**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc465920936)

[Глава 1. Теоретические основы стратегического развития предприятия 5](#_Toc465920937)

[1.1. Стратегическое развитие предприятия 5](#_Toc465920938)

[1.2. Стратегический анализ как основной метод управления развитием деятельности 12](#_Toc465920939)

[Глава 2. Стратегический анализ и направления развития предприятия (на примере ООО "Прогресс"") 16](#_Toc465920940)

[2.1. Общая характеристика предприятия 16](#_Toc465920941)

[2.2. Экономическая характеристика предприятия 23](#_Toc465920946)

[2.3. Стратегический анализ деятельности предприятия 28](#_Toc465920947)

[2.4. Рекомендации по стратегическому развитию деятельности предприятия 35](#_Toc465920948)

[Заключение 39](#_Toc465920952)

[Список использованных источников и литературы 42](#_Toc465920953)

[Приложение 47](#_Toc465920954)

# Введение

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.

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. 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.

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 развитием предприятия.

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

Целью работы является выявить проблему деятельности и разработать рекомендации по развитию предприятия ООО «Прогресс».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Описать теоретические основы стратегического развития предприятия.

2. Рассмотреть стратегический анализ как основной метод управления развитием деятельности.

3. Проанализировать возможности стратегического анализа для оценки деятельности предприятия.

4. Дать общую и экономическую характеристику ООО «Прогресс».

5. Провести стратегический анализ деятельности ООО «Прогресс».

7. Предложить мероприятия по развитию деятельности ООО «Прогресс».

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 «Прогресс».

Цель и задачи работы определили ее структуру: введение, две главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

# Глава 1. Теоретические основы стратегического развития предприятия

# 1.1. Стратегическое развитие предприятия

Стратегическое развитие предприятия – это поступательный процесс развития предприятия по направлению к заданной – стратегической - цели посредством достижения определенных целевых показателей и индикаторов с осуществлением запланированных мероприятий, определенных средств и методов.[[1]](#footnote-1)

Стратегическое развитие предприятия – это всегда процесс, причем, процесс целенаправленный.

Исходя из этого, необходимо обозначить, что стратегическое развитие возможно только при определенной стратегической цели предприятия, которая есть основа разработки стратегического плана развития предприятия, следовательно, ее определение невозможно без планирования, планирования стратегического.

В настоящее время в менеджменте все более возрастает роль планирования – планирования стратегического. [[2]](#footnote-2)

Планирование есть процесс принятия решения, носящего характер определенного поступательного движения к желаемому результату посредством определения имеющихся и могущих быть привлеченными ресурсов, а также способа или способов достижения определенной цели, в зависимости от существующих и могущих появиться внутренних и внешних факторов.

Под стратегическим планированием понимают разработку стратегического решения (или решений), которое может быть выражено и представлено в виде прогноза, плана, программы, проекта, которые определяет и рассматривает такие цели и стратегии поведения соответствующих субъектов правления, а также варианты – возможные – данного поведения, реализация которых обеспечивает их эффективное функциониро­вание в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды и возможным внутренним изменениям и противодействию.

Следовательно, сущность стратегического планирования, исходя из анализа его определения, можно представить как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов. Все они логически связаны и взаимосвязаны.

Рис. 1.1.Структура стратегического планирования.[[3]](#footnote-3)

По своему характеру все этапы стратегического планирования, каждый из которых состоит из определенного набора процедур, можно объединить в несколько групп:

1. стратегический анализ, который включает в себя:

- анализ внешней среды,

- внутрифирменный анализ,

- анализ сильных и слабых сторон фирмы;

2) стратегическое проектирование, которое включает в себя:

- определение миссии,

- определение стратегического положения,

- установление целей,

- планирование реализации стратегии.[[4]](#footnote-4)

Стратегическое планирование осуществляется посредством применения определенной методологии, которая может быть охарактеризована как совокупность этапов, состоящих из процедур, планирования, и представляет собой упорядоченную последовательность применения логики, принципов, методологических подходов, ме­тодов оптимизации проектов управленческих решений в процессе плани­рования.

Под методом стратегического планирования, при этом, понимается конкретный применяемый способ, посредством которого может быть решена конкретная задача путем расчета числовых значений показателей прогнозов, стратегических программ и планов.

Таким образом, стратегическое планирование деятельности организации позволяет выработать определенный «план действий» на основе тех средств и ресурсов, которые ей доступны, как собственные, так и привлеченные, в результате чего может быть сформулирована – объективно – одна из ниже приведенный стратегий (см. Рис. 1.2).

