимость (ценность) организации; финансы; маркетинг; ценообразование; производственный процесс; технологические возможности; качество товара; трудовые отношения и персонал; НИОКР¹⁷.

Любое стратегическое управление включает в себя бизнес-стратегию (корпоративную стратегию предприятия). Смысл корпоративной стратегии состоит в определении, какие именно меры необходимо предпринять, чтобы в полной мере удовлетворить все потребности клиентов, причём сделать это лучше, чем прямые конкуренты. Основа стратегии – это специфические методы, принципы, подходы к какой-то конкретной ситуации.

Само слово «стратегия» греческого происхождения, в переводе означает «науку распределения войск в битве».

¹⁷ Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф. Т.Г. Попадюка, В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С.49.

В современном мире этот термин употребляют специалисты в менеджменте¹⁸.

В сложных условиях рынка нашего времени бизнес-стратегия является важнейшим фактором. Выбор стратегии, а также её реализация – это главная часть деятельности в стратегическом управлении. Бизнес-стратегия – это долгосрочное, верно определенное направление, в развитии целой организации. Стратегия отвечает на вопрос: каким способом действовать, чтобы достичь нужных результатов, когда стремительно изменяется среда конкурентов.

1.2. Основные элементы и модели стратегического управления организации

При определении бизнес - стратегии управленцы предприятия сталкиваются с тремя важными вопросами, тесно связанными с положением на рынке данной организации¹⁹:

- Какое из направлений в бизнесе нужно закрывать?
- Какой бизнес стоит продолжать?
- В какой бизнес необходимо переходить?

Самые важные области в выработке стратегии.

1. Область лидерства по минимизации издержек производства. Это вид стратегии, при котором предприятие сможет добиться минимальных издержек при производстве и во время реализации своей продукции. Это значит, что в результате рассматривается такой вариант: предприятие может завоевать большую долю рынка из-за более низких цен на схожую продукцию. Предприятия или фирмы, которые организуют такой вид стратегии, обязаны иметь сильную организацию производства и снабжения и хорошо налаженные технологии, иными словами, чтобы получилось добиться наименьших издержек, должно осуществляться все то, что напрямую связано с

¹⁸ Гольдштейн Г. Основы менеджмента. Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. – С.58.

¹⁹ Быков В.А., Комаров Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С.42.

себестоимостью продукции. Маркетинг при этой стратегии не должен быть сильно развит²⁰.

2. Область выработки стратегии. Речь идёт о специализации в производстве. Предприятие в этом случае должно поддерживать высокую эффективность производства и маркетинга с целью стать бесспорным лидером в сфере производства подобной продукции. Это обязательно приведёт к тому, что потребитель будет выбирать данную марку даже при условии, если она будет достаточно дорога. Предприятия или фирмы, которые реализуют именно такой тип стратегии, обязаны потенциально соответствовать высоким стандартам проведения НИОКР, иметь квалифицированных дизайнеров, налаженный должным образом комплекс средств обеспечения хорошего качества продукции и развёрнутую систему маркетинга.

3. Третья область определения стратегии относится к фиксации конкретного сегмента рынка и чёткой концентрации всех сил фирмы на определенном утверждённом заранее рыночном сегменте. При такой стратегии предприятие акцентирует своё внимание на каком-то определенном секторе, при этом тщательно выясняя потребности рассматриваемого рынка по соответствующей продукции. В этом случае предприятие будет стремиться снизить свои издержки. Допускается совмещать эти подходы. При проведении стратегии третьего вида обязательным является необходимость предприятия выстраивать свою деятельность в первую очередь на анализе потребностей потребителей какого-то определенного сегмента рынка. Это значит, что в своих намерениях предприятие должно исходить не из нужд рынка в целом, а из потребностей конкретных клиентов.

Эталонными или базисными называют такие стратегии, которые наиболее распространены, проверены на практике и массово развиты в литературном описании.

²⁰ Волкова К. А. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, дополнительные инструкции. – М.: НОРМА, 2013 – С.44.

Они отображают четыре совершенно разные варианты рассмотрения роста фирмы. Они напрямую связаны с изменением состояния некоторых элементов: рынок, положение фирмы внутри конкретной отрасли, продукт и технологии. Эти элементы могут находиться в следующих состояниях: существующее или новое.

Первая группа эталонных стратегий включает в себя стратегию концентрированного роста. Это относится к тем стратегиям, которые напрямую связаны с изменением продукта или даже самого рынка. Если предприятие принимает решение следовать этим стратегиям, оно пытается улучшить собственную продукцию или начать производить новую, при этом не меняется отрасль. Касательно рынка, предприятие ведёт поиск возможностей того, чтобы позиции на рынке были улучшены, в крайнем случае, меняет кардинально рынок²¹.

Выделяют такие типы стратегий концентрированного роста.

1. Бизнес-стратегия за счёт усиления позиции на рынке. Цель – это сделать все, чтобы на данном рынке занимать наилучшие позиции со своим продуктом. Реализация такой стратегии предусматривает необходимость прилагать огромные маркетинговые усилия. Также реализация данной бизнес - стратегии допускает осуществление так называемой Горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается устанавливать абсолютный контроль над всеми конкурентами.

2. Бизнес-стратегия развития рынка. Это поиск новых рынков для старого продукта.

3. Бизнес-стратегия продукта. Предполагает решение задачи роста за счёт производства совершенно нового продукта, а также предполагает реализовывать его на уже ранее освоенном рынке.

Вторая группа эталонных бизнес - стратегий составляет определенные стратегии предпринимательства, предусматривающие расширение предприятия за счёт добавления новых организационных структур. Такие планировки носят

²¹ Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С.97.

название стратегий интегрированного роста. Предприятие может использовать указанные стратегии, если оно само находится в бизнесе, но по каким-то причинам не имеет возможности внедрять в жизнь стратегии концентрированного роста, а тем временем интегрированный рост не противоречит его развитию ни приобретением собственности, ни путём расширения изнутри. Стоит отметить, что внутри отрасли изменяется положение фирмы.

Различают такие типы стратегий интегрированного роста²².

1. Бизнес-стратегия обратной вертикальной интеграции. Рост фирмы возможен при этой стратегии за счёт приобретения, и, конечно же, усиления своего контроля над поставщиком благодаря созданию дочерней структуры, осуществляющей поставку. Реализация обозначенной стратегии способствует получению благоприятных результатов, которые связаны с уменьшением зависимости от колебаний цен на определенные комплектующие и запросы поставщиков. Поставки могут превратиться в случае вертикальной интеграции обратного характера в центр прибыли.

2. Бизнес-стратегия так называемой вперёд идущей вертикальной интеграции, выражается в развитии организации путём приобретения или усиления своего контроля над структурами, которые находятся между предприятием и конечным потребителем, то есть над системами распределения и продажами.

Третья группа эталонных бизнес - стратегий – это стратегии диверсифицированного роста. Такие стратегии возможны в том случае, если предприятие не может дальше развиваться на этом рынке с определёнными продуктами в какой-то конкретной отрасли²³.

Типы стратегий диверсифицированного роста.

²² Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С.55.

²³ Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2013. – С.93.

1. Бизнес-стратегия централизованной диверсификации. Её основа – это поиск всех усовершенствованных дополнительных возможностей для производства абсолютно новых товаров. Производство, которое уже существует, по-прежнему находится в центре бизнеса, при этом возникновение нового учитывает все возможности конкретного рынка.

2. Стратегия горизонтальной диверсификации. Рассматриваемая стратегия предполагает возможность роста на рынке, который уже существует благодаря новой продукции, нуждающейся в новой технологии. Эта стратегия ориентируется на производство технологически не взаимосвязанной продукции, которая бы использовала уже имеющиеся возможности компании. При этом абсолютно новое изделие должно ориентироваться на потребителя основного продукта, а по своим качествам оно должно быть сопутствующим продуктом, который уже производится. Главным условием для реализации данной бизнес - стратегии является качественная предварительная оценка компетентности в производстве нового продукта.

3. Бизнес-стратегия конгломератной диверсификации заключается в следующем: предприятие может расширяться за счёт производства продуктов, которые не связаны технологически с уже производимыми и реализованными на новых рынках. Считается, что это одна из самых сложных бизнес - стратегий развития, потому что успех зависит от множества факторов, а именно: профессионализма персонала, в частности менеджера, сезонности, денежного капитала и так далее.

4. Бизнес - стратегии сокращения. Эти стратегии применяются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил, например, после продолжительного периода роста, или для повышения эффективности при спадах в экономике.

Реализация любой из базовых моделей стратегии обеспечивает формирование корпоративной стратегии. Она конкретизируется по характеристике «продукт/рынок» (это объекты внешнего стратегического анализа). Однако основное содержание корпоративной стратегии состоит не

столько в оценке прибыльности продуктов, сегментов, видов деятельности и т.п., сколько в оценке стоимости (ценности) коммерческой организации ввиду наличия главной стратегической цели – увеличения ее стоимости как фактора роста прибыли²⁴.

В рамках корпоративной стратегии разрабатываются функциональные стратегии. Они конкретизируют корпоративную стратегию в соответствии с направлениями деятельности. В состав функциональных входят стратегии, обуславливающие сбалансированный подход в оценках основных аспектов деятельности: финансовая, маркетинговая, производственная/продуктовая, исследовательская (инновационная) стратегии, стратегия организационных изменений. Функциональные стратегии реализуются по характеристике «ресурсы/возможности» (это объекты внутреннего стратегического анализа).

1.3. Методические подходы к разработке и реализации стратегии развития организации

Стратегия начинается тогда, когда появляется выбор. Это старая и банальная аксиома. Если нет альтернативы или мы её не видим, то отсутствует и возможность стратегического маневрирования. Отсутствие альтернативы – это движение по выбранной колее. Перейти на другую, более оправданную для нас колею, мы можем только на развилке выбора.

На выбор стратегии предприятия в основном влияют внешние и внутренние факторы бизнес среды.

Бизнес среда – это условия, в которых функционирует бизнес – субъект.

Условия ведения бизнеса на международном и государственном рынках меняются настолько быстро, что на сегодняшний день ни одна, даже самая стабильная компания, не может быть уверенной в своей успешности через полгода или год.

