**СОДЕРЖАНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ** ………………………………………………………………………3](#ВВВ)

[**1.** **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ** ……………………………………..6](#гл1)

[1.1. Понятия стратегического планирования и управления …………………...6](#гл1)

[1.2. Этапы стратегического управления………………………………………..13](#Пункт12)

[1.3. Формирование стратегии предприятия …………………………………...16](#Пункт13)

[**2.ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «НЕВСКИЙ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ ЗАВОД» И РАЗРАБОТКА ЕГО СТРАТЕГИИ** …………………………………………………………………………………….18](#Гл2)

[2.1. Характеристика отрасли рынка и перспектив её развития…………........18](#Гл2)

[2.2. Место организации среди конкурентов …………………………………27](#пУНКТ22)

[2.3. Основные показатели деятельности ………………………………………28](#пУНКТ23)

[2.4.Сратегия развития «инновации»……………………………………………40](#гЛ3)

[2.5. Технико-экономические обоснования стратегии …………………….......47](#пУНКТ32)

[2.6. Оценка эффективности стратегии …………………………………………49](#пУНКТ33)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** ………………………………………………………………..52](#закл)

[**ЛИТЕРАТУРА**…………………………………………………………………54](#лит)

**ВВЕДЕНИЕ**

На современном этапе развития человечества основу экономики любой страны составляет бизнес, предпринимательская деятельность.

Предпринимательская деятельность законодательно разрешена и определена в Российской Федерации не так давно. Это связано, прежде всего, с возможностью реального осуществления одного из важнейших экономических прав человека и гражданина – права частной собственности, а также права осуществлять в установленном законом порядке предпринимательскую деятельность, право на которую даровано нам Конституцией Российской Федерации 1993 года.

К сожалению, как и в самом начале своего развития, так и сегодня предпринимательство испытывает многие трудности и остро реагирует как на развитие всей экономики страны в целом – перепады, кризисные явления, так и на действия государственных и муниципальных органов, не всегда обеспечивающих нормальные условия его существования и развития.

В условиях рыночной экономики результаты деятельности любого хозяйствующего субъекта прямо зависят от двух факторов – правильности избранной миссии и эффективности управления процессом ее практической реализации. В современных отечественных условиях требования к качеству управленческих решений, в том числе и стратегического характера, существенно повышаются.

Принципиальные изменения в политической и экономической жизни страны, развитие демократических принципов управления общественным и частным производством настоятельно требуют от руководителей предприятий и государственных служащих глубокого изучения современных методов и форм управления. Функции руководителя значительно усложнились. И еще одно новое и очень важное — риск, ответственность, самостоятельность, персональная ответственность каждого руководителя.

До сих пор на практике управления сказывается советский опыт, до сих пор многие неправильно оценивают важность специального образования, продолжает существовать система назначения «своих» на руководящие должности.[[1]](#footnote-1) Это приводит к тому, что специалисты и руководители предприятий, организаций, органов государственной и муниципальной власти в большинстве своем не владеют необходимой теоретической базой в области современного менеджмента, не имеют практического опыта работы в условиях экономической самостоятельности предприятий и демократических преобразований в обществе.

Стратегическое управление и планирование является краеугольным камнем разработки комплексной хозяйственной и производственной политики организации. Именно на этой базе планируются текущие мероприятия по управлению ликвидностью, расширению или же сокращению производства, маркетинговые мероприятия, долгосрочные финансовые вложения пр. Стратегическое планирование производится на основе анализа хозяйственной деятельности и финансового состояния организации за прошедший краткосрочный бюджетный период.

Эффективное функционирование и развитие организации, особенно производственной, непосредственно зависит от планово-расчетных обоснований текущего, перспективного средне- и долгосрочного планирования, а также от разработки стратегии развития.

Именно вышесказанным и обусловлена актуальность темы работы.

Объектом работы является управление стратегическим развитием организации.

Предметом работы является стратегический анализ и оценка направлений развития деятельности организации.

Целью работы является провести стратегический анализ и разработать рекомендации по стратегическому развитию деятельности ПАО «Магнит».

Для достижения поставленной цели необходимо решить такие задачи, как:

1. Провести стратегический анализ ООО «Невский инструментальный завод» на основе системного подхода.

2. Провести SWOT – анализ компании.

3. Построить дерево целей и провести анализ рисков стратегических альтернатив ПАО.

4. Разработать и оценить стратегические альтернативы ООО «Невский инструментальный завод».

5. Осуществить выбор стратегии ООО «Невский инструментальный завод».

Научной основой работы являются труды таких авторов, как Артур А., Адизес И.К. Алборов Р.А., Багиев Г.Л., Бирман Л.А., Бурцев В.В., Бутакова Т.Ю. , Голубков Е.П., Дьяченко М., Карапетян З., Козачина М., Никифорова Е.В., Панов М., Солодков В.Т., Сорокина М.В., Фатхутдинов Р.А., Шеметов П.В., Юкаева, В.С.

Методы исследования: метод системного анализа, методы стратегического анализа, компаративный метод, анализ документов.

База исследования: ООО «Невский инструментальный завод».

Цель и задачи работы определили ее структуру: введение, две части, заключение, литература.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ**

**1.1. Понятия стратегического планирования и управления**

Управление предприятием – сложный и многофакторный процесс, оно включает в себя как стратегическое, так и тактическое (оперативное) управление.

В настоящее время существуют разные определения термина «стратегическое управление».

Стратегическое управление — это функция управления стратегического менеджмента, которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.[[2]](#footnote-2)

Стратегическое управление — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.[[3]](#footnote-3)

Стратегия — образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации (рис. 1.1.1).

Рис. 1.1. 1. Пять элементов стратегии по Г. Минцбергу[[4]](#footnote-4)

В настоящее время в теории и практике управления организацией в контексте ее стратегического развития все более возрастает роль стратегии инноваций.

Это обусловлено рядом факторов:

1. Современное экономическое пространство характеризуется все возрастающей концентрацией, а также интеграцией капитала.
2. Экономическое развитие «идет» по пути диверсификации.
3. Экономический рост на данном этапе развития человеческого общества характеризуется и зависит от научно-технического прогресса, который, в основном, и является его движущей силой.
4. Большинство предприятий сегодня «уходят» от процесса производства, обращаясь исключительно к сбыту.
5. Развитие «новых» форм предпринимательской деятельности, в том числе на уровне международного сотрудничества.
6. Повышение зависимости от государственных и муниципальных заказов.
7. Расширение сферы деятельности, как правило, неотделимо от выхода на международный рынок.
8. Повышением «ограниченности» ресурсов.
9. Инновационной деятельностью.[[5]](#footnote-5)

Определив, каково смысловое содержание стратегического управления (менеджмента), необходимо рассмотреть его субъект и объект (объекты).

Стратегический менеджмент – управление, рассчитанное на перспективу, следовательно, говоря о том, кто является субъектом стратегического управления необходимо говорить о том, что субъект стратегического управления это лицо, осуществляющее управляющее воздействие на приведение объекта управления в заданное состояние посредством определенных методов, способов, воздействий.

Однако термин «лицо» расплывчатый термин.

Конкретизируем его.

Субъектом стратегического управления выступает человек либо группа лиц, обладающих определенными правомочиями по воздействию на объект управления.

Для субъекта стратегического управления характерно наличие ряда признаков (рис. 1.1.2).

Рис. 1.1.2. Признаки субъекта стратегического управления

Как представлено на схеме выше, для субъекта стратегического управления, который может быть единоличным или коллегиальным, характерным является то, что он правомочен принимать волевые – управленческие – решения по отношению к объекту управления.

Субъект стратегического управления не только принимает управленческие решения, непременно направленные на перспективу, а также организует их реализацию.

При этом субъект управления не только организует реализацию, но и осуществляет контроль реализации, то есть соответствие достигнутых результатов определенным заданным параметрам и качественным и количественным показателям и индикаторам достижения необходимого состояния объекта.

Но, помимо вышесказанного, субъект стратегического управления несет ответственность равно как за принятое решение, так и за его реализацию, а также за достижение в определенный срок необходимого состояния объекта стратегического управления.

Однако ряд специалистов также выделяют и такой признак субъекта стратегического управления, как то, что его деятельность может быть описана поведенческими моделями принятия решений.

Авторский взгляд на данный вопрос состоит в том, что определяющими признаками субъекта стратегического управления являются волевое воздействие, среднесрочная или долгосрочная перспектива, наличие правомочий (то есть управление осуществляется на легитимной основе), а также персональная ответственность.