Рис. 1.2.Виды стратегий.[[5]](#footnote-5)

Общим для всех видов приведенных выше стратегий является то, что все они являются «продуктом» стратегического планирования.

Следовательно, рассмотрев основу заданного и на долгосрочную перспективу развития предприятия – развития стратегического – необходимо перейти к тому, что же представляет собой управление этим стратегическим развитием.[[6]](#footnote-6)

Рис. 1.3. Пять элементов стратегии по Г. Минцбергу[[7]](#footnote-7)

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. 1.4. 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 выделяет и такой признак субъекта стратегического управления, как то, что его деятельность может быть описана поведенческими моделями принятия решений.

Наше мнение 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.

Таким образом, подводя итог, сделаем вывод о том, что само развитие рыночной экономики, характеризующейся такими процессами и явлениями, как макроэкономическая нестабильность и определенные экономические циклы, сменяющие друг друга, и порождают вопрос о стратегическом развитии предприятия как развитии заданном по достижению поставленной стратегической цели, посредством воздействия на данный процесс средствами, способами, методами стратегического менеджмента (управления) как вопрос устойчивости и успешности деятельности и развития хозяйствующих субъектов.

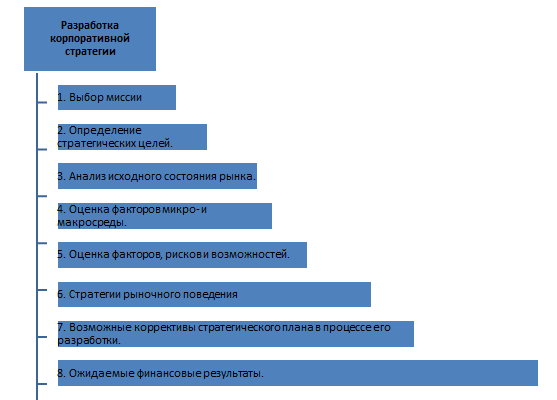
Следовательно, стратегическое управление – это управление, нацеленное на перспективу, поступательное движение к достижению стратегической цели предприятия и индикаторов ее достижения. Управление развитием предприятия – это элемент системы стратегического управления, носящий оперативный характер в контексте заданных параметров развития предприятия. Стратегическое планирование же является той основой, на которой определяется стратегическая цель развития предприятия и разрабатывается стратегический план его развития, в последствии служащий планом для управления развитием предприятия по заданным параметрам.

# 1.2. Стратегический анализ как основной метод управления развитием деятельности

Приступая к рассмотрению данного вопроса, оговорим, что стратегическое развитие предприятия и, следовательно, сам процесс определения стратегической цели, составление стратегического плана, то есть реализация стратегического планирования, осуществляется с учетом определенных – глобальных по отношению к предприятию как микроединице – факторов.

Раскроем подробнее.

Приведем процесс разработки стратегии организации ниже (см. Рис. ниже).

Рис. 1.5. Этапы разработки стратегии развития предприятия

Как видно из вышеприведенной схемы одним из основных этапов в процессе стратегического планирования является анализ и оценка факторов макро- и микросреды организации, при этом факторы макросреды организации можно рассматривать как факторы «глобальные».

Таким образом, рассмотрев процесс стратегического планирования, выделим – особо – этап оценки факторов макро- и микро- среды организации – эти факторы существуют по отношению к организации объективно, поэтому их учет и имеет столь большое значение в самом процессе стратегического планирования, и в контроле за «следование» стратегии, и в корректировке – в зависимости от их динамики.

Итак, анализ данных факторов, факторов макросреды - внешних, и есть составная часть стратегического анализа.

Кроме того, в стратегический анализ входит и оценка факторов внутренних.

Следовательно, весь процесс принятия управленческого решения на основе анализа и выбора стратегии может быть представлен как ряд последовательных, логически увязанных, этапов:

1. Получение информации о ситуации.

2. Определение целей.

3. Разработка оценочной системы.

4. Анализ ситуации.

5. Диагностика ситуации.

6. Разработка прогноза развития ситуации.

7. Генерирование альтернативных вариантов управленческих решений.

8. Отбор вариантов управленческих воздействий.

9. Разработка сценариев развития ситуации.

10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

11. Этап коллективной экспертной оценки.

12. Этап разработки плана действий.

15. Анализ результатов развития данной ситуации после управленческих воздействий.