²⁴ Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и перераб. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С.63.

Учредители компании выбирают сами методы ведения бизнеса. Именно, исходя из грамотности и понимания ими жестких условий функционирования рынка, и зависит успех предприятия. Финансовый успех напрямую связан с методами и целями ведения бизнеса, которые у каждого бизнесмена сугубо индивидуальные. Важным фактором есть то, уделяет ли предприниматель время для анализа своего текущего положения, взвешивания всех правильных и неверных бизнес – шагов и адекватному оцениванию ситуации. Ведь те действия, которые были предприняты месяц назад и казались абсолютно верными, еще через месяц могут привести к частичному краху некоторых подразделений большой и надежной компании²⁵.

Предпринимателю важно понимать и различать методы расширения бизнеса и потребительского рынка, оборотов выпускаемой продукции и т.д., и эти методы должны быть адаптированы именно под тот сегмент, в котором функционирует компания. Адаптация под узкий сегмент работы является важным фактором, который позволит компании-производителю всегда оставаться на пике популярности и производить именно те товары, которые на данный момент востребованы среди тех или иных слоев населения.

Некоторые исследователи говорят, что эффективное функционирование всех составляющих фирмы зависит как раз от факторов, которые воздействуют на неё снаружи. Речь идет о понятии «внешняя среда бизнеса». Эта бизнес среда характерна следующими аспектами:

- частое изменение курса валюты;
- модные тенденции рынка;
- потребительский спрос на ту или иную продукцию.

Учредители компаний должны понимать, что необходимо подстраиваться под запросы широких слоев населения, если их фирма производит товары именно для этих людей. И здесь уже не важно - хочется им того или нет. Если

²⁵ Организационное поведение. Учебник для вузов. / Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 2012 – С.41.

они имеют желание не только удержать компанию на плаву, но и преумножить её активы, то просто обязаны учитывать воздействие внешних факторов²⁶.

Внешняя и внутренняя среда бизнеса функционирования предусматривает формирование соответственных подразделений компаний. Если внешняя среда диктует условия спроса на тот или иной продукт, а фирма не удовлетворяет запросы общества, значит, пора собирать совет директоров и решать текущие проблемы с переводением бизнеса на нужные рейки, сворачиванием производства отдельных товаров и открытием новых филиалов и дочерних организаций, которые будут производить нужный товар.

Анализ бизнес среды помогает установить цель существования предприятия. Среда внешних воздействий на фирму характеризуется разнообразностью факторов, о чем было уже указано выше. Эти факторы бизнес среды отличаются по природе своего происхождения и диктуют свои условия, пренебрежительное отношение к которым не только способно породить массу серьезных проблем, но и часто является фатальной ошибкой, что приводит к вынужденным мерам по сворачиванию всего производства. В таких случаях фирма просто перестает существовать как юридическое лицо. В лучшем случае компания теряет доходы, в худшем – терпит убытки. Совсем плохо, если огромные убытки. А это часто случается из-за неграмотно выбранной бизнес – стратегии.

Воздействие внешней среды можно группировать на макро - и микро воздействия. Такая дифференциация поможет четко разобраться в аспектах, которые важны для понимания тех, кто хочет обеспечить успешное функционирование своего бизнеса. Они влияют на такое понятие, как бизнес-среда предприятия. Каждый из данных типов характеризуется своей уникальностью, хоть они и связаны. Первый тип является определяющим при планировании внешней деятельности фирмы. На этапе его диагностики пишется бизнес – план по деятельности компании с другими компаниями или с государством, предусматриваются различные варианты стратегий развития и

²⁶ Козлов А.В., Шишкова Г.А. Управленческие решения. – М.: РХТУ, 2013. – С.39.

действия в случае, если нормальному продвижению этих стратегий помешают те или иные факторы. Созданные в этом ракурсе бизнес-планы являются определяющими о сути работы компании. Исходя из них, уже проводится диагностика и планирование деятельности. При проведении диагностики микроокружения в расчет берутся те условия жизнедеятельности, в которых фирма находится на текущем этапе функционирования. При проведении их анализа необходимо учитывать то, что при современном рыночном ритме условия часто меняются, так что, нужно предусматривать все направления неожиданного развития событий. Собственно, от этого напрямую зависит планирование внутренней структуры предприятия и его узко профильной работы²⁷.

Среди глобальных процессов, которые влияют в корне на работу различных организаций, можно назвать: законодательные тенденции; новинки технопрогресса. Они постоянно обновляются. Так же влияние оказывает финансовая обеспеченность потребительского круга, на который рассчитано производство товаров фирмы, кредитоспособность населения и государственной банковской системы в целом, уровень развития и доходов бизнеса конкурирующих компаний и т.д. Контролировать эти факторы очень сложно, практически невозможно. Здесь и проявляется коммерческое мастерство учредителей компаний. Им приходится регулярно проводить детальный анализ положения рынка с учетом того, что современные рыночные тенденции имеют свойство меняться чуть ли не каждую неделю. Как уже было отмечено, это связано, прежде всего, с законодательными процессами. Для того чтобы постоянно находиться в курсе новых тенденций, предпринимателям необходимо обращаться к услугам опытных мастеров, специализирующихся в отдельном узком сегменте анализа и диагностики рыночной ситуации и планирования дальнейшего алгоритма работы фирмы. Специалисты занимаются изучением документации, сопоставлением законности,

²⁷ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С.33.

обновлением нормативно – правовой базы законодательных актов. Все эти аспекты являются крайне важными, ведь любое, даже самое незначительное упущение мелкой детали в изменении законодательной базы может привести к проблемам с налоговыми органами²⁸.

Анализировать факторы бизнес среды должны только специалисты. Определенный круг специалистов другой отрасли занимается анализом поступления на рынок новых достижений. Каждую новинку, которая появляется, следует детально изучить, проанализировать, провести подробную глубокую диагностику и придумать, каким образом можно связать её с работой фирмы и улучшением качества производимых товаров или повышением активов. Такое подробное изучение необходимо для того, чтобы опередить конкурентов и достигнуть, а в последствие, и оставаться на монопольных позициях – сначала на государственном, а потом и международном рынке. При этом необходимо строго контролировать качество работы, так как мелкие недоработки могут стать причинами досадных моментов и неприятных конфликтов с потребителями и, следственно, падением репутации компании.

Внутренние факторы работы (внутренняя среда бизнеса) компании характеризуются:

- объемом изготавливаемой и продаваемой продукции;
- количеством торговых точек (экономическая среда бизнеса), их стратегическим расположением;
- уровнем квалификации штатных работников;
- укомплектованностью кадров;
- взаимоотношениями внутри коллектива, между коллективом и начальством,
- удовлетворенностью работников компании своим положением;
- ответственностью отношения к работе каждого сотрудника;

²⁸ Слива-Щерба Ю. В., Кучеренко И. С. Теоретические основы стратегического развития инновационной деятельности туристского предприятия // Молодой ученый. – 2016. – №29. – С. 511.

– уровнем коммерческой образованности руководителя фирмы (бизнес среда организации)²⁹.

Нужно отметить, что грамотный руководитель способен поднять огромную фирму на достаточно удовлетворительный уровень и удержать ей на плаву, а так же систематически приумножать уровень доходов.

Внешняя и внутренняя среда бизнеса являются определяющими факторами функционирования любой компании.

В мировой практике традиционными аналитическими инструментами стратегического управленческого учета для проведения структурного анализа конкурентов являются: анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) конкурентов, анализ жизненного цикла продуктов конкурентов; анализ финансовых показателей деятельности конкурентов; анализ расходов (затрат) конкурентов. Рассмотрим эти инструменты более подробно.

Анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) конкурентов, анализ жизненного цикла продуктов конкурентов. Эти виды анализа проводятся на основе внешней информации о конкурентах. Такая информация обеспечивает знания о конкурентах в части цен, объемов продаж, рыночных долей, потоков денежных средств, иных имеющихся ресурсов. Она также помогает определить, в чем состоит нынешняя стратегия конкурентов, их цели и намерения, каковы их ресурсы и возможности (сильные и слабые стороны). С точки зрения информационного обеспечения стратегического управленческого учета такого рода информацию можно получить из наиболее общих (формальных) источников о конкурентах: годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, материалов прессы, анализа результатов социологических исследований по отрасли, рыночному сегменту. Требуемые сведения могут быть также получены из неформальных источников: от торговых представителей, общих поставщиков, исходя из анализа продуктов, технологий конкурентов, общения со специалистами по отрасли. На основе такого рода совокупно собранной

²⁹ Урманова Д. Т., Усманов Б. А. Преимущество стратегического планирования инновационных проектов в корпоративном управлении // Молодой ученый. – 2017. – №1.3. – С. 6.

информации в стратегическом управленческом учете обеспечивается проведение указанных видов анализа³⁰.

Анализ жизненного цикла продукта конкурента проводится исходя из разработок Бостонской консалтинговой группы, дифференцировавшей четыре стадии (фазы) жизненного цикла продукта – внедрение на рынок, рост, зрелость, упадок (Бостонская матрица 2x2). Каждой стадии жизненного цикла продукта свойственны уровни делового и финансового рисков, динамика денежных потоков. Оценка делового и финансового рисков предполагает исследование динамики затрат (переменных и постоянных) конкурента.

Так, высокий уровень постоянных затрат отражает стратегию высокого финансового риска конкурента, но и одновременно определяет высокий уровень маржинального дохода в анализе безубыточности. Низкий уровень постоянных затрат, напротив, свидетельствует о стратегии низкого финансового риска и низкого уровня маржинального дохода у конкурента.

Кроме того, анализ жизненного цикла продукта конкурента позволяет оценить затраты и финансовые результаты, охарактеризовать денежные потоки по каждой стадии жизненного цикла его продукта. Так, на стадии «внедрение» для продукта конкурента будут свойственны:

– высокие значения переменных, а также постоянных затрат, пока не возрастет и не стабилизируется уровень эффективности производства (кривая опыта конкурента);

– невысокие, иногда минимальные, доходы;

– небольшие значения прибыли, даже если доходы будут возрастать³¹.

В целом анализ жизненного цикла продукта конкурента позволяет скоординировать собственные действия исходя из знаний об ориентированности конкурентов в управлении затратами, доходами, денежными потоками и рисками на каждой стадии жизненного цикла продукта.