Последний выделяемый нами признак – ответственность персональная, не согласуется с тем, что субъект может быть не только единоличным, но и коллегиальным, однако, несмотря на то, что стратегическое управление может осуществляться, например, командой, характерным является то, что у команды всегда есть лидер. Говоря о развитии на перспективу – то есть собственно стратегическом управлении – команда всегда имеет лидера формального, то есть того, кто утверждает принятое решение (решения) и, следовательно, несет персональную ответственность за его принятие, а вот реализация данного решения – здесь возможна как персональная, так и коллегиальная ответственность.

При этом определяющим для субъекта стратегического управления, тем принципиальным моментом, который разграничивает его и субъекта управления в целом является именно объект стратегического управления.

Под объектом стратегического управления необходимо понимать некую систему, состоящую из определенных структурных элементов, находящихся во взаимосвязи.

При этом большинство авторов описывают объект стратегического управления как, с одной стороны, конструкт субъекта стратегического управления, с другой стороны, отражение объективной реальности, на которую и воздействует субъект управления, приводя ее в состояние реальности заданной, «субъективной».

При этом определяющим признаком объекта стратегического управления является то, что это именно система. Так, например, процесс не является объектом стратегического управления, применительно к управлению им применяется термин управление процессное или управление процессами. В то же время процесс является характеристикой определенной системы, в которой протекает и зависит от внешнего окружения которой и внутренних элементом и их воздействий и взаимосвязей, и именно данная система и будет рассматриваться как субъект управления стратегического, а процесс – объект управления оперативного.

Оперативное управление – решение ежедневных, текущих задач. Это управление состоит из оперативного планирования, учета и контроля. Делится по отраслям и службам:

- оперативное управление организацией,

- производством,

- финансами,

- закупками,

- сбытом,

- продажами,

- запасами и т.д.

Цель оперативного управления – формирование бесперебойной работы вверенной руководителю службы, согласованной работы со всеми остальными подразделениями предприятия. Традиционно повелось, что под оперативным управлением всегда понимался авральный или хаотический процесс внедрения решений.

Основные различия между стратегическим и оперативным (тактическим) управлением представлены на рис.1.1.3.



Рис. 1. 1.3. Отличия стратегического управления от оперативного[[6]](#footnote-6)

Различные теоретико-методологические подходы к определению сущности эффективности находят свое отражение в концептуальных моделях (рис. 1.1.4).

Рис. 1.1.4. Модели эффективности в теории управления[[7]](#footnote-7)

Общая характеристика моделей эффективности позволяет обнаружить сложный комплекс, компонентами которого являются целевые ориентиры и внешняя среда, организационная деятельность и структура, технологии управления и методики оценки эффективности (см. Приложения 1 и 2).

При этом необходимо оговорить, что объектом и стратегического, и оперативного управления организацией на основе системы сбалансированных показателей являются, в основном, финансы предприятия (организации).

При этом финансы предприятий – это общая часть финансовой системы государства, поэтому для начала определим, что финансы представляют собой (как экономическая категория) определенную систему, совокупность денежных отношений и взаимодействий, которые, в свою очередь, представляют собой формирование и использование денежных фондов в процессе их перемещения (кругооборота).[[8]](#footnote-8)

Под финансовыми ресурсами предприятия экономисты и финансисты понимают совокупность денежных средств, которыми располагает предприятие и которые оно направляет и использует на текущие затраты и затраты по обеспечению и расширению производства, для обеспечения и реализации своих собственных финансовых обязательств, для материального стимулирования работников.

Таким образом, денежные ресурсы предприятия – это совокупность его строго целевых денежных средств, которые могу быть реализованы либо с мобилизационным характером, либо, наоборот, иммобилизационным.

Представим направления реализации финансовых ресурсов предприятия следующим образом:

1) текущие затраты

2) затраты на производство

3) затраты на расширение производства

4) затраты на исполнение финансовых обязательств

5) на материальное стимулирование сотрудников

6) на содержание непроизводственной сферы

7) потребление

8) накопление

Возможны и другие направления освоения финансовых ресурсов предприятия.

**1.2. Этапы стратегического управления**

Первоначальным этапом является системный анализ объекта, для которого формируется стратегия, обоснуем его необходимость и значение.

Рассматривая организацию в контексте системного подхода, необходимо говорить о то, что она представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, связанных единой целью и задачами и функционирующих для достижения данной цели.

Именно на основе системного подхода и возникает необходимость в анализе организации – анализе стратегическом который включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации.

Стратегический анализ включает в себя: анализ внешней среды, внутрифирменный анализ, анализ сильных и слабых сторон фирмы как синтетическая оценка проведенного анализа внешней и внутренней среды (рис. 1.2.1).

Рис. 1.2.1. Восприимчивость организации к факторам внутренней и внешней среды

На наш взгляд, более влияет на организацию внешняя среда, так как именно ее организации сложнее преобразовывать в необходимом ей направлении, однако, внутренняя среда легче поддается управляющему воздействию, но именно она обусловливает возможность организации противостоять негативным воздействиям среды внешней и использовать возможности внешней среды для поступательного развития.

Углубляя рассмотренное и принимая организацию как систему, отметим, что стратегический анализ является необходимым первоначальным элементом принятия управленческого решения в современных условиях. Главной его целью является информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений.

Объектом стратегического анализа при принятии управленческого решения является как внешняя, так и внутренняя среда организации.[[9]](#footnote-9)

Внешняя среда организации – это изменяющаяся конкурентная среда, где организация осуществляет реализацию своего продукта. Анализ внешней среды – это профессиональная функция отдела стратегического развития. При стратегическом анализе внешней среды должны быть задействованы все необходимые службы организации.

Внутренняя среда организации при стратегическом анализе рассматривается как стратегический ресурс развития (рис. 1.2.2).

Рис. 1.2.2. Формирование возможностей организации за счет сочетания факторов внутренней и внешней среды

Автор считает разумным использовать сочетание методов и выстраивать алгоритм поиска проблемы следующим образом:

1. Анализ ситуации – объективные показатели состояния организации – финансово-экономические, выявление недостатков.

При этом необходимо включить следующие этапы анализа: анализ отдельных направлений деятельности (бизнесов)  
организации; анализ функциональных подсистем организации; анализ основных структурных подразделений организации; анализ всех бизнес-процессов организации.

2. Анализ внешней и внутренней среды организации как определение ее возможностей и недостатков.

3. Исследование факторной зависимости посредством применения корреляционного анализа. Методика исследования данного вопроса связана с определением соотношения показателей, которые выбраны при первом и втором этапах. Приступая к подобному анализу, необходимо первичное рассмотрение ключевых показателей деятельности организации – например, выручки, себестоимости, прибыли, расходов и т.д. Далее предлагается определить показатели результативные и факторные и прибегнуть к корреляционному анализу для определения их зависимости и степени зависимости, возможному прогнозированию. Например, результативный показатель выручка и факторный показатель – себестоимость. Логично брать показатели за несколько периодов, например, за 3 года и более и рассматривать несколько пар показателей, обобщая полученные результаты в аналитической таблицы. Для удобства расчетов рекомендуется использование пакета «Анализ данных» Microsoft Excel.[[10]](#footnote-10)

Таким образом, организация как система имеет внутренний потенциал, который подвергается воздействию негативных факторов внешней среды, она же создает и определенные возможности для развития организации. Именно это и являлось предметом анализа и будет использовано и в проектной части работы.

Необходимо также выявить проблему деятельности и возможности внедрения инноваций и разработать рекомендации по выбору стратегии и развитию организации.

**1.3. Формирование стратегии предприятия**

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, приводящее ее к реализации целей и несущее в себе возможность получения преимуществ от изменений среды и порождаемых ими возможностей.

С точки зрения уровня управления стратегии ранжируются следующим образом:

1) Корпоративная стратегия – реализуется в диверсифицированных компаниях и предполагает: создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений компании; достижение синергизма среди родственных структурных подразделений; установление инвестиционных приоритетов.

2) Деловая стратегия предполагает: разработку мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ фирмы; формирование механизма реагирования на внешние изменения; объединение стратегических действий основных функциональных подразделений компании.

3) Функциональная стратегия предполагает: действия по поддержке деловой стратегии; действия по достижению целей подразделения.

4) Операционная стратегия предполагает действия по решению узкоспециальных проблем подразделения (функционального, территориального).

С точки зрения изменения состояния продукта, рынка, отрасли, положения в отрасли, используемой технологии различаются стратегии роста, стратегии стабилизации и стратегии сокращения (отхода).

Процесс формирования стратегии представляет собой следующее:

1. Стратегический анализ положения компании и перспектив ее развития.

2. Стратегический анализ информационной среды.

3. Стратегический анализ существующих в компании технологий, разработок, ресурсов, в том числе и человеческих.

4. Определение стратегической цели.

5. Разработка показателей и индикаторов достижения цели.