При этом оговорим, что в российской управленческой практике вся последовательность этапов принятия управленческого решения соблюдается не всегда, но для принятия эффективного, научно обоснованного и экономически выгодного управленческого решения необходимым представляется именно последовательное прохождение всех этапов.

Своеобразная стратегическая оптимальность при выборе управленческого решения – это умение сочетать разумную достаточность по эффективность стратегии с относительным минимумом по усилиям и в целом – по совокупным затратам на ее создание.

Таким образом, рассмотрев вопросы первой части работы и переходя к применению теоретических положений в практическом исследовании, можно сделать следующие выводы и заключения.

Стратегическое развитие предприятия возможно только при определенной стратегической цели предприятия, которая есть основа разработки стратегического плана развития предприятия, следовательно, ее определение невозможно без планирования, планирования стратегического.

Макроэкономическая нестабильность и определенные экономические циклы, сменяющие друг друга, и порождают вопрос о стратегическом развитии предприятия как развитии заданном по достижению поставленной стратегической цели, посредством воздействия на данный процесс средствами, способами, методами стратегического менеджмента (управления) как вопрос устойчивости и успешности деятельности и развития хозяйствующих субъектов.

Стратегический анализ (его еще называют «портфельный анализ») — является основным элементом стратегического планирования. Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные её направления.

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.

Стратегическое управление – это управление, нацеленное на перспективу, поступательное движение к достижению стратегической цели предприятия и индикаторов ее достижения. Управление развитием предприятия – это элемент системы стратегического управления, носящий оперативный характер в контексте заданных параметров развития предприятия.

Стратегическое планирование – определение стратегической цели предприятия, стратегических задач.

Его результатом является стратегический план предприятия – документ, в котором находят свое отражение стратегическая цель, задачи, показатели, а также планируемые мероприятия по их достижению и ресурсы, за счет которых эти мероприятия осуществляются.

# Глава 2. Стратегический анализ и направления развития предприятия (на примере ООО "Прогресс"")

# 2.1. Общая характеристика предприятия

ООО «Прогресс» было основано в 2013 году. Юридический адрес: Красноярский край, г. Норильск, ул. Ветеранов, д. 23, оф. 6. Фактическое местонахождение офиса: г. Норильск, ул. Ломоносова, д. 3, оф 57

Уставный капитал общества составляет 10000 (десять тысяч) рублей.

Работа предприятия ООО «Прогресс» базируется на получении контрактов на различные виды работ у администрации города Норильска и от организаций муниципального и федерального значения.

Основным направлением работы является обслуживание инженерных сетей: электрических сетей, щитов ААИС и КИПиА.

У предприятия находятся на обслуживании 150 учреждений, 6 высоковольтных подстанций.

А также предприятие занимается обслуживанием уличного освещения и строительством детских площадок.

Фирма ООО «Прогресс» имеет линейно-функциональную структуру управления. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления.

Общее количество работающих на данной фирме на 1 октября 2013г. составляла 84 человека.

Представим на схеме ниже организационную структуру предприятия.

Общее количество работающих на данной фирме на 1 октября 2013г. составляла 84 человека.

Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Прогресс»

Основные руководители и специалисты выполняют следующие функциональные обязанности:

1. Генеральный директор. Подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом. Занимается изучением рынка услуг и конкурентов и разработкой на их основе стратегий и планов маркетинга. Организует работу по подбору и изучению кадров, участвует в расстановке инженерно-технических работников и служащих, организует учет личного состава.

В обязанности генерального директора входит: осуществление контроля над соблюдением правил и норм охраны труда и ТБ при выполнении строительных работ; организация материально-технического обеспечения работ.; утверждение правила внутреннего распорядка трудового распорядка, график отпусков, должностные инструкции, производственные инструкции; осуществление контроля за расходованием материальных, технических и трудовых ресурсов, сокращением затрат и повышением качества строительных работ.

1. Главный бухгалтер. Непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утверждённых должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.
2. Экономист. Непосредственно подчиняется главному бухгалтеру. Свою деятельность осуществляет на основании нормативно-распорядительных документов, указаний, распоряжений главного бухгалтера.

Структура фирмы основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

На предприятии имеют место элементы рациональной бюрократии, имеющие следующие характеристики:

1. Четкое разделение труда.
2. Иерархичность уровней управления.
3. Наличие стройной системы правил и стандартов.
4. Найм на работу в соответствии с техническими квалификационными требованиями.

Представим в таблице данные о движении персонала.