³⁰ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – С.97.

³¹ Ярышевский Б. М. Основные подходы к формированию стратегии управления компаниями // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 564.

Анализ финансовых показателей деятельности конкурентов. Этот анализ проводится на основе публикуемой бухгалтерской (финансовой) отчетности; позволяет осуществлять численный анализ ее показателей по финансовому аспекту деятельности.

Такой анализ в оценке собственного финансового состояния и финансовых результатов деятельности экономического субъекта традиционно составляет предметную область комплексного экономического анализа (финансового анализа деятельности организации). Он включает общеизвестные формулы расчета соответствующих показателей. С точки зрения оценки конкурентов он определяет инструментальное содержание стратегического управленческого учета.

Анализ расходов (затрат) конкурентов. Поскольку информация о затратах составляет коммерческую тайну, такая оценка возможна на основе анализа технологий, продуктов производства, кривой опыта, экономии на масштабах у конкурентов. Ее источниками являются прямое наблюдение, взаимодействие с общими поставщиками, опрос уволившегося персонала, знания о патентах на производство у конкурентов, их производственных мощностях, технологических нововведениях. Также эта информация необходима при проведении анализа безубыточности конкурента³².

Так, анализ кривой опыта конкурента позволяет оценивать изменения в производительности труда вследствие лучшего понимания работниками содержания выполняемой ими производственной операции (функции деятельности). Ввиду этого затраты труда (времени) на изготовление, например, единицы продукции объективно уменьшаются, что приводит к снижению затрат.

Такой феномен известен также как эффект обучения. Анализ кривой опыта конкурента основывается на отслеживании возрастания производительности труда и снижения затрат труда на единицу продукции

³² Ярышевский Б. М. Формирование стратегии: теоретические основы // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 567.

вследствие повторения операций (производственных действий, функций деятельности). Этот процесс продолжается лишь определенное время, когда возможно установить ставку снижения затрат на единицу выпускаемой продукции.

Процесс обучения начинается в точке, когда из производства выходит первая единица продукции. Когда объем производства продукции удваивается, тогда среднее время, затрачиваемое на производство единицы продукции в этом удвоенном объеме производства, составит какую-то часть в процентном выражении от среднего времени, затрачиваемого на выпуск первой единицы продукции, относительно которой затем происходит удвоение.

Таким образом, можно сделать ряд выводов:

1) Стратегическое управление основано на бизнес-стратегии (корпоративной стратегии предприятия). Смысл корпоративной стратегии состоит в определении, какие именно меры необходимо предпринять, чтобы в полной мере удовлетворить все потребности клиентов, причём сделать это лучше, чем прямые конкуренты. Основа стратегии – это специфические методы, принципы, подходы к какой-то конкретной ситуации.

2) В сложных условиях рынка нашего времени бизнес-стратегия является важнейшим фактором. Выбор стратегии, а также её реализация – это главная часть деятельности в стратегическом управлении. Бизнес-стратегия – это долгосрочное, верно определенное направление, в развитии целой организации. Стратегия отвечает на вопрос: каким способом действовать, чтобы достичь нужных результатов, когда стремительно изменяется среда конкурентов.

3) Выделяют следующие виды стратегии развития предприятия: стратегии концентрированного роста (бизнес-стратегия за счёт усиления позиции на рынке; бизнес-стратегия развития рынка; бизнес-стратегия продукта); стратегии интегрированного роста (бизнес-стратегия обратной вертикальной интеграции; бизнес-стратегия так называемой вперёд идущей вертикальной интеграции;); стратегии диверсифицированного роста (бизнес-стратегия централизованной диверсификации; стратегия горизонтальной

диверсификации; бизнес-стратегия конгломератной диверсификации; бизнес - стратегии сокращения).

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ПРОМЫШЛЕННЫЕ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ»

2.1. Анализ стратегических факторов внутренней среды организации

ООО «Промышленные системы автоматизации» было основано в 2009 году группой инженеров, имеющей богатый опыт в области решения задач по автоматизации технологических процессов, а также в области обслуживания и модернизации производств в различных отраслях промышленности. Специалисты компании приобретали опыт на предприятиях строительного, машиностроительного, прессостроительного, пищевого и добывающего секторов.

ООО «Промышленные системы автоматизации» предлагает высококачественное оборудование и услуги квалифицированных специалистов.

Место нахождения общества: 445028, Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, ул. Дзержинского, д.74, офис 402.

К видам деятельности общества можно отнести:

- оптовая торговля компьютерами и периферийными устройствами;
- оптовая торговля производственным электрическим и электронным оборудованием, включая оборудование электросвязи;
- оптовая торговля прочими машинами, приборами и оборудованием общепромышленного и специального назначения;
- монтаж осветительного, электрического оборудования;
- установка и обслуживание спутникового телевидения;
- оказание посреднических услуг и проч.

Уставный капитал предприятия, как видно из бухгалтерского баланса, составляет 20000 рублей.

Основные показатели деятельности предприятия представлены в таблице 3.

Анализ основных экономических показателей деятельности ООО
«Промышленные системы автоматизации» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2015 г. от 2013 г.	
				Абсолютное, тыс.руб. (ст. 4 – ст. 2)	Темп роста, % (ст.4*100%/ст.2)
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	7880	5309	13768	5888	174,72
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	6773	4189	8237	1464	121,62
Валовая прибыль, тыс. руб.	1107	1120	5531	4424	499,64
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	59	-304	14	-45	23,73

В ходе анализа основных экономических показателей в динамике было выявлено, что за период 2013-2015 г.г. увеличилась выручка от реализации на 74,72%. Наблюдался рост в себестоимости реализованных товаров, работ, услуг на 21,62%. Рост валовой прибыли увеличился в 5 раз. Что касается чистой прибыли организации, то в 2015 году данная прибыль снизилась по сравнению с 2013 годом на 76,25%.

Проведем SWOT-анализ ООО «Промышленные системы автоматизации».

Относительная сила С составляющих SWOT определится:

$$C_s = 0,85 / (0,85 + 1 + 0,75 + 0,55) = 0,27$$

$$C_w = 1 / 3,15 = 0,32$$

$$C_o = 0,75 / 3,15 = 0,24$$

$$C_t = 0,55 / 3,15 = 0,17$$

Таким образом, преобладают по результатам SWOT-анализа слабые стороны и возможности. На основании полученных данных составим сводную таблицу, в которой определим возможные стратегии организации (таблица 4).

SWOT-анализ ООО «Промышленные системы автоматизации»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост доходов населения 2. Рост рынка промышленного оборудования 3. Внедрение новых технологий 4. Повышение уровня сервиса и качества 5. Инвестирование 6. Расширение ассортимента 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост конкуренции на рынке 2. Недоверие к промышленным организациям 3. Повышение требований клиентов 4. Перспективы насыщения рынка 5. Замедление темпов роста рынка 6. Рост продаж конкурентов 7. Рост цен 8. Низкие барьеры выхода на рынок новых конкурентов 8. Развитие самостоятельного поиска клиентами компаний
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выгодное местоположение офиса. 2. Специализация на промышленном направлении 3. Широкий спектр предлагаемых услуг и продукции 4. Квалифицированный персонал 5. Индивидуальный подход к клиентам 6. Высокое качество 7. Проверка качества 8. Выделение средств на проведение рекламной кампании 	<p>Расширение ассортимента предлагаемых услуг. Рекламная кампания, повышение числа повторных обращений в компанию. Постоянное подтверждение качества оказываемых услуг и качества обслуживания. Формирование партнерских программ с компаниями</p>	<p>Формирование лояльности клиентов. Формирование осведомленности о фирме путем проведения рекламной кампании. Использование преимуществ размещения практически в центре города. Обучение персонала. Увеличение базы ликвидных предложений</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нет филиалов в других городах 2. Низкая осведомленность потенциальных клиентов 3. Отсутствие постоянной группы клиентов 4. Отсутствие новых инвесторов 	<p>Расширение ассортимента. Эффективное продвижение фирмы и ее услуг с помощью проведения рекламной кампании. Открытие в перспективе офисов в др. городах и соседних регионах.</p>	<p>Диверсификация деятельности, формирование лояльности клиентов, которые не уйдут к конкурентам. Обучение персонала. Повышение качества обслуживания. Крайний вариант – продажа бизнеса</p>

Стратегии развития ООО «Промышленные системы автоматизации» на основе
SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>Расширение ассортимента предлагаемых услуг.</p> <p>Рекламная кампания, повышение числа повторных обращений в компанию.</p> <p>Постоянное подтверждение качества оказываемых услуг и качества обслуживания.</p> <p>Формирование партнерских программ с компаниями</p> $0,85 + 0,75 = 1,6$	<p>Формирование лояльности клиентов.</p> <p>Формирование осведомленности о фирме путем проведения рекламной кампании.</p> <p>Использование преимуществ размещения практически в центре города. Обучение персонала. Увеличение базы ликвидных предложений</p> $0,85 + 0,55 = 1,4$
Слабые стороны	<p>Расширение ассортимента. Эффективное продвижение фирмы и ее услуг с помощью проведения рекламной кампании. Открытие в перспективе офисов в др. городах и соседних регионах.</p> $1 + 0,75 = 1,75$	<p>Диверсификация деятельности, формирование лояльности клиентов, которые не уйдут к конкурентам.</p> <p>Обучение персонала.</p> <p>Повышение качества обслуживания.</p> <p>Крайний вариант – продажа бизнеса</p> $1 + 0,55 = 1,55$

Таким образом, по представленной таблице можно сказать, что для достижения наилучших результатов в своей деятельности ООО «Промышленные системы автоматизации» целесообразно ориентироваться на следующие стратегии развития:

- снижение издержек и расширение ассортимента;
- эффективное продвижение фирмы и ее услуг с помощью проведения рекламной кампании;
- открытие в перспективе офисов в других городах и соседних регионах.