6. Разработка мероприятий по достижению определенной поставленной цели.

7. Нормативное оформление разработанной стратегии.

8. Внедрение.

9. Управление.

Таким образом, сформированная и реализуемая стратегия развития организации есть основа ее устойчивого развития.

**2.ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «НЕВСКИЙ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ ЗАВОД»**

**2.1. Характеристика отрасли рынка и перспектив её развития**

Рассмотрим последовательно ту внешнюю среду и факторы ее развития, которые характерны для высокотехнологичных предприятий в Российской Федерации (именно к ним относится и «Невский инструментальный завод»), так как деятельность данного предприятия не ориентирована на регион, в котором оно расположено, оно имеет всероссийские масштабы деятельности.

В настоящее время в Российской Федерации определяющим является курс на инновационное развитие, развитие высокотехнологичных производств, обеспечение конкуренции за счет высокотехнологичных товаров на мировом рынке.

В контексте устойчивого развития компаний данный процесс может быть выражен как последовательное поступательное прогрессивное развитие.[[11]](#footnote-11)

В настоящее время данная сфера – сфера высокотехнологичных и инновационных предприятий, к которым относится объект исследования – «Невский инструментальный завод» является объектом активного государственного регулирования и создания режима наибольшего благоприятствования для развития.

Основу инновационного развития в Российской Федерации составляет Стратегия инновационного развития России на период до 2020 г., в которой установлены цели и задачи Стратегии, этапы ее реализации.

Ожидается, в частности, следующее:

1) доля предприятий промышленного производства, осуществляющих технологические инновации, вырастет до 40-50% (в 2009 г. - 9,4%);

2) доля России на мировых рынках высокотехнологичных товаров и услуг (атомная энергетика, авиатехника, космическая техника и услуги, специальное судостроение и др.) в 5-7 и более секторах экономики увеличится до 5-10%.

3) доля экспорта российских высокотехнологичных товаров в общем мировом объеме вырастет до 2% (в 2008 г. - 0,25%).

4) валовая добавленная стоимость инновационного сектора в ВВП увеличится до 17-20% (в 2009 г. - 12,7%).

5) доля инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции вырастет до 25-35% (в 2010 г. - 4,9%).

6) внутренние затраты на исследования и разработки достигнут 2,5-3% ВВП (в 2010 г. - 1,3%).

7) доля публикаций российских исследователей в общем их количестве в мировых научных журналах вырастет до 3% (в 2010 г. - 2,08%).

Представим ниже в диаграмме как должны измениться данные ключевые показатели (рис. 2.1.1).

Рис. 2.1.1. Предполагаемые результаты реализации стратегии

Предполагается, что инновационное развитие превратится в основной источник экономического роста, а экономический рост расширит возможности для появления новых продуктов и технологий, позволит государству увеличить инвестиции в развитие человеческого капитала.

Стратегия является документом, развивающим соответствующие положения Концепции наряду с бюджетной стратегией и такими стратегическими документами, носящими системный характер, как Энергетическая стратегия России на период до 2030 года и Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года, призванные активно развивать инфраструктуру промышленных предприятий.

С учетом Концепции и Стратегии разрабатываются такие государственные программы Российской Федерации, как "Развитие образования", "Развитие науки и технологий", "Экономическое развитие и инновационная экономика", "Информационное общество (2011 - 2020 годы)", а также иные государственные программы, направленные на развитие высокотехнологичных секторов экономики (авиация, космос, атомный энергопромышленный комплекс). В рамках указанных государственных программ будут детализованы механизмы реализации Стратегии и определены конкретные меры, источники и объемы финансирования. При этом посредством государственных программ общая инновационная политика будет связана с решением задач инновационного развития в различных секторах экономики и социальной сферы, в том числе в здравоохранении, культуре и энергетике. Такие программы будут также определять основные направления и меры инновационного развития в соответствующей сфере.

Несомненно, что необходимо отразить и те количественные макроэкономические показатели Российской Федерации, которые определяют ее развитие (таб. 2.1.1).

Таблица 2.1.1.

Анализ основных показателей развития российской экономики 2010 - 2014гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 | 2011 | 2012 | 2013, прогноз | 2014, прогноз | +/-, 2012 по сравнению с 2011 |
| ВВП, % | 4 | 4,1 | 3,7 | 4 | 4,6 | - 0,4 |
| Промышленное производство, % | 8,2 | 4,8 | 3,4 | 3,9 | 4,2 | - 1,4 |
| Производство продукции сельского хозяйства, % | 11,9 | 13,7 | 1,4 | 2,2 | 2,4 | - 12,3 |
| Инвестиции в основной капитал, % | 6 | 6 | 7,8 | 7,1 | 7,2 | + 1,8 |
| Реальные располагаемые денежные доходы населения, % | 4,2 | 1,5 | 5 | 4,8 | 5,3 | + 3,5 |
| Реальная заработная плата, % | 5,2 | 3,6 | 5,1 | 5,8 | 6,3 | + 1,5 |
| Оборот розничной торговли, % | 6,3 | 5,3 | 5,5 | 5,3 | 5,5 | + 0,2 |
| Экспорт товаров, млрд.  долл. США | 400,4 | 527,5 | 533,1 | 535,9 | 565,3 | + 5,6 |
| Импорт товаров, млрд. долл.  США | 248,7 | 340 | 397,4 | 444,6 | 486,1 | + 57,4 |

Составлено по: Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2012 год и плановый период 2013-2014 годов (разработан Минэкономразвития РФ).

Представим полученные данные наглядно (рис. 2.1.2 и 2.1.3).

Рис. 2.1.2. Темпы роста внешнеторгового оборота РФ

Составлено по: Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2012 год и плановый период 2013-2014 годов (разработан Минэкономразвития РФ).

Рис. 2.1.3. Темпы роста основных показателей развития российской экономики в 2010 - 2014 гг.

Составлено по: Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2012 год и плановый период 2013-2014 годов (разработан Минэкономразвития РФ).

Говоря о ВВП, как основном стоимостном показателе экономического роста, в результате посткризисного восстановительного экономического роста в 2011 году большинство ключевых показателей достигли или уже превышают свои максимальные уровни 2008 года. Прежде всего, объем ВВП в 2011 году будет приблизительно соответствовать уровню 2008 года. Если сравнивать с максимальным предкризисным уровнем II квартала 2008 г., то ВВП достигнет этого уровня в первой половине 2012 года. При этом совокупный спрос стал значительно более потребительски ориентирован. Оборот розничной торговли на 6% превышает уровень 2008 года, а инвестиции пока еще на 5% ниже, чем были до кризиса. Докризисный объем производства достигается при значительно более высоких показателях внешней торговли. Экспорт товаров за счет роста цен на нефть в 2011 году будет на 12% выше, чем был в 2008 году. Ожидается, что импорт будет на 17% выше, чем в предкризисный период на фоне того, что рубль в реальном выражении сейчас также на 10% крепче, чем в среднем за 2008 год. В 2011 году за счет сохранения высоких показателей добывающих отраслей полностью восстановилось промышленное производство. Обрабатывающие производства достигнут предкризисного максимума II квартала 2008 г. в начале следующего года.

К 2014 году ВВП (по прогнозу) будет превышать свой предкризисный уровень на 13 процентов. Инвестиции достигнут уровня 2008 года в 2012 году (а максимального уровня II квартала 2008 г. не раньше 2013 года). При этом в 2014 году инвестиции будут уже на 17% выше, чем в 2008 году. В еще большей степени вырастет потребление товаров - на 24% превысит докризисный уровень.[[12]](#footnote-12)

Таким образом, подводя итог проведенному анализу, необходимо отметить, что управление внешней средой и конкурентоспособностью предприятия напрямую зависит от специализации предприятия, макроэкономических условие, а также внешней и внутренней среды предприятия. Исходя из этого, основой управления конкурентоспособностью является комплексный анализ положения и результатов деятельности предприятия, оценка слабых и сильных сторон, рисков и противодействие им, а также весь комплекс современных маркетинговых инструментов для упрочения своего положения в отрасли.

Выше был проведен макроанализ внешней среды. Необходимо также исследовать мезосреду организации, которая является также внешней.

Основными поставщиками предприятия являются:

1) ООО "Москит-2" - г. Ростов на Дону, пер. Университетский, д.113

2) ООО Фирма "Белый Медведь" - г. Нижний Новгород, ул. Замкнутая, д.15

3) ООО "Уралхозснаб" - г. Екатеринбург, ул Лукиных, д.1 Б, кор. 213

4) Республика Беларусь ООО «ОМА» - г. Минск пер. Промышленный, д.12А

Ниже (таб. 2.1.2) представлена деловая среда организации.

Таблица 2.1.2.