Таблица 2.1

Движение персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Принято | Уволено | % сменяемости кадров |
| 2013 | 37 | 45 | 9,6 |
| 2014 | 43 | 55 | 12,4 |
| 2015 | 65 | 82 | 19,2 |
| 2016 (4 месяца) | 46 | 21 | 4,9 |

Отобразим данные таблицы для наглядности в диаграмме.

Рис. 2.2. Движение персонала

Представим также данные относительно текучести персонала.

Рис. 2.3.Текучесть персонала

Представим также данные о половой структуре персонала.

Рис.2.4. Половозрастная структура персонала ООО

Таблица 2.2

Комплексная оценка персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Структура персонала | Удельный вес, % |
|  | Гендерная структура: |  |
|  | - мужчины | 40% |
|  | - женщины | 60% |
|  | *Итого:* | *100%* |
|  | Возрастная структура: |  |
|  | - до 25 лет | 10% |
|  | - 25-35 лет | 50% |
|  | - 35-50 лет | 40% |
|  | - 50 лет и старше | 0% |
|  | *Итого:* | *100%* |
|  | Образование: |  |
|  | - общее среднее | 10% |
|  | - среднее специальное | 20% |
|  | - высшее | 70% |
|  | *Итого:* | *100%* |
|  | Использование по квалификации: |  |
|  | - работают в должности по профилю полученного профессионального образования | 40% |
|  | - работают в должности, не соответствующей профилю полученного образования | 60% |
|  | *Итого:* | *100%* |
|  | Категория должности: |  |
|  | - руководители | 20% |
|  | - специалисты | 30% |
|  | - другие служащие (технические исполнители) | 50% |
|  | *Итого:* | *100%* |

Все рабочие места аттестованы. Охрана труда соблюдается. Социальный пакет «организован» в соответствии законодательством. Профсоюз отсутствует, так как инициативы от коллектива нет, работодатель не навязывает.

Функциональные горизонтальные связи в основном проявляются по линиям «менеджер–бухгалтерия» и «склад–бухгалтерия».

В подразделениях существует тесная взаимосвязь между работниками.

В таблице ниже представлено распределение должностных обязанностей внутри каждого структурного подразделения, а также уровень образования работников аппарата управления.

Таблица 2.3

Анализ содержания деятельности работников административно-управленческого аппарата

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Цель | Задачи | Функции | Уровень квалификации |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Директор | Организация бесперебойной работы | Координация работы | Руководство и управление, заключение договоров, развитие мат. базы | Высшее |
| Заместитель директора, руководители структурных подразделений | Организация бесперебойной работы | Координация работы | Заключение договоров, обеспечение квалифицированными кадрами, составление штатного расписания, маркетинговых функций | Высшее |
| Финансовые работники | Обеспечение бух. учета | Координация и контроль работы отдела | Обеспечение учета и отчетности, контроль за оформлением документов, расчет з/п | Высшее |
| Кадровик | Организация бесперебойной работы | Реализация кадровой политики | Учет, прием и увольнение кадров, ведение документов | Высшее |

Как показывает анализ, административная деятельность оценивается как положительная. Она направлена на увеличение числа оказываемых услуг, повышение их качества; используется опыт работы других торговых центров.

Таблица 2.4

Анализ административной деятельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возможные вопросы | Варианты ответа | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Можно ли получить необходимую ин-формацию (доступность информации)? |  |  |  | Легко |  |
| 2. Какой объем информации фирма в состоянии контролировать? |  |  | Средний |  |  |
| 3. Сколько писем и документов установленного образца готовится вручную каждый день? |  |  |  |  | Менее 10 |
| 4. Каково время прохождения заказа? |  |  | 3 дня |  |  |
| 5. Входит ли фирма в различные торговые организации (биржи, торговые дома, союзы и ассоциации)? Если да, то как используются возможности этих ассоциаций? |  |  |  | Хорошо используются |  |

Одним из центральных звеньев на предприятии является менеджер – профессиональный управленец. Его задача заключается в том, чтобы держать курс на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, определять их сильные и слабые стороны, определять направления совершенствования коммерческой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения планов и программ, доводить маркетинговую информацию до других подразделений предприятия.

# 2.2. Экономическая характеристика предприятия

Проведем анализ бухгалтерского баланса ООО.