В рамках анализа внутренней среды предприятия целесообразно сделать анализ сильных и слабых сторон на основе составления профиля полярности. В основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В

качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Промышленные системы автоматизации» имеет сильные конкурентные позиции и организованную защиту от конкурентов. Как было отмечено выше, слабым звеном предприятия является узнаваемость. Данный фактор возник ввиду того, что предприятие не имеет определенного имиджа и бренда. Одним из наиболее действенных способов создания имиджа являются рекламные мероприятия, разработка и позиционирование бренда и проч. Следует отметить, что ООО «Промышленные системы автоматизации» практически не использует методы создания имиджа и узнаваемости бренда, не вырабатывает конкурентных стратегий в целях повышения ее конкурентоспособности.

2.2. Анализ стратегических факторов внешней среды организации

Целесообразно изучить влияние макро факторов на развитие ООО «Промышленные системы автоматизации».

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. Это разделение важно с точки зрения прогнозирования, конъюнктурных исследований, стратегического и иного планирования, выдвижения целей.

Форма EFAS («Резюме анализа внешних стратегических факторов») используется западными специалистами для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды (табл. 7).

Таблица 6

PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
Текущее законодательство на рынке Будущие изменения в законодательстве Европейское/международное законодательство Регулирующие органы и нормы Торговая политика Прочее влияние государства в отрасли	Экономическая ситуация и тенденции Динамика ставки рефинансирования Уровень инфляции Инвестиционный климат в отрасли Общие проблемы налогообложения
Социокультурные тенденции	Технологические инновации
Демография Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы Структура доходов и расходов	Развитие конкурентных технологий Финансирование исследований Связанные / зависимые технологии Замещающие технологии/решения

Таблица 7

EFAS-анализ ООО «Промышленные системы автоматизации»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
ВОЗМОЖНОСТИ:			
1. дальнейшее расширение производства	0,15	4	0,6
2. мониторинг ГОСТ в области качества	0,01	1	0,01
3. рост общей производительности труда	0,05	2	0,1
4. расширение сбыта	0,15	3	0,45
5. совершенствование и модернизации технологии производства	0,1	2	0,2
УГРОЗЫ:			
1. цены на энергоресурсы	0,1	2	0,2
2. конкуренция на внутреннем рынке	0,15	4	0,6
3. введение квот на ввоз продукции зарубежных производителей	0,05	2	0,1
4. ухудшение налогового климата	0,01	1	0,01
5. новые технологии конкурентов	0,2	4	0,8
6. снижение активности потребителей	0,03	2	0,06
Итого:	1,00		3,13

Данная форма представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия.

Суммарная взвешенная оценка равна 3,13, следовательно, реакция предприятия на факторы внешней среды находится на среднем уровне, что связано с недостаточным вниманием к такой важной составляющей внешней

среды, как изучение спроса, динамики потребностей реальных и потенциальных потребителей товаров предприятия, удовлетворенности деятельностью предприятия, качеством, стоимостью, ассортиментом товаров, а также состояния и развития конкурентной среды.

2.3. Реализация стратегических подходов в управлении

Состояние и тенденции рынка, на котором оперирует компания, формируют предпосылки для выбора в качестве основной стратегии предприятия – стратегии сокращения издержек.

Данная стратегия определяет стратегические цели компании:

- Лидерство по издержкам;
- Полное использование предоставляемых рынком возможностей;
- Обеспечение устойчивого развития предприятия.

Производственная стратегия заключается в построении эффективной системы управления, обеспечении конкурентоспособности по издержкам производства, обеспечении качества продукции.

Целью стратегии является:

- снижение энергозатрат и повышение энергетической эффективности;
- внедрение новых технологий производства;
- обеспечение оптимального сочетания цена/качество/загрузка;
- повышение уровня автоматизации и механизации работ.

Стратегия управления персоналом направлена на обеспечение предприятия высококвалифицированными специалистами по всем направлениям деятельности и эффективное его использование для выполнения производственных задач.

При реализации стратегии и построении системы управления персоналом необходимо руководствоваться следующими принципами:

- соответствие штатной структуры решаемым производственным задачам и требованиям конкурентоспособности;
- соответствие численности сотрудников объему выполняемых работ;
- эффективность использования рабочего времени;
- применение гибкой системы мотивации;
- формирование корпоративной культуры.

Маркетинговая стратегия разрабатывается на основе анализа рынка и направлена на создание конкурентных преимуществ, максимального использования потенциала предприятия и возможностей внешней среды. Составляющей частью маркетинговой стратегии является конкурентная (рыночная) стратегия ООО «Промышленные системы автоматизации».

Складывающаяся ситуация на рынке и в конкурентной среде обуславливают следующие составляющие маркетинговой стратегии.

1. Продукция:

- Обеспечение высокого качества продукции;
- Постоянный мониторинг спроса на продукцию и новинок на рынке, корректировка производственных планов;
- Бенчмаркинг.

2. Продвижение и сбыт:

- Управление ассортиментом и бренд-менеджмент;
- Построение на предприятии логистической системы управления товарными потоками;
- Участие в отраслевых выставках;
- Использование имиджевой и торговой рекламы с использованием различных видов средств рекламы;
- Развитие каналов дистрибуции продукции.

3. Снижение затрат:

- Оптимизация расчетов с поставщиками;
- Управление дебиторской задолженностью;

- Оптимизация затрат по транспортированию готовой продукции из производственных цехов на участок упаковки и в склад готовой продукции;

- Закупка нового технологического оборудования, с целью высвобождения работников, занятых ручным трудом (экономия по оплате труда).

Маркетинговая стратегия ООО «Промышленные системы автоматизации» основывается на следующих задачах:

- продвижение услуг на рынке города;
- расширение перечня дополнительных услуг;
- развитие корпоративного сайта;
- расширение клиентской базы.

В целом можно отметить, что маркетинговая деятельность предприятия нуждается в совершенствовании, так как от нее достаточно сильно зависит рост выручки предприятия.

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы:

1) В качестве сильных сторон организации выявлены: выгодное местоположение; специализация на промышленном направлении; широкий спектр продукции и услуг; квалифицированный персонал; высокое качество и другие.

Слабыми сторонами ООО «Промышленные системы автоматизации» являются: отсутствие региональной сети; низкая осведомленность потенциальных клиентов о компании; отсутствие постоянной группы клиентов; отсутствие новых инвесторов.

2) Анализ факторов внешней среды организации показал, что возможностями для ООО «Промышленные системы автоматизации» являются: рост доходов населения, развитие рынка, рост рынка промышленного оборудования, внедрение новых технологий, повышение уровня сервиса, инвестирование и расширение ассортимента.

В тоже время, организации следует предпринимать определенные меры по поводу устранения следующих угроз: рост конкуренции на рынке, недоверие

партнеров, перспективы насыщения рынка, замедление темпов роста рынка, рост продаж конкурентов, рост цен и т.д.

В целом, на выбор стратегии данной компании положительно влияет как общее состояние конъюнктуры рынка в сфере информационных услуг, степень сбалансированности спроса и предложения, тенденции их развития, уровень насыщенности рынка, ценовая политика, ассортиментная структура компании, средняя норма прибыли по отдельным услугам, темп роста реализации услуг, а также отношение к клиентам.

3) Установлено, что компания в настоящее время реализует стратегию сокращения издержек. В соответствии с ней в компании разработаны и реализуются стратегия управления персоналом, производственная стратегия, маркетинговая стратегия. Маркетинговая деятельность предприятия нуждается в совершенствовании, так как от нее достаточно сильно зависит рост выручки предприятия.

3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ПРОМЫШЛЕННЫЕ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ»

3.1. Выбор альтернативных стратегий развития организации

Таким образом, целесообразно представить «дерево» проблем развития предприятия на рисунке 1.



Рис. 1. «Дерево» проблем стратегического развития ООО «Промышленные системы автоматизации»

В качестве вариантов управленческих решений по повышению конкурентоспособности предприятия целесообразно выделить два направления:

- изменение маркетинговой политики предприятия и проведение рекламных мероприятий;
- создание имиджа предприятия.

Оценив современное состояние планирования в маркетинге предприятия, можно отметить некоторые недочеты:

- отсутствие перспективных годовых планов;
- невысокий квалификационный уровень участников маркетингового планирования;

– отсутствие программно-технического блока маркетингового планирования;

– отсутствие маркетинговой службы.

Далее целесообразно уделить внимание необходимости внедрения имиджа для роста конкурентоспособности.

Целесообразно выделить сильные стороны предприятия.

1. Репутация предприятия среди клиентов.
2. Квалифицированный персонал.
3. Использование новейшего оборудования.
4. Применение современных технологий.

Однако предприятие имеет и слабые стороны.

1. Недостаточность маркетинговых исследований.
2. Низкая предпринимательская культура.
3. Отсутствие бренда ООО «Промышленные системы автоматизации».

Таким образом, целью дальнейшего развития предприятия является повышение конкурентоспособности оказания услуг за счет внедрения новой продуктовой стратегии.

Для достижения поставленной цели предприятию необходимо разработать стратегию поведения на рынке. В целях реализации данной стратегии целесообразно действовать в следующих направлениях: с учетом сильных сторон уделить внимание повышению качества оказания услуг; с учетом слабых сторон уделить внимание разработке имиджа и бренда компании в целях повышения узнаваемости и организации более детального изучения рынка и анализа рыночной ситуации.

Предлагаемая стратегия ООО «Промышленные системы автоматизации» направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одной из ведущих и стабильных организаций. Видение ООО «Промышленные системы автоматизации» в 2019 году сформировано на основе пяти главных направлений развития или стратегических тем. Именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет ООО «Промышленные системы

автоматизации» к успеху, позволит достичь всех финансовых и качественных целей, которые предприятие ставит перед собой на период до конца 2019 года.

Эти пять направлений следующие (рисунок 2).



Рис. 2. Пять главных тем стратегии ООО «Промышленные системы автоматизации» на 2017-2019г.г.

Целесообразно рассмотреть стратегические направления более подробно.

1. С клиентом — на всю жизнь. Необходимо построить очень глубокие и доверительные отношения с клиентами. Стать полезной и неотъемлемой частью их деятельности. Необходимо, чтобы клиенты выбрали ООО «Промышленные системы автоматизации», а не конкурентов, потому что с данной компанией проще, удобнее и выгоднее.

Для реализации этих целей нужно работать по 7 основным направлениям.