Анализ деловой среды ООО

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы деловой среды | В чем про- является влияние? | Насколько сильно влияние (сильное; умеренное; незначительное; не оказывает влияния)? | В чем про- является влияние вашей организации? | Насколько оно сильно? | В чью пользу складывается баланс сил? |
| Потребители | Влияют на объем реализации | Сильное | Формирует предложение на продукцию, предлагает различную продукцию | Умеренное | В пользу потребителей |
| Поставщики | От них зависит качество произведен-  ной продукции,  стоимость закупаемых материалов и комплектующих | Умеренное | От организации зависит выбор поставщика  и  количество покупаемого у них сырья | Умеренное | В пользу предприятия |
| Конкуренты | Влияют на ценообразо-вание в отрасли | Умеренное | Определяет цену на рынке продаж | Сильное | В пользу конкурентов |
| Государственные и муниципальные организации –  налоговые органы | Определяют налоги и контролируют работу предприятия и соблюдение стандартов | Умеренное | Уплата налогов | Незначи-тельное | В пользу государствен-ных  организаций |

В качестве основных факторов, влияющих как на состоянии отрасли в целом, так и на деятельность общества, можно указать:

- ухудшение ситуации на внутреннем сырьевом рынке;

- ухудшение спроса на продукцию;

- государственное регулирование промышленности и т.д.

В качестве мер, способствующих снижению рисков в случае появления данных негативных факторов, органы управления ООО предполагают использовать следующие возможности:

- заключение долгосрочных контрактов на поставку качественного сырья и материалов;

- повышение качества выпускаемой продукции;

- поиск новых рынков сбыта.

Анализ внешней среды представлен в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3.

Результаты анализа внешних стратегических факторов ООО

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние стратегические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
| Возможности  Наличие инновационных способностей и возможности их реализации  Рост репутации у покупателей  Использование новых технологий  Повышение научно-технического потенциала предприятия  Рост активности производственной дея-тельности, связанной с инновациями | 0,1  0,2  0,05  0,05  0,15 | 4  5  3  2  2 | 0,4  1  0,15  0,1  0,3 |
| Угрозы  Ухудшение конкурентной позиции  Устаревание оборудования;  Сложности с внутренними производственными проблемами  Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии  Новые технологии  Снижение активности потребителей | 0,1  0,1  0,05  0,05  0,05  0,1 | 4  2  3  3  3  2 | 0,4  0,2  0,15  0,15  0,15  0,2 |
| Суммарная оценка | 1,0 |  | 3,2 |

Оценка производилась по пятибалльной шкале, взвешенная оценка – произведение веса на оценку. Вес каждого фактора оценивался так, чтобы в сумме возможностей и угроз получалась единица.

В данном случае оценка 3,2 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

**2.2. Место организации среди конкурентов**

Рассмотрим оценку конкурентной силы ООО и его двух конкурентов.

Данные приведены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1.

Оценка конкурентной позиции по шкале оценок: 1 – очень плохо; 10 – очень хорошо

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха (КФУ) | ООО | Конкуренты | |
| Первый конкурент | Второй конкурент |
| 1 Качество продукции | 7 | 6 | 5 |
| 2 Репутация | 8 | 9 | 8 |
| 3 Производственные мощности | 4 | 5 | 6 |
| 4 Грамотное использование технологии | 9 | 5 | 4 |
| 5 Сбытовая сеть | 5 | 10 | 2 |
| 6 Маркетинг (реклама) | 5 | 8 | 3 |
| 7 Финансовое положение | 7 | 6 | 2 |
| 8 Издержки в сравнении с конкурентами | 6 | 8 | 4 |
| 9 Обслуживание клиентов | 5 | 6 | 8 |
| Общая оценка | 55 | 64 | 42 |

Стратегические возможности ООО:

- долгосрочное сотрудничество с потребителями;

- контроль качества;

- высокое качество продукции;

- мобильность управления;

- повышение квалификации персонала в соответствии с требованием времени.

**2.3. Основные показатели деятельности**

В августе 2010 года на базе Санкт-Петербургского Государственного Политехнического Университета начала свою деятельность Научно-производственная компания «Новые технологические решения».

Основной деятельностью было решение задач по постановке деталей на производство.

В марте 2011 года НПК «НТР» вышла на рынок производства специального режущего инструмента.

В 2012 году на базе научно-производственной компании «Новые технологические решения» был создан «Невский инструментальный завод».

Благодаря исключительному опыту кадрового состава, завод производит высокоточный качественный инструмент, имеющий заслуженно высокую репутацию у потребителей.

Миссия ООО состоит в следующем (рис. 2.3.2).

Рис. 2.3.2. Миссия и видение ООО «Невский инструментальный завод

Представим на схеме 2.3.4 стратегические цели предприятия:

Рис. 2.3.4. Стратегические цели предприятия

При этом на основе стратегических целей ООО складывается система стратегического управления его развитием.

Ниже на схеме 2.3.5 представлены основная цель и предметы деятельности предприятия.



Рис. 2.3.5.Основная цель и предмет деятельности предприятия

Организационная структура предприятия - одна из главных характеристик, определяющих оптимальность функционирования и использования производственно-технологического потенциала. Международный стандарт ISO 9000:2000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» вводит следующее определение понятия организационной структуры: «3.3.2 Организационная структура (organizationalstructure) - распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками».

Ниже на схеме 2.3.6 представлена организационная структура предприятия.

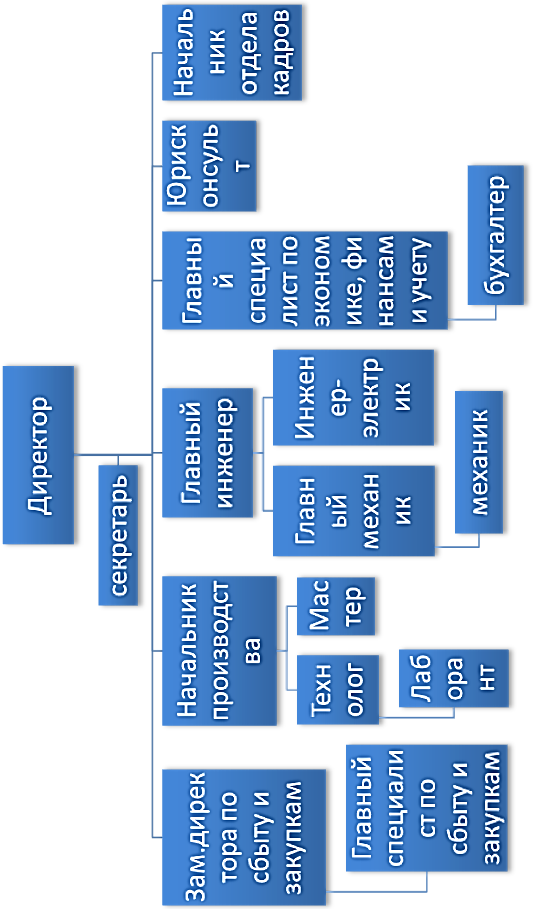


Рис. 2.3.6. Организационная структура ОАО «Невский инструментальный завод»

Общее руководство деятельностью Общества осуществляет Совет директоров, который принимает решения по основным направлениям деятельности предприятия в соответствии с компетенцией, определенной Федеральным законом «Об акционерных обществах» и положениями Устава предприятия. Структура управления компанией представлена на рисунке 1.10. В соответствии с Уставом руководство текущей деятельностью компании осуществляется Генеральным директором Общества (единоличный исполнительный орган), который подотчетен Совету учредителей. Совет учредителей является высшим органом управления.

Генеральный директор Общества избирается Советом учредителей сроком на 5 лет. В функции генерального директора входит осуществление оперативного руководства компанией для обеспечения ее конкурентоспособности, устойчивого и стабильного финансово-экономического положения.

В соответствии со структурной схемой ООО, в подчинении генерального директора находятся руководители направлений, отвечающие за основные направления деятельности компании.

Следующий уровень управления – Руководители функциональных направлений деятельности.

Низший уровень управления – руководители структурных подразделений – начальники отделов.

Организационная структура ООО содержит элементы функциональных, дивизиональных и проектных структур. Это обусловлено специализацией – двумя разными направлениями деятелньости – посредничеством и строительством и ремонтом, проектной формой организации работ по исполнению контрактов – временными горизонтальными взаимодействиями по выполнению проектов, а также глобальным характером операций с привязкой к определенным территориям.

Признаки функциональной структуры проявляются в существовании функциональных управленческих подразделений, отвечающих за отдельные виды управленческой деятельности (блоки). Функциональная структура основана на принципе полного распорядительства – функциональный руководитель может давать прямые распоряжения всем звеньям нижестоящих уровней в пределах его компетенций. Основной недостаток функциональной структуры заключается в строгой функциональной субординации, а это затрудняет кооперацию разных функциональных подразделений.