Таблица 2.5

Анализ бухгалтерского баланса ООО за 2014 – 2015 гг. (источник данных – Приложение 2)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель - АКТИВ | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение 2014 к 2013, +/- | Изменение 2014 к 2013, % | Изменение 2015 к 2014, +/- | Изменение 2015 к 2014, % |
| Внеоборотные активы, всего | 8206 | 7703 | 17754 | -503 | 0,94 | 10051 | 2,3 |
| Нематериальные активы | - | - | - | - | - | - | - |
| Результаты исследований и разработок | - | - | - | - | - | - | - |
| Нематериальные поисковые активы | - | - | - | - | - | - | - |
| Материальные поисковые активы | - | - | - | - | - | - | - |
| Основные средства | 2079 | 6584 | 14025 | 4505 | 3,17 | 7441 | 2,13 |
| Доходные вложения в материальные ценности | - | - | 2611 | - | - | 2611 | - |
| Финансовые вложения | - | - | - |  |  |  |  |
| Отложенные налоговые активы | 54 | - | - | - 54 | - | - | - |
| Прочие внеоборотные активы | 6072 | 1118 | 1118 | -4954 | 0,18 | 0 | 1 |
| Оборотные активы, всего | 11200 | 11677 | 16034 | 477 | 1,04 | 4357 | 1,37 |
| Запасы | - | - | 6732 | - | - | 6732 | - |
| НДС по приобретенным ценностям | - | - | - | - | - | - | - |
| Дебиторская задолженность | 10650 | 11076 | 7563 | 426 | 1,04 | -3513 | 0,68 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 550 | 601 | 380 | 51 | 1,09 | -221 | 0,63 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | - | - | 1359 | - | - | 1359 | - |
| Прочие оборотные активы | - | - | - | - | - | - | - |
| БАЛАНС | 19406 | 19380 | 33787 | -26 | 0,99 | 14407 | 1,74 |
| Показатель - ПАССИВ | 8230 | 8449 | 9244 | 219 | 1,03 | 795 | 1,09 |
| Капитал и резервы, всего | 8230 | 8449 | 9244 | 219 | 1,03 | 795 | 1,09 |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 13237 | 13237 | 8449 | - | - | -4788 | 0,64 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | - | - | - | - | - | - | - |
| Переоценка внеоборотных активов | - | - | - | - | - | - | - |
| Добавочный капитал (без переоценки) | - | - | - | - | - | - | - |
| Резервный капитал | - | - | - | - | - | - | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | (5007) | (4788) | 795 | -219 | 0,96 | -3993 | 0,17 |
| Целевое финансирование, всего | - | - | - | - | - | - | - |
| Долгосрочные обязательства, всего | - | - | 14295 | - | - | 14296 | - |
| Заемные средства | - | - | 14295 | - | - | 14296 | - |
| Отложенные налоговые обязательства | - | - | - | - | - | - | - |
| Оценочные обязательства | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие обязательства | - | - | - | - | - | - | - |
| Краткосрочные обязательства, всего | - | - | - | - | - | - | - |
| Заемные средства | 11176 | 10931 | 10247 | -245 | 0,98 | -684 | 0,94 |
| Кредиторская задолженность | 133 | 541 | 4846 | 408 | 4,07 | 4305 | 8,96 |
| Доходы будущих периодов | - | - | - | - | - | - | - |
| Оценочные обязательства | - | - | - | - | - | - | - |
| Прочие обязательства | - | - | - | - | - | - | - |
| БАЛАНС | 19406 | 19380 | 33787 | -26 | 0,99 | 14407 | 1,74 |

Таким образом, динамика показателей бухгалтерского баланса ООО положительна. Однако, необходимо обратить внимание на то, что в 2015 году ООО привлекло кредитные средства в размере 14295 тыс. руб.

Представим ниже данные для анализа основных финансовых результатов ООО.

Таблица 2.6

Финансовые результаты деятельности ООО

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 | 2015 | Отношение, % |
| Выручка | 1068 | 31333 | 293 |
| Себестоимость продаж | - | (23214) | - |
| Валовая прибыль (убыток) | 1068 | 8119 | 760 |
| Управленческие расходы | - | (4206) | - |
| Прибыль (убыток) от продаж | 1068 | 3913 | 366 |
| Чистая прибыль (убыток) | 225 | 795 | 353 |
| Совокупный финансовый результат периода | 225 | 795 | 353 |

Для наглядности анализа основных финансовых результатов ООО представим данные графически:

Рис. 2.5. Динамика выручки ООО за 2014 – 2015 гг.

Следовательно, выручка ООО выросла «в разы», однако данные говорят о том, что, если в 2014 году себестоимость продаж отсутствовала, следовательно, ООО реализовывало ранее произведенную продукцию, то в 2015 году она составляет 23214 тыс. руб. по сравнению с выручкой, составляющей 31333 тыс. руб.:

Рис. 2.6. Сопоставление выручки и себестоимости продаж в 2015 году

Рис. 2.7. Соотношение чистой прибыли ООО за 2014 и 2015 гг.