- 1). Лучший клиентский опыт.
- 2). Мультиканальность.

- 3). Развитие продуктовой линейки.
- 4). Индивидуальный поход к клиентам.
- 5). Данные и аналитика.
- 6). Построение системы перекрестных продаж.
- 7). Создание экосистем вокруг потребностей клиентов.

2. Команда и культура. Сотрудники – основа конкурентного преимущества, основа успеха ООО «Промышленные системы автоматизации». Именно сотрудники определяют качество взаимодействия клиентов с ООО «Промышленные системы автоматизации», участвуя в огромном количестве процессов и процедур.

Направления работы:

1). Обновление культуры ООО «Промышленные системы автоматизации».

- 2). Создание нового стандарта развития руководителей.
- 3). Создание лучших условий для работы разных людей.
- 4). Навыки работы с клиентами — приоритет в развитии.
- 5). Кадровые процессы и процедуры нового поколения.

3. Технологический прорыв. ООО «Промышленные системы автоматизации» предстоит завершить начатую несколько лет назад технологическую модернизацию и построить технологическую инфраструктуру мирового класса. Это необходимо, чтобы обеспечить формирование лучшего клиентского опыта.

Направления работы:

- 1). Реализация новой архитектуры приложений.
- 2). Модернизация технологической платформы.
- 3). Создание новой операционной модели в ИТ.
- 4). Технологии как источник инноваций.
- 5). Кибербезопасность.

4. Финансовая результативность. Направления работы:

- 1). Управление через финансовый результат.

2). Оптимизация соотношения риска и дохода.

3). Более совершенное планирование, контроль и управление уровнем расходов Предприятия.

5. Зрелая организация. За прошедшие 5 лет организационная инфраструктура предприятия претерпела изменения. Появились и получили развитие важнейшие функции и направления, без которых невозможно представить ООО «Промышленные системы автоматизации» сегодня. При этом скорость движения по преобразованию бизнеса Предприятия должна опережать скорость развития базовых управленческих систем и процессов.

Мониторинг реализации стратегии в целом, а также ее актуализация будут осуществляться в рамках процедуры бизнес - планирования.

Для реализации всех предложенного проекта можно выделить два альтернативных стратегических решения:

1. Создание собственной службы маркетинга.
2. Обращение в специализированные компании по продвижению бренда.

Целесообразно определить преимущества и недостатки управленческих решений (таблица 8).

Таблица 8

Преимущества и недостатки управленческих решений

Вариант решения	Преимущества	Недостатки
1. Создание собственной службы маркетинга.	<ul style="list-style-type: none">- налаживает процесс использования рекламных средств;- требует меньшего количества затрат;- создает надежную систему конкурентоспособности;- формирует образ надежности в лице клиентов.	<ul style="list-style-type: none">- требует изменения структуры предприятия.
2. Обращение в специализированные компании по продвижению бренда.	<ul style="list-style-type: none">- формирует образ надежности в лице клиентов;- создает надежную систему конкурентоспособности;- налаживает процесс использования рекламных средств.	<ul style="list-style-type: none">- требует большего количества затрат.

Таким образом, преимущества создания собственной службы маркетинга перевешивают преимущества обращения в специализированные компании по продвижению бренда.

Целесообразно предположить воздействие предлагаемых решений на конкурентоспособность предприятия (таблица 9).

Таблица 9

Влияние управленческих решений на конкурентоспособность предприятия

Вариант решения	Количественная оценка	Качественная оценка
1. Создание собственной службы маркетинга.	+150 потенциальных клиентов.	Повышение узнаваемости бренда, вследствие чего, увеличение продаж, за счет лояльности потенциальных клиентов.
2. Обращение в специализированные компании по продвижению бренда.	+100 потенциальных клиентов.	Повышение узнаваемости бренда, вследствие чего, увеличение продаж, за счет лояльности потенциальных клиентов, но в меньшей степени чем, при использовании решения №1.

Качественная и количественная оценка управленческого решения 1 выше, так как для людей важна деловая репутация предприятия.

Таким образом, целесообразно выбрать управленческое решение №1: создание собственной службы маркетинга и выработать мероприятия по повышению лояльности за счет собственных средств.

3.2. Разработка механизмов и мероприятий, обеспечивающих процесс реализации стратегии развития организации

Стратегический маркетинг предстает как современная концепция, принципиальный подход к стратегическому управлению предприятием, опирающаяся на рыночную ориентацию в условиях острой конкуренции. Стратегия управления маркетингом предполагает разработку прогноза

поведения компании в виде определения ей долгосрочных задач и выработку стратегического плана действий. Стратегия управления маркетингом разрабатывается с учетом действия факторов внешней среды и оценки собственных ресурсов компании.

В управлении маркетинговой деятельностью ООО «Промышленные системы автоматизации» существуют значительные расхождения от традиционно существующих форм администрирования. В частности, как уже отмечалось, функции маркетинга на предприятии реализуются не в полной мере. Стоит отметить, что немногие компании на рынке города имеют свой отдел маркетинга, или хотя бы специалиста по маркетингу. Это, однако, не говорит о том, что функции маркетинга не должны быть поставлены на предприятии.

Выполнение функций маркетинга только на основе распоряжений, инструкций, положений, аттестаций сделает процесс управления бюрократическим, создаст дополнительные временные и денежные затраты, которые в итоге, не приведут к реальному улучшению деятельности и росту объемов выручки.

При проведении анализа управления маркетинговой деятельностью предприятия можно применять различные методы, однако на практике наиболее эффективным является метод декомпозиции функций по управлению маркетингом.

На первом этапе постановки маркетинга в компании необходимо выбрать основных элементов маркетинга, которые должны поддерживаться в компании. Затем требуется провести анализ организации по каждому из них по стандартному управленческому циклу.

Можно выделить два направления совершенствования маркетинговой деятельности в компании ООО «Промышленные системы автоматизации» – аналитическое и тактическое.

Основной задачей совершенствования аналитического направления является сбор необходимой информации для принятия управленческих

решений. В ООО «Промышленные системы автоматизации» на сегодняшний день существуют проблемы с выполнением данной задачи: сбор информации как таковой отсутствует.

На основе полученных в ходе исследования данных требуется сформировать маркетинговый отчет, который станет впоследствии частью процедуры стратегического планирования. Маркетинговый отчет вместе с другими подобными документами составляет вводную, или аналитическую часть бизнес-плана, а затем на основании этой информации происходит выработка общей стратегии. Маркетинговый отчет должен включать в себя:

- анализ конкурентов в разрезе услуг и цен на них;
- анализ клиентов, их сегментация, выделение наиболее крупных групп клиентов, на которых необходимо сфокусировать маркетинговые усилия компании.

На последнем этапе планирования происходит разработка конкретных мероприятий по реализации стратегии. Наряду с финансовой и прочими программами к ним относятся маркетинговый план с ключевым пунктом – бюджетом реализации. Здесь берет свое начало маркетинг продаж, трейд - маркетинг или он же «тактический маркетинг».

Считается, что для постановки маркетинга в компании необходимо в первую очередь определиться с набором требуемых задач. Для ООО «Промышленные системы автоматизации» наиболее важными функциями являются стратегия, брендинг, сегментация рынка, а также маркетинговые коммуникации. Помимо этого требуется проводить постоянное исследование рынка и ценовой политики конкурентов.

В ООО «Промышленные системы автоматизации» слабо развита аналитическая функция – сбор необходимой информации не происходит. В результате получается ситуация, что директор, выполняющий функции принятия решений и регулирования оказывается в некотором информационном вакууме, так как его управленческие решения не основаны на систематически собранном материале и материале, прошедшем аналитическую обработку.

В ходе анализа маркетинговой деятельности ООО «Промышленные системы автоматизации» было выявлено, что основным недостатком является отсутствие долгосрочной стратегии маркетинга на предприятии, что в свою очередь обусловлено тем, что функции маркетинга возложены на всех работников предприятия и отсутствует их координация между собой.

Целью объекта разработки является увеличение выручки предприятия путем изменения маркетинговой политики, организации эффективного функционирования маркетинговой деятельности, разработка, внедрение и контроль стратегии маркетинга на ООО «Промышленные системы автоматизации».

На данном этапе развития и с существующими показателями деятельности компании целесообразно принять в штат менеджера по маркетингу, основными должностными обязанностями которого будут являться:

- выбор каналов распространение рекламы;
- согласование со средствами массовой информации размещения рекламы;
- исследование и анализ конкурентов;
- разработка рекламных макетов совместно с привлеченными дизайнерами;
- организация участия в профильных выставках и мероприятиях;
- организация раздачи листовок с рекламой потенциальным клиентам;
- разработка рекомендаций и составление прогнозов положения предприятия на рынке;
- обобщение и систематизация маркетинговых оценок, различной маркетинговой информации, представление их в установленных форматах;
- составление отчетов о проведении региональных (выездных) маркетинговых исследований при подготовке к продвижению услуг компании в других регионах;

- представление руководству предприятия первого варианта плана маркетинга предприятия в соответствии с определенным регламентом и в установленные сроки;

- контроль за исполнением мероприятий плана маркетинга;

- координация работ по подготовке плана маркетинга и отдельных мероприятий;

- информирование и консультирование работников отдела продаж при заключении договоров, других подразделений по вопросам разработки отдельных мероприятий плана маркетинга.

На основании анализа заработных плат на рынке предлагается установить менеджеру по маркетингу оклад в размере 30 тысяч рублей, соответственно дополнительные годовые затраты составят 360 тысяч рублей.

Введение в штат менеджера по маркетингу позволит увеличить реализацию услуг, а также прибыль от реализации. Реорганизация системы управления позволит повысить оперативность функционирования системы, обеспечит повышение качества принимаемых управленческих решений. Проведение рекламной кампании позволит так же увеличить объем реализации услуг и увеличить число клиентов.

Маркетинговая деятельность компании не достигнет своих целей, если не будет разработана система анализа ее результатов и контроля за ходом ее реализации. Анализ и контроль позволяют своевременно и верно отреагировать на поведение целевой аудитории и внести поправки в систему маркетинга.

Важным элементом маркетинговой деятельности компании является ее рекламная деятельность. Предлагается следующая рекламная кампания ООО «Промышленные системы автоматизации».