Признаки дивизиональной структуры проявляются в выделении подразделений по управлению производством отдельных продуктов и отдельными функциями производственного процесса. Для структуры характерна полная ответственность руководителей за результаты хозяйственной деятельности возглавляемых ими подразделений. Построение дивизиональной структуры осуществляется по региональному принципу. Дивизиональная структура более совершенная модель управления для крупных компаний, она позволяет эффективнее реагировать на изменения внешней среды (условий конкуренции, потребительского спроса), обеспечивает управление многопрофильными организациями, улучшает координацию деятельности. К недостаткам можно отнести дублирование функций на разных уровнях управления, сохранение линейно-функциональной структуры внутри структур со всеми их недостатками.

Признаки проектной структуры управления проявляются во временных формах организации, создаваемых в рамках решения конкретной задачи – реализации проекта. По завершении проекта, привлеченные для его выполнения специалисты, как правило, возвращаются к постоянной работе в свои подразделения. Преимущества такой структуры управления включают: гибкость в использовании кадрового состава, лучшая ориентация на проектные цели, высокая эффективность проектного управления, быстрая реакция на нужды проекта. Недостатки – сложность распределения ответственности, высокие требования к квалификации специалистов, высокая вероятность конфликтов между руководителями подразделений или проектов, сложность взаимодействия различных проектов внутри компании и усложнение развития организации как единого целого На рисунке ниже представлена типовая проектная структура. Характерно пересечение оргструктуры проекта с функциональной оргструктурой компании, при этом Специализированная дирекция осуществляет техническое руководство проектом, а Региональное представительство организует и контролирует хозяйственную деятельность.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что организационная структура создает необходимые условия для поддержания основных функций управления и позволяет делегировать функцию исполнения на уровень ниже, оставляя руководству принятие решений, планирование, контроль и регулирование основных и вспомогательных и обеспечивающих бизнес-процессов компании (рис. 2.3.7).



Рис. 2.3.7. Проектная форма организации работ по исполнению контракта с использованием субподрядных организаций

Однако, организационная структура компании пока не представляется матричной т.к. не отвечает основным ее критериям: матричные связи не являются постоянными (проектные группы каждый раз создаются специальным приказом по объединению); сотрудники функциональных подразделений не подчиняются одновременно двум руководителям, находящимся на одном иерархическом уровне организации – то есть руководители проекта не имеют линейных полномочий над сотрудниками разных департаментов (межфункциональные задачи решаются по принципу направления служебных/докладных записок от одного подразделения другому).

На сегодняшний день основная деятельность ООО связана с реализацией проектов строительства, поэтому процессы управления проектами являются ключевыми. Собственно понятие проект начинается с момента подписания контракта и выхода приказа по организации о старте проекта и заканчивается сдачей объекта Заказчику.

После подписания контракта с заказчиком и получения контрактной спецификации, специалистами аналитическо-расчетного департамента и специализированных дирекций разрабатывается рабочая спецификация. Далее заключается договор с проектным институтом на разработку рабочей документации строительства объекта, в состав которой входит комплект рабочих чертежей и заказная спецификация, составленная на основе контрактной спецификации.

Проектный институт направляет в ТПЭ комплект рабочих чертежей, после чего, в зависимости от условий контракта, возможна непосредственная передача комплекта рабочих чертежей Заказчику, либо сначала комплект рабочих чертежей передается на проверку внешнему аудитору, и только после получения одобрения аудитором, документация передается Заказчику.

От проектного института поступают заказные спецификации, изменения и дополнениям к ним. После рассмотрения и утверждения спецификации, Специализированная дирекция поручает Управлению поставок оборудования осуществить поставку оборудования, аналитическо-расчетный департамент, на основе расчётов, указывает предполагаемую стоимость позиций спецификации. После определения поставщика формируется документ «Заказ поставщику», заключается договор на поставку. Процесс производства оборудования и материалов полностью передан на аутсорсинг. Необходимость применения аутсорсинга объясняется тем, что он позволяет с максимальной эффективностью использовать сильные стороны участников экономических отношений, добиваться конкурентных преимуществ за счет возможности каждой из сторон выполнять те функции, в которых она наиболее успешна, получать высокое качество производимых работ, высококвалифицированное обслуживание профильных направлений.

По мере готовности произведенные материалы и оборудование транспортируются к объектам строительства при участии привлеченных организаций-перевозчиков.

В процессе строительства могут возникнуть случаи необходимости временного хранения уже доставленных, но не востребованных по определенным причинам материалов и оборудования. Это могут быть причины задержки сроков строительства, отсутствие или несоответствие необходимой документации: паспорта, сертификата и т.д. Не имея собственного склада, субподрядчики сдают на временное ответственное хранение товарно-материальные ценности на производственный склад обособленного подразделения.

Планирование работ осуществляет Руководитель отделения строительства и ремонта на основе контрактных (договорных) требований и представленного в контракте с заказчиком графика строительства и модернизации объекта, в соответствии с которым разрабатывается план мероприятий по исполнению контракта с заказчиком. План отражает планируемые и фактические сроки выполнения мероприятий по исполнению контракта с заказчиком.

Управление технической политики обеспечивает объект строительства проектной и технической документацией: проектная документация; рабочая документация; проект организации строительства объекта; отчёты по инженерным изысканиям; техническая документация заводов-изготовителей оборудования; техническая документация инофирм-поставщиков импортного/реэкспортного оборудования; техническая документация пусконаладочных организаций; нормативно-техническая документация.

Обеспечение законодательными и нормативными правовыми актами, должностными и производственными инструкциями по охране труда осуществляет эксперт по охране труда Общества в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации, СНиП, законодательства Российской Федерации об охране труда.

Для выполнения некоторых видов работ – крупных проектов и заявок - привлекаются внешние организации. Отбор и оценка строительно-монтажных и пусконаладочных организаций производятся как Специализированной дирекцией, так и Обособленным подразделением.

Проработка договора с субподрядной организацией осуществляется в установленном порядке работниками Специализированной дирекцией и/или Обособленным подразделением, а согласование и оформление договора осуществляется Специализированной дирекцией. Смета с оценкой стоимости работ, полученная от подрядной организации, направляется в Департамент сопровождения проектов для анализа корректности расчета стоимости работ методом сметного расчета с применением нормативных баз Федеральных единичных расценок, Территориальных единичных расценок, Государственных элементных сметных норм на строительство. Контроль и управление деятельностью субподрядных организаций в филиале осуществляют работники Обособленного подразделения (кураторы субподрядных организаций/работ).

Субподрядные организации в процессе выполнения работ обязаны предоставлять отчетность о выполнении всех работ в процессе строительства с краткими сведениями о методах выполнения работ, применяемых строительных материалах, изделий и конструкций, проведенных испытаниях конструкций, оборудования, систем, сетей, устройств.

Кроме отчетности, субподрядной организацией подготавливается Исполнительная документация по объемам работ.

Контролируют ведение субподрядными организациями исполнительной документации кураторы работ - работники Обособленного подразделения.

Завершающим этапом проекта является сдача работ заказчику, с подписанием актов сдачи-приемки работ.

Проведем анализ ликвидности и платежеспособности (таб. 2.3.1).

Таблица 2.3.1.

Анализ структуры и динамики активов и их источников ООО «Невский инструментальный завод» за 2010-2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2012 г. | | | 2013 г. | |
| тыс. руб. | в % к валюте баланса | тыс. руб. | | в % к валюте баланса |
| **Актив** |  |  |  | |  |
| 1. Внеоборотные активы, всего | 190645 | 51,7 | 199930 | | 54,88 |
| 1.1 Нематериальные активы | 127 | 0,03 | 94 | | 0,03 |
| 1.2. Основные средства | 166558 | 45,17 | 163445 | | 44,86 |
| 2. Оборотные активы - всего | 178122 | 48,3 | 197832 | | 54,3 |
| 2.1. Производственные запасы | 120856 | 32,77 | 125830 | | 34,54 |
| 2.2 Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 мес. после отчетной даты) | 46918 | 12,72 | 53334 | | 14,64 |
| Денежные средства | 9163 | 2,48 | 18470 | | 5,07 |
| **Баланс** | **368767** | **-** | **364316** | | **-** |
| **Пассив** |  |  |  | |  |
| 1. Собственный капитал | 331593 | 89,92 | 330145 | | 90,62 |
| 1.1. Уставный капитал | 50 | 0,01 | 899 | | 0,25 |
| 1.2. Нераспределенная прибыль | 273077 | 74,05 | 271340 | | 74,48 |
| 2. Займы и кредиты | 9670 | 2,62 | 5125 | | 1,41 |
| 3. Кредиторская задолженность | 275504 | 74,71 | 29046 | | 7,97 |
| **Баланс** | **368767** | **-** | **364316** | | **-** |

Как следует из таблицы выше, изменения значительны, причем, как правило, тенденции негативны.

Внеоборотные активы предприятия увеличиваются.

В 2013 году – их значительный рост по сравнению с 2012 годом Интерес представляет их основная структура в 2013 году. Значительную часть внеоборотных активов предприятия составляют основные средства, примерно две трети оборотных активов предприятия в 2013 году составили производственные запасы.

Проанализируем финансовые результаты деятельности ООО «Невский инструментальный завод» (таб. 2.3.2).

Таблица 2.3.2.

Исходные данные для анализа прибыли от реализации продукции ООО «Невский инструментальный завод» за 2012-2013 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 г. | | 2013 г. | | Темп роста 2013 по сравнению с 2012 |
| Сумма, тыс. руб. | Структура, % | Сумма, тыс. руб | Структура, % |
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг за вычетом НДС, акцизного налога и других | 441045 | 100 | 441134 | 100 | 89 % |
| Себестоимость реализованных услуг | 363729 | 82,47 | 367167 | 83,23 | 101 % |
| Валовая прибыль | 78316 | 17,53 | 73967 | 16,77 | 94% |

Таким образом, динамика изменения выручки положительна в 2013 году по сравнению с 2012 годом и незначительно, на 89 тыс. руб., возрастает. Себестоимость в 2013 году, увеличивается на 3438 тыс. руб., что является неблагоприятной тенденцией. Вместе с тем, еще одной неблагоприятной тенденцией является уменьшение валовой прибыли. Проведем предварительный общий анализ эффективности управления организацией, который поможет отразить изменения в структуре баланса по разделам актива и пассива за 2012 - 2013 гг. Для определения структуры и источников финансовых активов ООО «Невский инструментальный завод», с тем, чтобы проанализировать эффективность их использования, представим данные для анализа в таблице.

**2.4.Стратегия развития «инновации»**

На основе проведенного анализа обобщим сильные и слабые стороны организации в свот-матрице ниже (таб. 2.4.1).

Таблица 2.4.1

SWOT-анализ организации ООО «Невский инструментальный завод»

|  |  |
| --- | --- |
| **Силы (S):**  1 Собственная производственная база  2 Конкурентоспособность продукции за счет ее наукоемкости  3 Участие в государственных программах поддержки и развития наукоемких и инновационных предприятий | **Слабости (W):**  1 Высокие затраты  2 Необходимость обеспечения финансовой устойчивости в условиях кризисности экономики  3 Зависимость от внешней политики и международных отношений Российской Федерации с зарубежными странами |
| **Возможности (O):**  1 Независимость производственного процесса  2 Сервисное и консультативное сопровождение производимой продукции  3 Уникальность продукции | **Угрозы (T):**  1 Необходимость постоянной инновационной активности  2 Высокая зависимость от квалификации кадров  3 Зависимость от репутации государства в международной сфере |

По результатам проведенного анализа и оценки стратегических позиций ООО могут быть сформулированы следующие цели и стратегические альтернативы, которые представим ниже в виде дерева целей (рис. 3.1.1).

Стратегическая цель ООО – максимизация прибыли

Оптимизация производства

Снижение себестоимости

Расширение рынка сбыта

Выход компании на

международный рынок

Инновации

Расширение внутреннего рынка

Рис. 2.4.1. Дерево целей ООО

Итак, подцель расширение рынка сбыта может быть достигнута за счет выхода на международный рынок и за счет увеличения присутствия компании в регионах России. Подцели снижение себестоимости и оптимизация производства могут быть решены за счет внедрения инноваций.

Прежде чем формулировать стратегию определим условия и ограничения, обусловленные спецификой деятельности ООО, стратегическим видением и факторами конкуренции. Прежде всего, рост компании должен обеспечиваться собственными ресурсами, использование заемных средств должно ограничиваться соотношением к собственным как 1:2.

Стратегия лидерства должна быть сфокусирована на достижении показателей видения – продажи и репутация фирмы.

Политика качества: от лидерства отказаться, соответствие качества продукции ГОСТам. Ассортиментная политика: от лидерства отказаться, формировать сортамент, ориентируясь на наиболее востребованные позиции. Ценовая политика: цены на продукцию устанавливаются, с ориентацией на сложившуюся структуру потребления и цены конкурентов, необходимо использовать цену как конкурентное преимущество.

На основе проанализированного выше необходимо реализовать выбор стратегии ООО.

На основе проведенного стратегического анализа, сформулированных стратегических намерений, можно приступить к формулированию стратегии с учетом условий и ограничений, которые и явятся основой Прежде всего, необходимо выбрать общее направление дальнейшего развития предприятия. Для этого рассмотрим альтернативные эталонные стратегии. Используем матрицу Томпсона-Стрикланда, чтобы выбрать стратегию, соответствующую темпам роста рынка и конкурентной позиции предприятия. Матрица изображена на рисунке ниже.

В настоящее время предприятие рентабельно и нет необходимости в его ликвидации. Горизонтальная интеграция предполагает получение контроля над конкурентами путем их поглощения. В данный момент предприятие не намеревается поглощать более крупных конкурентов и не располагает достаточными финансовыми ресурсами для этого. Таким образом, необходимо пересматривать стратегию концентрации.

Стратегическая зона хозяйствования ООО обладает высокой привлекательностью. Конкурентная позиция предприятия на рынке является средней по устойчивости. Таким образом, в соответствии с приведенной матрицей стратегия предприятия предполагает дополнительные инвестиции в развитие и реинвестирование прибыли. На следующем этапе определим конкурентную стратегию организации Поскольку ранее при проведении стратегического анализа мы определили, что тип потребления целевого сегмента функциональный, следовало бы выбрать стратегию «лидерства по издержкам». Однако эта стратегия уже действует, а необходимый уровень цен, ориентированный на уровень ниже среднего по рынку, уже обеспечен. Следовательно, необходимо искать дополнительные возможности для конкуренции. На данном рынке огромное значение имеют квалификация и профессионализм сотрудников. Одним из конкурентных преимуществ ООО является опытный и эффективный персонал, что необходимо использовать для реализации конкурентной стратегии. Имиджевая дифференциация предполагает создание репутации надежного партнера. Цена может варьироваться в зависимости от состояния, поэтому в рамках конкурентной стратегии необходимо обеспечивать оптимальное соотношение цена-качество.

Планирование качества на предприятии осуществляется путем разработки планов качества на год. План качества – это документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу. Затем отделом менеджмента качества проводится анализ выполнения целей, с указанием причин и необходимых корректирующих действий, в случае их невыполнения.

Инновации обеспечивают успех предприятия в конкурентной борьбе, приносят большую прибыль и эффективное удовлетворение потребностей потребителей.

Но для того, чтобы реально использовать инновации как надежный инструмент достижения успеха на рынке, специалистам фирм необходимо постоянно создавать все новые и новые введения и уметь правильно продвигать их.

Причины необходимости нововведений определяются проблемной ситуацией, а именно:

* заказом, приказом;
* снижением качества, эффективности труда в организации и на производстве;
* стремлением к самосовершенствованию;
* новыми обстоятельствами, условиями деятельности, эксплуатации.

С нововведениями и их использованием непосредственно связаны следующие понятия:

1. Инновации - введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.
2. Инновационный проект - комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов.
3. Инновационная деятельность - деятельность (включая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность), направленная на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности.[[13]](#footnote-13)

Инновация (нововведение) рассматривается как конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Под инновационной деятельностью понимается процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.[[14]](#footnote-14)

Применительно к субъекту предпринимательской деятельности, инновационный процесс — это процесс последовательного превращения идеи в товар, проходящий этапы фундаментальных и прикладных исследований, конструкторских разработок, маркетинга, производства и сбыта.

Укрупнённо инновационный процесс можно разделить на две основные стадии: первая стадия (она самая продолжительная) включает в себя научные исследования и конструкторские разработки, вторая стадия представляет собой жизненный цикл продукта.

Инновационный процесс затрагивает, как правило, цели, структуру, задачи, технологию и человеческие ресурсы организации, которые называются внутренними взаимосвязанными переменными, и именно они являются предметом внимания психолога, работающего в области внедрения нововведений в различных организациях.

Для ООО предлагается инновация управления.

В качестве системы бережливого производства предлагается внедрение системы «5S». Практическая цель «5S» - устранить необоснованные потери. Она считается наиболее простым инструментом бережливого производства и не требует значительных инвестиций, так как большая часть мероприятий являются организационными. Плюсом «5S» является то, что она не требует применения новых управленческих технологий и теорий.