Целями рекламной кампании являются:

- увеличение объема выручки;

- увеличение доли рынка.

В соответствии с поставленными целями необходимо решить следующие задачи:

- осуществлять постоянное напоминание постоянным клиентам об услугах компании;

- убеждение потенциальных клиентов в необходимости услуг компании;

- создание положительного имиджа компании.

Основной целью рекламной кампании является увеличение объема реализации товаров ООО «Промышленные системы автоматизации».

Реклама самый действенный инструмент в попытках предприятия модифицировать поведение покупателей, привлечь их внимание к его товарам, сделать положительный образ самого предприятия, показать его общественную полезность. Первым шагом в процессе разработки стратегии рекламы предприятия является постановка конкретных задач рекламы, которые вытекают из выбора целевого рынка, маркетинговой стратегии и позиционирования товара, рекламной и маркетинговой стратегии конкурентов, предпочтений потребителей и т.д. Вышеперечисленные факторы и подход к формированию всего комплекса маркетинга определяют, что именно должна сделать реклама в рамках комплексной маркетинговой стратегии. Перед рекламой можно поставить множество конкретных задач в области коммуникации и стимулирования сбыта. В зависимости от конкретной задачи реклама должна информировать, увещевать или напоминать.

Для начала необходимо выявить основные сегменты потенциальных клиентов предприятия и определить какие из них не охвачены или мало охвачены информацией о деятельности ООО «Промышленные системы автоматизации», увеличить число клиентов, особое внимание необходимо уделять рекламе услуг, которые на данный момент востребованы на рынке.

Реклама, ориентированная на спрос и разработанная для продвижения услуг ООО «Промышленные системы автоматизации» создаст знания у потребителя о компании, достигнет предпочтения, приверженности к ней, стабилизирует сбыт и т.д. Данная рекламная кампания будет проводиться в средствах массовой информации.

Предлагается использовать следующую рекламную стратегию, основными этапами разработки и реализации которой будут:

- сегментация клиентов, определение групп потенциальных клиентов, кому будет адресована рекламная кампания;
- определение услуг, наиболее востребованных у клиентов и выявление сезонности спроса, на основании чего выбор периодов рекламных кампаний;
- выбор средств распространения рекламы;
- разработка макетов рекламы в едином стиле;
- распространение рекламы;
- оценка эффективности рекламы.

Система мотивации клиентов включает в себя: способность предоставляемых услуг удовлетворить ожидания потребителей; цена; надежность, соответствующая ожиданиям потребителей; качество услуг, соответствующее цене; дизайн, престиж, стиль; узнаваемость бренда, известность, лояльность клиентов к компании.

3.3. Оценка эффективности предложенной стратегии развития организации

Объединив перечисленные усилия можно создать единую политику компании, обеспечивающую процесс реализации стратегии развития организации. ООО «Промышленные системы автоматизации» предлагается использования ряда направлений:

- размещение баннерной рекламы на Яндексe;
- размещение наружной рекламы;
- полиграфия и сувенирная продукция.

Далее необходимо изучить цены на размещение баннерной рекламы в интернет-системе «Яндекс» в региональном аспекте в таблице 10.

Региональные пакеты интернет-системы «Яндекс»

Пакет	Формат рекламных материалов: баннер (пикселей)	Количество показов (тыс.)	СРМ (руб.)	Стоимость пакета (руб.)	Продолжительность размещения
Москва и Московская область. 10 миллионов показов	728×90	10 000	250	2 500 000	1 неделя
Санкт-Петербург и Ленинградская область. 6 миллионов показов	728×90	6 000	190	1 140 000	1 неделя
Регионы. 4 миллиона показов	728×90	4 000	190	760 000	Не более 4 недель

Источник: <https://yandex.ru/adv/products/display/mainpage#price>.

Таким образом, стоимость размещения баннерной рекламы в интернет-системе «Яндекс» составит 760 тыс.руб.

Общие затраты на рекламные мероприятия можно представить в таблице 11.

Таблица 11

Затраты на рекламные мероприятия ООО «Промышленные системы автоматизации», тыс.руб.

Мероприятия	Затраты
Баннерная реклама в интернет-системе «Яндекс»	760,0
Рекламный штендер (мимоходы)	3,5
Сувенирная продукция	53,25
Итого	816,75

Общие затраты на рекламные мероприятия составят 816,75 тыс.руб.

Таким образом, представленные мероприятия принесут значительную прибыль ООО «Промышленные системы автоматизации».

Далее необходимо рассмотреть планируемое увеличение эффективности от использования нового бренда, что представлено в таблице 12.

Планируемое увеличение эффективности от использования нового бренда ООО
«Промышленные системы автоматизации» на 2017 год

Направление продвижения	Планируемый прирост, %
Количество обращений к компании	4
Количество клиентов	3
Количество пользователей сайта	5

Проведение рекламной кампании должно привести к увеличению обращений к компании на 4 %, росту количества клиентов на 3% и росту количества зарегистрированных пользователей сайта на 5%. Данный показатель выведен на основании прогнозируемого прироста продаж от каждой группы предлагаемых мероприятий по продвижению (согласно анализу ранее проводимых мероприятий в компании). Все это указывает на эффективность предлагаемых мероприятий.

В целом можно сделать ряд выводов.

Предлагаемая стратегия ООО «Промышленные системы автоматизации» направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одной из ведущих и стабильных организаций.

Таким образом, можно выделить два альтернативных решения повышения конкурентоспособности предприятия:

1. Создание собственной службы маркетинга.
2. Обращение в специализированные компании по продвижению бренда.

Проведение рекламной кампании и продвижение предприятия должно привести к увеличению обращений к компании на 4 %, росту количества клиентов на 3% и росту количества зарегистрированных пользователей сайта на 5%. Все это указывает на эффективность предлагаемых мероприятий.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенных в рамках выпускной квалификационной работы исследований позволяют сделать ряд выводов и обобщить предложенные рекомендации. В частности:

1. Любое стратегическое управление включает в себя бизнес-стратегию (корпоративную стратегию предприятия). Смысл корпоративной стратегии состоит в определении, какие именно меры необходимо предпринять, чтобы в полной мере удовлетворить все потребности клиентов, причём сделать это лучше, чем прямые конкуренты. Основа стратегии – это специфические методы, принципы, подходы к какой-то конкретной ситуации. В сложных условиях рынка нашего времени бизнес-стратегия является важнейшим фактором. Выбор стратегии, а также её реализация – это главная часть деятельности в стратегическом управлении. Бизнес-стратегия – это долгосрочное, верно определенное направление, в развитии целой организации. Стратегия отвечает на вопрос: каким способом действовать, чтобы достичь нужных результатов, когда стремительно изменяется среда конкурентов.

2. Выделяют следующие виды стратегии развития предприятия: стратегии концентрированного роста (бизнес-стратегия за счёт усиления позиции на рынке; бизнес-стратегия развития рынка; бизнес-стратегия продукта); стратегии интегрированного роста (бизнес-стратегия обратной вертикальной интеграции; бизнес-стратегия так называемой вперёд идущей вертикальной интеграции;); стратегии диверсифицированного роста (бизнес-стратегия централизованной диверсификации; стратегия горизонтальной диверсификации; бизнес-стратегия конгломератной диверсификации; бизнес - стратегии сокращения).

3. Внешняя и внутренняя среда бизнеса являются определяющими факторами функционирования любой компании. В мировой практике традиционными аналитическими инструментами стратегического управленческого учета для проведения структурного анализа конкурентов

являются: анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) конкурентов, анализ жизненного цикла продуктов конкурентов; анализ финансовых показателей деятельности конкурентов; анализ расходов (затрат) конкурентов.

4. ООО «Промышленные системы автоматизации» было основано в 2009 году группой инженеров, имеющей богатый опыт в области решения задач по автоматизации технологических процессов, а также в области обслуживания и модернизации производств в различных отраслях промышленности. Специалисты компании приобретали опыт на предприятиях строительного, машиностроительного, прессостроительного, пищевого и добывающего секторов. ООО «Промышленные системы автоматизации» имеет сильные конкурентные позиции и организованную защиту от конкурентов. Как было отмечено выше, слабым звеном предприятия является узнаваемость. Данный фактор возник ввиду того, что предприятие не имеет определенного имиджа и бренда. Одним из наиболее действенных способов создания имиджа являются рекламные мероприятия, разработка и позиционирование бренда и проч. Следует отметить, что ООО «Промышленные системы автоматизации» практически не использует методы создания имиджа и узнаваемости бренда, не вырабатывает конкурентных стратегий в целях повышения ее конкурентоспособности.

5. Анализ стратегических факторов внешней среды организации позволил сделать вывод, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится на среднем уровне, что связано с недостаточным вниманием к такой важной составляющей внешней среды, как изучение спроса, динамики потребностей реальных и потенциальных потребителей товаров предприятия, удовлетворенности деятельностью предприятия, качеством, стоимостью, ассортиментом товаров, а также состояния и развития конкурентной среды.

Анализ стратегических факторов внутренней среды организации выявил в качестве сильных сторон организации: выгодное местоположение; специализация на промышленном направлении; широкий спектр продукции и услуг; квалифицированный персонал; высокое качество и другие. Слабыми

сторонами ООО «ПСА» являются: отсутствие региональной сети; низкая осведомленность потенциальных клиентов о компании; отсутствие постоянной группы клиентов; отсутствие новых инвесторов.

6. Установлено, что компания в настоящее время реализует стратегию сокращения издержек. В соответствии с ней в компании разработаны и реализуются стратегия управления персоналом, производственная стратегия, маркетинговая стратегия. Маркетинговая деятельность предприятия нуждается в совершенствовании, так как от нее достаточно сильно зависит рост выручки предприятия.

7. Целью дальнейшего развития предприятия является повышение конкурентоспособности оказания услуг за счет внедрения новой продуктовой стратегии. Для достижения поставленной цели предприятию необходимо разработать стратегию поведения на рынке. В целях реализации данной стратегии целесообразно действовать в следующих направлениях: с учетом сильных сторон уделить внимание повышению качества оказания услуг; с учетом слабых сторон уделить внимание разработке имиджа и бренда компании в целях повышения узнаваемости и организации более детального изучения рынка и анализа рыночной ситуации. Предлагаемая стратегия ООО «Промышленные системы автоматизации» направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одной из ведущих и стабильных организаций. Таким образом, можно выделить два альтернативных решения повышения конкурентоспособности предприятия:

- создание собственной службы маркетинга;
- обращение в специализированные компании по продвижению бренда.