В Приложении представлены конкретные мероприятия по внедрению на предприятии системы 5S на каждом этапе, ответственные исполнители, а также необходимые затраты на их реализацию.

На предприятии активно проводится обучение и развитие персонала. Однако требует оптимизации структура направлений обучения и развития. Предлагается совершенствовать менеджмент качества предприятия на основе обучения и развития персонала в данной области.

Основные цели обучения персонала в области качества — это пробуждение сознательности, постижение науки о качестве, изменение отношения к качеству. На предприятии проводится обучение вопросам качества, но эпизодически, несистемно, в основном в результате выявления каких-либо повторяющихся несоответствий. И на этой основе проходит обучение исполнителей для предотвращения в дальнейшем повторных случаев брака.

Для обучения вопросам качества, в основном должны привлекаться собственные работники, занимающиеся этими вопросами и знающие специфику предприятия и выпускаемой продукции.

Руководителями производственных участков должны проводиться участковые Дни качества, которые начинаются с доклада о результатах выполнения ранее принятых решений, вновь выявленных несоответствиях и внесенных предложениях. С содокладом могут выступать приглашенные специалисты и руководители других подразделений. Предполагаются выслушивания предложений участников Дней качества. По вынесенным вопросам необходимо проводить обсуждение, а принятые решения должны оформляются протоколом.

Несомненно, что с данным вопросом тесно связана мотивация персонала в контексте его мотивированности к повышению качества организации деятельности предприятия.

В управлении качеством мотивация персонала — это побуждение работников к активной деятельности по обеспечению требуемого качества продукции, тем не менее, данному вопросу в организации уделено, крайне мало внимания. В основе мотивации лежит принцип предоставления работникам возможностей для реализации личных целей за счет добросовестного отношения к труду. Без этого нельзя говорить о сколько-нибудь серьезной заинтересованности персонала в высоком качестве выпускаемой продукции, а без заинтересованности любые планы повышения качества остаются лишь на бумаге.

Предлагается ввести автоматизированный учет потерь в области качества по каждому сотруднику и организовать премирование – ежеквартальное – тем сотрудникам, которые не допускают данного вида потерь.

Таким образом, оптимальная для ООО «Невский инструментальный завод» - это внедрение инноваций в управление предприятием на основе принципов бережливого производства и управление качеством производимой продукции.

**2.5. Технико-экономические обоснования стратегии**

Все элементы затрат на внедрение системы «Упорядочение» в стоимостном выражении представлены в таблице 2.5.1.

Таблица 2.5.1

Затраты на внедрение системы «Упорядочение», тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы затрат | Сумма затрат, тыс. руб. |
| Единовременные затраты: |  |
| Покупная литература:  1) Растимешин В.Е., Куприянова Т.М. Упорядочение. Путь к созданию качественного рабочего места. (5\*370 руб.);  2) 5S для рабочих: как улучшить свое рабочее место / Пер. с англ. Попеско И. (5\*330 руб.) | 3,5 |
| Изготовление печатных материалов | 70 |
| Информационные стенды – 14 штук | 34 |
| Контейнеры для размещения предметов | 50 |
| Материалы для изготовления различных приспособлений | 50 |
| Изготовление на заказ средств визуализации | 70 |
| Оплата работ по изготовлению различных приспособлений | 30 |
| Ежегодные затраты: |  |
| Оплата услуг консультанта | 530 |
| Премиальный фонд | 300 |
| Итого: | 1137,5 |

Таким образом, размер материальных затрат на внедрение системы «Упорядочение» составит 1137,5 тыс. руб., кроме того необходимы затраты рабочего времени в количестве 4950 часов.

Исходя из опыта организаций, внедривших систему 5S у себя на предприятии, производительность труда возрастает от 10 до 50 процентов, качество продукции повышается на треть. Рост производительности обусловлен снижением трудоемкости изготовления продукции за счет сокращения потерь рабочего времени. Это в свою очередь ведет, либо к увеличению объема производства, либо к сокращению численности персонала.

Также оптимальным представляется внедрение метода анализа видов и последствий потенциальных дефектов – FMEA.

Для изучения причин и механизмов возникновения несоответствий и предотвращение или максимальное снижение их негативных последствий, а, следовательно – повышения качества продукции и сокращение затрат на устранение несоответствий на последующих стадиях жизненного цикла продукции целесообразно применение ОАО «Новосибирский инструментальный завод» метода FMEA. Ошибки на стадии проектирования обходятся на порядок дороже, чем на последующей стадии производства. В настоящее время мировой практике не менее 80% разработок технических изделий и технологий проводится с применением данного анализа.

Данный метод позволит снизить вдвое потери от брака, вызванные ошибками на стадии проектирования. Материальные затраты на внедрение FMEA заключаются лишь в оплате обучения специалистов, участников команд, методологии FMEA. В дальнейшем требуются лишь затраты времени сотрудников на работу FMEA-команды.

**2.6. Оценка эффективности стратегии**

Сокращение численности персонала выступает первым мероприятием внедряемой программы, следовательно, рассмотрим второе направление.

Поскольку качество продукции после внедрения системы 5S увеличивается на одну треть, это позволит снизить потери от брака на одну треть и, соответственно, себестоимость на эту же сумму:

∆С = 367167/3 = 122389 тыс. руб.

Вычислим в стоимостном выражении затраты рабочего времени на проведение запланированных мероприятий. Затраты рабочего времени составляют 4950 часов.

Определим объем затрат на один час рабочего времени, включающий заработную плату и отчисления во внебюджетные фонды. Для этого сумму ФОТ и отчислений во внебюджетные фонды разделим на количество часов, отработанных всеми сотрудниками:

98133890,4/(4236\*399)=58,06 руб. в час

Затраты рабочего времени на проведение мероприятий составят:

4950\*58,06 = 287397 тыс. руб.

Таким образом, единовременные затраты на внедрение системы «Упорядочение», включающие материальные затраты и затраты рабочего времени, составят 1137,5 тыс. руб., а ежегодные затраты в размере 287,397 тыс. рублей приведут к соответствующему снижению себестоимости.

Следовательно, общее снижение себестоимости составит:

∆С = 122,389+1137,5 – 287,397 = 972,492 тыс. руб.

Основываясь на опыте российских предприятий, период внедрения для производственной организации с численностью несколько сотен человек составляет около двух лет. Исходя из этого, рассчитаем нормативный коэффициент эффективности инвестиций:

Ен  = 1/2 = 0,5

Годовой экономический эффект от внедрения системы 5S составит:

Эгод = 972,492 - 0,5\*1137,5 = 403,742 тыс. руб.

Следовательно, внедрение на предприятии даже одного из инструментов бережливого производства – системы 5S даст годовой экономический эффект в размере 403,792 тыс. руб.

Определим снижение себестоимости после внедрения метода FMEA, вследствие снижения потерь от брака:

∆С = (367167\*0,75)/2= 137687,625 тыс. руб.

Затраты рабочего времени на работу FMEA - команды рассчитаем исходя из того, что:

* FMEA-команда, в среднем состоит из 5 человек;
* количество проектов, разрабатываемых в год – от 3 до 4;
* на работу команды отводится 4 часа в день, два раза в неделю;
* в году, в среднем 50 рабочих недель

Следовательно, общее количество часов, затрачиваемых специалистами на проведение анализа FMEA, составит:

5\*3,5\*4\*2\*50 = 7000 часов

Вычислим значение увеличения себестоимости в связи с проведением анализа FMEA, для этого найдем произведение затрат за один час рабочего времени на общее количество необходимых часов:

∆С = 58,06 \*7000 = 406,420 тыс. руб.

Определим общее снижение себестоимости:

∆С = 367167– 137687,625= 229479,375 тыс. руб.

Единовременные затраты на внедрение анализа включают в себя оплату обучения примерно 10 сотрудников методологии проведения анализа FMEA:

Зед =10\*5= 50 тыс. руб.

Рассчитаем нормативный коэффициент эффективности инвестиций, учитывая, что срок окупаемости инвестиций примерно равен 1,5 годам [12, с.310]:

Ен  = 1/1,5 = 0,67

Определим годовой экономический эффект от применения метода FMEA:

Эгод = 229479,375- 0,67\*50 = 229445,875 тыс. руб.

Суммарный годовой экономический эффект от внедрения методов 5S и FMEA:

403,742 += 229445,875 = 229849,617 тыс. руб.

Таким образом, внедрение на предприятии только двух инструментов бережливого производства позволит получить годовой экономический эффект в размере более 22 миллионов рублей.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы и заключения.

Производственное предприятие действует в форме общества с ограниченной ответственностью, организационная структура – линейно-функциональная, деятельность предприятия связана с высокотехнологичным промышленным производством. Динамика развития общества вполне положительна, однако в последнее время наметилось снижение прибыли от продаж и чистой прибыли ООО.

Предприятие обладает недостаточным количеством быстрореализуемых активов для покрытия краткосрочных обязательств, однако ожидается поступление платежей на предприятие в будущем. В то же время необходимо достаточное количество постоянных пассивов для соблюдения минимального условия финансовой устойчивости.

Подводя итог проведенному анализу трудовых ресурсов предприятия, необходимо отметить, что необходимо более эффективное их использование, в частности, оптимальным является сокращение численности персонала на 10% с целью экономии расходов на оплату труда и отчислений в государственные внебюджетные фонды.

Как следует из анализа производственной деятельности ООО, производственные мощности используются полностью, динамика результатов положительна.

В качестве стратегического направления развития ООО было определено следующее – внедрение инноваций в управление - внедрение системы бережливого производства.

В рамках системы бережливого производства как один из вид потерь, на сокращение которых и направлена данная система, выделяется неэффективное использование трудовых ресурсов предприятий и, как один из вариантов, избыточный персонал.

Рассматривая показатели экономико-финансового состояния ООО, нами было отмечено, что, несмотря на сокращение себестоимости продукции, выручка не увеличивается.

Производительность труда персонала вполне положительна, однако, целесообразным представляется сокращение персонала на 10% с целью снижения расходов, связанных с его содержанием.

Внедрение на предприятии только двух инструментов бережливого производства позволит получить годовой экономический эффект в размере более 22 миллионов рублей.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Аврашков Л.Я., Графова Г.Ф. К вопросу о формировании нормативной базы для оценки финансово-экономического состояния предприятия // Аудитор. - N 11. - ноябрь 2012.

2. Анисимова И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 3. - март 2010.

3. Антонец В.А., Нечаева Н.В., Хомкин К.А., Шведова В.В. Инновационный бизнес. Формирование моделей коммерциализации перспективных разработок. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 320 с.

4. Бабаскин С.Я. Инновационный проект. Методы отбора и инструменты анализа рисков. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.

5. Баринова В. Институциональные условия инновационного развития фирмы. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 154 с.

6. Бочаров С.А., Иванов А.А., Олейников С.Я. Основы бизнеса. - М.: ЕАОИ, 2008, — 447 с.

7. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление. - Ростов н/Д: Феникс, 2009. — 365 с.

8. Берг О. Внутренний аудит // Российский бухгалтер. - N 7. - июль 2011.

9. Бадмаева Д.Г. Платежеспособность коммерческой организации: финансовый анализ // Аудиторские ведомости. - N 1. - январь 2011.

10. Бадмаева Д.Г. Комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятий: методы и используемые показатели // Аудиторские ведомости. - N 8. - август 2010.

11. Батова Т.Н., Васюхин О.В. Экономика промышленного предприятия. - СПб.: ГУ ИТМО, 2010, — 248 с.

12. Волкова С.М. Как выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации? // Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение. - N 4. - апрель 2013.

13. Гражданское право учебник в 3 т. Том 1. / Абрамова Е.Н., Аверченко Н.Н., Байгушева Ю.В. и др. / Под ред. А.П. Сергеева. - М.: РГ Пресс, 2010. - 490 с.

14. Горох Н. Анализ активов баланса // Российский бухгалтер. - N 4. - апрель 2012.

15. Глазунов М.И. Оценка финансовой устойчивости коммерческой организации на основе данных бухгалтерского баланса // Экономический анализ: теория и практика. 2009. N 21.

16. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник. - 2-е изд. - М.: Издательство "Омега-Л", 2010. – 303 с.

17. Золотарева А., Киреева А., Малинина Т. Специальные формы поддержки инновационной активности в России. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012. – 334 с.

18. Заболотская Н.В., Козлова Т.В. Оценка экономического потенциала предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - N 5. - февраль 2009.

19. Красова О.С., Сергеева Т.Ю. Основные средства организации. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. - 160 с.

20. Кибиткина Н. Финансово-экономическое моделирование: новые решения // Консультант. - N 5. - март 2011.

21. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Отв. ред. В.Л. Гейхман, Е.Н. Сидоренко. - 8-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2012. Электронный ресурс. Режим доступа: Справочно-информационная система ГАРАНТ ПЛЮС. URL: http://www.garant.ru/

22. Коммерческое (предпринимательское) право учеб. в 2 т. Т. 2. 4-е изд., перераб. и доп. // Под ред. В.Ф. Попондопуло. М.: Проспект. 2009г. Электронный ресурс. Режим доступа: Справочно-информационная система ГАРАНТ ПЛЮС. URL: http://www.garant.ru/

23. Кризисная экономика современной России: тенденции и перспективы. / под ред. Е.Т. Гайдар. - М.: Проспект, 2010. — 656 с.

24. Кандалинцев В. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 198 с.

25. Киреева А., Соколов И., Тищенко Т., Худько Е. Государственно-частное партнерство как инструмент поддержки инноваций. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 516 с.

26. Матросова С. В., Рейхерт Н. В. Проблемы теории и практики предпринимательства // Проблемы современной экономики. - N 2 (38). – 2011.

27. Муромцев Д.Ю., Муромцев Ю.Л., Тютюник В.М., Белоусов О.А. Экономическая эффективность и конкурентоспособность. - Тамбов: ТГТУ, 2007. — 96 с.

28. Официальный сайт ООО «Невский инструментальный завод». URL: http://neviz.ru/

29. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в России. / Белых В.С. - М.: Проспект, 2010.Электронный ресурс. Режим доступа: Справочно-информационная система ГАРАНТ ПЛЮС. URL: http://www.garant.ru/

30. Пантелеева И. Требования стандартов: проблемы применения // Аудит и налогообложение. - N 2. - февраль 2011.

31. Пласкова Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: Полный курс MBA. - Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо, 2010. – 412 с.

32. Первушин В. Практика управления инновационными проектами. Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 208 с.

33. Скорочкин А.А. Оборотный капитал - важнейший резерв высвобождения денежных средств и доступный источник ликвидности // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2010. N 11.

34. Ситникова Е. Оптимизация расходов на персонал: на что обратить внимание, чтобы избежать негативных последствий // Клуб главных бухгалтеров. - N 1. - январь 2010.

35. Чеканский А., Коцоева В., Варюхин С. Управленческая экономика. Практика применения. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 170 с.

36. Ястребова О.К., Цветкова А.В. План финансово-хозяйственной деятельности: инструмент детального контроля или руководство к действию? // Бюджет. - N 12. - декабрь 2012.

1. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.-М.: ИНФРА-М, 2012, 245 с. С. 7. [↑](#footnote-ref-1)
2. Стратегии бизнеса: Справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: Харченко К. В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии: Учеб. пособие. — Белгород: Обл. типография, 2009. — 304 с. С. 164. [↑](#footnote-ref-3)
4. Стратегии бизнеса: Справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998. [↑](#footnote-ref-4)
5. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.-М.: ИНФРА-М, 2012, 245 с. С. 74 – 75. [↑](#footnote-ref-5)
6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева. – М: ЮНИТИ, 2010, 298 с. С. 17-18. [↑](#footnote-ref-6)
7. Соболев Н. Модель эффективности государственной службы в России: проблема рефлексии // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2012. - №4. С. 32 – 36. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: Батова Т.Н., Васюхин О.В. Экономика промышленного предприятия. - СПб.: ГУ ИТМО, 2010, — 248 с. С. 24 – 26. [↑](#footnote-ref-8)
9. Волкова С.М. Как выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации? // Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение. - N 4. - апрель 2013. [↑](#footnote-ref-9)
10. Составлено на основе: Трофимова Л.А. и др. Методы принятия управленческих решений. - М.: Юрайт, 2013. – 335 с.; Трофимова Л.А. и др. Управление знаниями. Учебное пособие.- СПб.: СПбГУЭФ, 2012. – 77 с.; Кристенсен К. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений/ пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2008. – 398 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.-М.: ИНФРА-М, 2012, 245 с. С. 74 – 75. [↑](#footnote-ref-11)
12. См.: Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2012 год и плановый период 2013-2014 годов (разработан Минэкономразвития РФ). [↑](#footnote-ref-12)
13. См.: Федеральный закон от 23 августа 1996 г. N 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике" с последними изменениями и дополнениями от 3 декабря 2011г. [↑](#footnote-ref-13)
14. См.: Постановление Правительства РФ от 24 июля 1998г. N 832 "О концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 годы". [↑](#footnote-ref-14)