8. Предлагается использовать следующую рекламную стратегию, основными этапами разработки и реализации которой будут: сегментация клиентов, определение групп потенциальных клиентов, кому будет адресована рекламная кампания; определение услуг, наиболее востребованных у клиентов и выявление сезонности спроса, на основании чего выбор периодов рекламных кампаний; выбор средств распространения рекламы; разработка макетов

рекламы в едином стиле; распространение рекламы; оценка эффективности рекламы.

9. Объединив перечисленные усилия можно создать единую политику компании, обеспечивающую процесс реализации стратегии развития организации. ООО «Промышленные системы автоматизации» предлагается использования ряда направлений: размещение баннерной рекламы на Яндексе; размещение наружной рекламы; полиграфия и сувенирная продукция. Качественная и количественная оценка управленческого решения 1 выше, так как для людей важна деловая репутация предприятия.

Проведение рекламной кампании должно привести к увеличению обращений к компании на 4 %, росту количества клиентов на 3% и росту количества зарегистрированных пользователей сайта на 5%. Все это указывает на эффективность предлагаемых мероприятий.

Библиографический список

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Классическое издание. СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Антонов Г.Д., Тумин В.М., Иванова О.П. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 300 с.
3. Базилевич Л. А. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. – Л.: ЛФЭИ, 2013. – 122 с.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
5. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
6. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
7. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф. Т.Г. Попадюка, В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
8. Булгакова А. Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации // Молодой ученый. – 2016. – №27. – С. 366-369.
9. Бурмистров А.Н. Стратегическое управление организациями // сборник научных трудов – 2016. – С. 146.
10. Быков В.А., Комаров Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 276 с.
11. Вахрушина М.А., Сидорова М.И., Борисова Л.И. Стратегический управленческий учет. – М.: Рид Групп, 2013. – 192 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
13. Волкова К. А. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, дополнительные инструкции. – М.: НОРМА, 2013 – 312 с.

14. Гольдштейн Г. Основы менеджмента. Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. – 455 с.
15. Гриненко Т.Г., Баум А.В. Стратегическое развитие: проблема оценки конкурентоспособности организации / 2014. – С. 56 – 63.
16. Грушенко В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
17. Друри К. Управленческий и производственный учет. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 1423 с.
18. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цель как основа стратегии // Проблемы экономики и менеджмент. – 2014. - №8.
19. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2013. – 528 с.
20. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: Учебное пособие. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
21. Исследование систем управления. Учебно-методический комплекс. / Сост.: Н.И. Архипова; В.В. Кульба, С.А. Косяченко, Ф.Ю. Чанхиева, В. П. Пелихов. ИЭУ и П; ФУ; кафедра организационного развития. – М., 2013.
22. Казакова Н.А., Александрова А.В., Курашова С.А. и др. Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. проф. Н.А. Казаковой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
23. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ / учебник и практикум / Издательство Юрайт – 2016. – С. 244.
24. Карбина Д.А. разработка стратегического плана развития предприятия / Сборник научных статей – 2014. – С. 91 – 96.
25. Квасникова В.В., Жучкевич О.Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. – 184 с.
26. Кожевина О.В., Санникова И.Н. Управление развитием организации / Учебно-методический комплекс. Барнаул – 2013.

27. Козлов А.В., Шишкова Г.А. Менеджмент предприятия: Учеб. пособие. М.: РАКО АПК, 2013. - 248 с.
28. Козлов А.В., Шишкова Г.А. Управленческие решения. – М.: РХТУ, 2013. – 108 с.
29. Круглик В.М., Александров А.К., Неделькин А.Н. и др. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Учебное пособие / Под общ. ред. В.М. Круглик. – М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. – 285 с.
30. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с.
31. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
32. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
33. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития / Учебник и практикум. Издательство Юрайт – 2016. – С. 13-20.
34. Мясникова Е.Б. Ефремова Н.Е. Стратегический менеджмент. Практикум: учебное пособие / издательство ТулГУ – 2016. – С. 74.
35. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. – М.: ЛКИ, 2013. – 304 с.
36. Организационное поведение. Учебник для вузов. / Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 2012 - 308 с.
37. Плешаков Г. Г. Основные тенденции развития малого бизнеса в условиях кризиса / Г. Г. Плешаков // НПЖ. -2016. – № 3 (43). – С. 97–102.
38. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и перераб. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 80 с.
39. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии ОА Сазыкина – Пенза: ПГУАС, 2016 г. – 136 с.
40. Сазыкина О.А, Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие / ОА Сазыкина – Пенза: ПГУАС, 2015 г. – 180 с.

41. Слива-Щерба Ю. В., Кучеренко И. С. Теоретические основы стратегического развития инновационной деятельности туристского предприятия // Молодой ученый. – 2016. – №29. – С. 511-515.
42. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. Петрова А.Н. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 496 с.
43. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / под ред. Проф. Н.А. Казаковой. – М.: НИЦ Инфра-М, – 2013. – С. 320.
44. Умарова Д.М. Научные принципы разработки корпоративной стратегии на предприятиях реального сектора экономики. //Материалы научно-практической конференции «Пути усиления привлечения инвестиций в реальный сектор экономики на основе дальнейшего совершенствования корпоративного управления компаниями республики и повышения их конкурентоспособности». –Т.: Филиал РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в г.Ташкенте, 2016 г.
45. Уорд К. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 448 с.
46. Урманова Д. Т., Усманов Б. А. Преимущество стратегического планирования инновационных проектов в корпоративном управлении // Молодой ученый. – 2017. – №1.3. – С. 6-10.
47. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2014. – 554с.
48. Фридман Ю. А. Конкурентные стратегии и управление развитием организации / Ю. А. Фридман, Г. Н. Речко, Е. Ю. Логинова, Э. В. Алексеенко, Д. В. Крицкий, Ю. А. Писаров // Региональное и муниципальное управление социально-экономическим развитием / под ред. А. С. Новоселова: ИЭОПП СО РАН. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2015. – Гл. 7. – 437 с.
49. Ярышевский Б. М. Основные подходы к формированию стратегии управления компаниями // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 564-567.

- 50.Ярышевский Б. М. Формирование стратегии: теоретические основы // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 567 – 570.
- 51.Chandler A. Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise, 19th edition, 1995.
- 52.ООО «Промышленные системы автоматизации» – <http://promsystemauto.ru/>.

Глоссарий

Бизнес среда – это условия, в которых функционирует бизнес – субъект.

Бизнес-стратегия – это долгосрочное, верно определенное направление, в развитии целой организации.

Бизнес-стратегия за счёт усиления позиции на рынке – стратегия, целью которой является сделать все, чтобы на данном рынке занимать наилучшие позиции со своим продуктом.

Бизнес-стратегия развития рынка – это поиск новых рынков для старого продукта.

Бизнес-стратегия продукта – это стратегия, которая предполагает решение задачи роста за счёт производства совершенно нового продукта, а также предполагает реализовывать его на уже ранее освоенном рынке.

Бизнес-стратегия обратной вертикальной интеграции – стратегия за счёт приобретения, и усиления своего контроля над поставщиком благодаря созданию дочерней структуры, осуществляющей поставку.

Бизнес-стратегия вперёд идущей вертикальной интеграции – стратегия, которая выражается в развитии организации путём приобретения или усиления своего контроля над структурами, которые находятся между предприятием и конечным потребителем, то есть над системами распределения и продажами.

Бизнес-стратегия конгломератной диверсификации – стратегия, которая предполагает расширение предприятия за счёт производства продуктов, которые не связаны технологически с уже производимыми и реализованными на новых рынках.

Бизнес-стратегии сокращения – стратегии, которые применяются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил, например, после продолжительного периода роста, или для повышения эффективности при спадах в экономике.

Бизнес-стратегия централизованной диверсификации – это поиск всех усовершенствованных дополнительных возможностей для производства абсолютно новых товаров.

Выбор стратегии – это главная часть деятельности в стратегическом управлении.

Область выработки стратегии – стратегии, при котором предприятие выбирает специализацию в производстве.

Область лидерства по минимизации издержек производства – вид стратегии, при котором предприятие сможет добиться минимальных издержек при производстве и во время реализации своей продукции.

Стратегические цели – определение того, что должна делать коммерческая организация в отношении собственного положения на рынке, прибыльности (продуктов, сегментов, видов деятельности и т.п.), производительности и ресурсного обеспечения, управления организацией и персоналом, собственных инноваций, социальной ответственности.

Стратегический управленческий учет – один из прогрессивных информационных источников, который должен обеспечить менеджмент организации инструментарием для принятия управленческих решений.

Стратегия (в обобщенном виде) – единство элементов взаимосвязи «цель – направления (курсы) действий – ресурсы обеспечения».

Стратегия – средство, способ достижения цели; набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений; общий комплексный план осуществления миссии и достижения целей фирмы.

Стратегия горизонтальной диверсификации – стратегия, которая предполагает возможность роста на рынке, который уже существует благодаря новой продукции, нуждающейся в новой технологии.

Стратегии диверсифицированного роста – стратегии, которые возможны в том случае, если предприятие не может дальше развиваться на этом рынке с определёнными продуктами в какой-то конкретной отрасли.

Стратегия интегрированного роста – определенная стратегия предпринимательства, предусматривающая расширение предприятия за счёт добавления новых организационных структур.

Фиксации конкретного сегмента рынка – стратегия, при которой предприятие акцентирует своё внимание на каком-то определенном секторе, при этом тщательно выясняя потребности рассматриваемого рынка по соответствующей продукции.


Функциональная стратегия – стратегия, которая конкретизирует корпоративную стратегию в соответствии с направлениями деятельности.

Эталонные (базисные) стратегии – стратегии, которые наиболее распространены, проверены на практике и массово развиты в литературном описании.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА 2013 Г.



1050 5014

ИНН 6321232967 - -

КПП 632101001 Стр. 001

Форма по КНД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0 - -

Отчетный период (код) 3 4

Отчетный год 2 0 1 3

О Б Щ Е С Т В О С О Г Р А Н И Ч Е Н Н О Й О Т В Е Т С Т В Е Н Н О С Т Ь Ю

" П Р О М Ы Ш Л Е Н Н Ы Е С И С Т Е М Ы А В Т О М А Т И З А Ц И И "

(наименование организации)

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 5 1 . 6 4 . 2 -

Код по ОКПО 6 9 0 6 1 1 1 0

Форма собственности (по ОКФС) 1 6

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 6 5 - - -

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕИ) 3 8 4

На 6 страницах

с приложением документов или их копий на _____ листах

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

1 – руководитель
 2 – уполномоченный представитель

Б О Н Д А Р Е В А

С В Е Т Л А Н А

С Т Е П А Н О В Н А

(фамилия, имя, отчество* руководителя (уполномоченного представителя) полностью)

Подпись  Дата 2 7 . 0 3 . 2 0 1 4


МП

Ж И Л И Н А

О Л Ь Г А

А Л Е К С Е Е В Н А

(фамилия, имя, отчество* главного бухгалтера полностью)

Подпись 

Наименование документа, подтверждающего полномочия представителя

* Отчество при наличии

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) _____

на _____ страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001 <input type="checkbox"/>	0710002 <input type="checkbox"/>
0710003 <input type="checkbox"/>	0710004 <input type="checkbox"/>
0710005 <input type="checkbox"/>	0710006 <input type="checkbox"/>

с приложением документов или их копий на _____ листах

Дата представления документа _____ . _____ . _____

Зарегистрирован за № _____

Фамилия, И. О.*
Подпись

ИНН 6321232967--
КПП 632101001 Стр. 003

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Актив

Пояснения	Наименование показателя	Код	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	-	-	-
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	540	340	340
-	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
-	Итого по разделу I	1100	540	340	340
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Запасы	1210	72	42	115
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	30	1	0
-	Дебиторская задолженность	1230	350	1037	127
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	242	340	82
-	Прочие оборотные активы	1260	3	170	32
-	Итого по разделу II	1200	697	1590	356
-	БАЛАНС	1600	1237	1930	696



ИНН 6321232967--

КПП 632101001 Стр. 005

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1510	400	0	0
-	Кредиторская задолженность	1520	350	1436	330
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
-	Прочие обязательства	1550	2	108	5
-	Итого по разделу V	1500	752	1544	335
-	БАЛАНС	1700	1237	1930	696

Пояснительная записка к бухгалтерскому балансу
 ООО «Промышленные Системы Автоматизации»
 За 2013 год

1. Сведения об организации.

Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью «Промышленные Системы Автоматизации»
Юридический и почтовый адрес	445028, Самарская область, г. Тольятти, ул. Дзержинского д.74, офис 402 тел/факс (8482) 51-50-39,51-55-22
Основной вид деятельности по ОКВЭД	Оптовая торговля компьютерами и периферийными устройствами
Среднесписочная численность, человек	2

2. Основные показатели деятельности ООО «Промышленные Системы Автоматизации».

В 2013 году, согласно основному виду деятельности, организация осуществляла оптовую торговлю компьютерами и периферийными устройствами.

Затраты на реализацию продукции за 2013 год.

	Тыс. руб.
Материалы	47319
Топливо	61598
Оплата труда	476530
Страховые взносы	143912
Информационные услуги	38377
Услуги связи, интернета	55404
Аренда офиса	115500
Аренда автомобиля	84000
Прочие	11205
Итого	1 033 835

Выручка от продажи продукции, товаров, работ, услуг за 2013 года.

Показатель	Сумма выручки, тыс. руб.
Реализация товаров и работ	7 880 030
Итого	7 880 030

ИНН 6321232967--
КПП 632101001 Стр. 006

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4	5
-	Выручка ²	2110	7880	4117
-	Себестоимость продаж	2120	(6772)	(3522)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	1108	595
-	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
-	Управленческие расходы	2220	(1034)	(540)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	74	55
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	-	-
-	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	53	-
-	Прочие расходы	2350	(40)	(24)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	87	31
-	Текущий налог на прибыль	2410	(17)	(6)
-	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(45)	-
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
-	Прочее	2460	-	-
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	59	25
СПРАВОЧНО				
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	59	25
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода»

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг за 2013 г.

Показатель	Себестоимость, тыс. руб.
Товары, услуги	6 772 897
Итого	6 772 897

Прочие расходы за 2013 год

Услуги банка	13 700
Комиссия банка	5 895
Курсовая разница	20484
Итого	40 080

Прочие доходы

Курсовая разница	53 395
Итого	53 395

Директор

Главный бухгалтер



Бондарева С.С.

Жилина О.А.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА 2014 Г.



1050 5014

ИНН 6321232967-

КПП 632101001 Стр. 001

Форма по КНД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0--

Отчетный период (код) 34

Отчетный год 2014

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
"ПРОМЫШЛЕННЫЕ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ"

(наименование организации)

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД

51.64.2-

Код по ОКПО

62439752

Форма собственности (по ОКФС)

16

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)

65---

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕИ)

384

на 6 страницах

с приложением документов или их копий на _____ листах

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

1 – руководитель
 2 – уполномоченный представитель

БОНДАРЕВА
СВЕТЛАНА
СТЕПАНОВНА

Подпись _____ Дата 31.03.2015

ЖИЛИНА
ОЛБГА
АЛЕКСЕЕВНА

Подпись _____

Наименование документа, подтверждающего полномочия представителя

* Отчество при наличии

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) _____

на _____ страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001	<input type="checkbox"/>	0710002	<input type="checkbox"/>
0710003	<input type="checkbox"/>	0710004	<input type="checkbox"/>
0710005	<input type="checkbox"/>	0710006	<input type="checkbox"/>

с приложением документов или их копий на _____ листах

Дата представления документа _____

Зарегистрирован за № _____

Фамилия, И. О.*

Подпись



ИНН 6321232967 - -
КПП 632101001 Стр. 003

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Актив

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На отчетную дату: отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	-	-	-
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	540	540	340
-	Отложенные налоговые активы	1180	74	0	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
-	Итого по разделу I	1100	614	540	340
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Запасы	1210	216	72	42
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	9	30	1
-	Дебиторская задолженность	1230	7030	238	950
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	155	-	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	288	242	340
-	Прочие оборотные активы	1260	1204	3	170
-	Итого по разделу II	1200	8902	585	1503
-	БАЛАНС	1600	9516	1125	1843

ИНН 6321232967--
КПП 632101001 Стр. 004

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	20	20
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	-	-	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	53	357	298
-	Итого по разделу III	1300	73	377	318
III ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
-	Паевой фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1410	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	0	0	0



ИНН 6321232967 -
КПП 6321010011 Стр. 005

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1510	0	400	0
-	Кредиторская задолженность	1520	8353	346	1417
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
-	Прочие обязательства	1550	1090	2	108
-	Итого по разделу V	1500	9443	748	1525
-	БАЛАНС	1700	9516	1125	1843

ИНН 6321232967 - -
КПП 632101001 Стр. 006

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4	5
-	Выручка ²	2110	5309	7880
-	Себестоимость продаж	2120	(4189)	(6773)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	1120	1107
-	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
-	Управленческие расходы	2220	(1479)	(1036)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(359)	71
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	-	-
-	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	79	53
-	Прочие расходы	2350	(86)	(40)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(366)	84
-	Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(25)
-	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	2	-
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	74	-
-	Прочее	2460	(12)	-
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	(304)	59
СПРАВОЧНО				
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	(304)	59
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА 2015 Г.



ИНН 6321232967 - -
КПП 632101001 Стр. 001

Форма по КНД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0 - - Отчетный период (код) 34 Отчетный год 2015

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
"ПРОМЫШЛЕННЫЕ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ"

(наименование организации)

Дата утверждения отчетности . . .

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 51.64.2-

Код по ОКПО 62439752

Форма собственности (по ОКФС) 16

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 65 - - -

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕИ) 384

На 6 страницах

с приложением документов или их копий на листах

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

- 1 – руководитель
- 2 – уполномоченный представитель

БОНДАРЁВА
СВЕТЛАНА
СТЕПАНОВНА

(фамилия, имя, отчество* руководителя (уполномоченного представителя) полностью)

Подпись _____ Дата 31.03.2016
МП**

Наименование документа, подтверждающего полномочия представителя

* Отчество при наличии
** При наличии

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код)

на страницах

в составе (отметить знаком V)

- 0710001 0710002
- 0710003 0710004
- 0710005 0710006

с приложением документов или их копий на листах

Дата представления документа . . .

Зарегистрирован за №

Фамилия, И. О.*

Подпись



ИНН 6321232967--
КПП 632101001 Стр. 003

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	-	-	-
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	540	540	540
-	Отложенные налоговые активы	1180	332	74	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
-	Итого по разделу I	1100	872	614	540
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Запасы	1210	327	216	72
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	9	9	30
-	Дебиторская задолженность	1230	304	5935	236
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	156	155	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5266	288	242
-	Прочие оборотные активы	1260	3	3	3
-	Итого по разделу II	1200	6065	6606	583
-	БАЛАНС	1600	6937	7220	1123



ИНН 6321232967--

КПП 632101001 Стр. 004

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	20	20
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	-	-	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	67	53	357
-	Итого по разделу III	1300	87	73	377
III ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
-	Паевой фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1410	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	0	0	0

ИНН 6321232967 - -
КПП 632101001 Стр. 006

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ²	2110	13768	5309
-	Себестоимость продаж	2120	(8237)	(4189)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	5531	1120
-	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
-	Управленческие расходы	2220	(5472)	(1479)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	59	(359)
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	-	-
-	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	0	79
-	Прочие расходы	2350	(32)	(86)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	27	(366)
-	Текущий налог на прибыль	2410	(263)	(0)
-	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1	2
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	259	74
-	Прочее	2460	(9)	(12)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	14	(304)
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода³	2500	14	(304)
СПРАВОЧНО				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».

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

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 52 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

Спирина А.С.
(Ф.И.О.)