Рис. 2.8. Динамика основных финансовых результатов ООО за 2014 – 2015 гг.

Таким образом, за 2015 год произошло увеличение оборотов ООО, вырос сбыт продукции, однако, это связано с тем, что в 2014 году был «застой», реализовывалась продукция, произведенная ранее. В 2015 году были привлечены значительные кредитные средства.

Таким образом, финансовые результаты ООО следующие: за 2015 год произошло увеличение оборотов ООО, вырос сбыт продукции, однако, это связано с тем, что в 2014 году был «застой», реализовывалась продукция, произведенная ранее. В 2015 году были привлечены значительные кредитные средства.

Следовательно, предприятие достаточно устойчиво финансово, расширяет производство – за счет кредитных средств, но необходимо его совершенствование, что и будет развито и разработано в завершающем разделе работы.

# 2.3. Стратегический анализ деятельности предприятия

Проанализировав организацию деятельности и способы осуществления ею коммерческой деятельности, в таблице ниже представлен ряд факторов, влияющих на его деятельность.

Таблица 2.7

Результаты анализа общего окружения

|  |  |
| --- | --- |
| Благоприятные факторы общего окружения | Неблагоприятные факторы общего окружения |
| 1.Динамичное развитие технологий и научных решений в области инженерного дела. | 1.Изменения в законодательстве об ООО |
| 2.Рост популярности установки детских площадок. | 2.Высокий уровень технических требований в отрасли в силу динамичного ее развития. |
| 3. Сложная сфера деятельности, что снижает уровень конкуренции. | 3. Увеличение числа компаний, оказывающих подобные услуги. |
| 4. Развитие предпринимательства в России. | 4.Зависимость от высококвалифицированных кадров. |

На диаграмме ниже представлены сравнительные показатели трех компаний по 10-бальной шкале:

Рис. 2.9. Основные конкуренты ООО[[8]](#footnote-8)

Анализ конкурентов по доле рынка представлен на рисунке ниже.

Рис. 2.10. Доля рынка организации и ее основных конкурентов

Представим теперь в таблице ниже основные отраслевые факторы, влияющие на деятельность ООО.

Таблица 2.8

Характеристика основных отраслевых факторов

|  |  |
| --- | --- |
| Благоприятные факторы отрасли | Неблагоприятные факторы отрасли |
| 1.Спрос потребителей | 1.Макроэкономическая нестабильность. |
| 2.Поддержка государством наукоемких и инновационных технологий | 2.Низкий уровень жизни и доходов большей части российского населения. |
| 3. Развитие инженерных технологий. | 3.Значительное налоговое бремя. |

Существующая техника продаж направлена на то, чтобы максимально эффективно работать с покупателем. Организация самостоятельно перед рабочим днем проводит мини тренинги продаж, направленные на выявление слабых мест в разработанной технологии.

Индивидуальный подход к каждому клиенту, внимательное обслуживание, быстрая доставка, установка, качество - вот кредо организации «Прогресс».

Таблица 2.9

Сильные и слабые стороны ООО «Прогресс»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны организации | Слабые стороны организации |
| 1.Внедрение инновационной деятельности | 1.Необходимость расширения, что создает определенные риски и угрозы. |
| 2.Наличие постоянных заказчиков – муниципальных органов власти. | 2.Высокий уровень нормативных и технических требований. |
| 3. Команда (персонал) | 3. Недостаточность собственных средств для развития деятельности, следовательно, необходимость использования кредитных. |

Следовательно, ООО имеет базу постоянных заказчиков, в числе которых органы муниципального управления, активно развивает инновационные виды технологий.

Однако, для развития организации необходимо расширение, что всегда создает определенные риски и угрозы. Также слабыми сторонами организации являются высокий уровень технических и нормативных требований в отрасли.

Таблица 2.10

Матрица SWOT-анализа ООО «Прогресс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| O | Благоприятные факторы (возможности) внешней среды: | T | Неблагоприятные факторы (угрозы) внешней среды: |
| O1 | 1.Динамичное развитие технологий и научных решений в области инженерного дела. | T1 | 1.Изменения в законодательстве об ООО |
| O2 | 2.Рост популярности установки детских площадок. | Т2 | 2.Высокий уровень технических требований в отрасли в силу динамичного ее развития. |
| O3 | 3. Сложная сфера деятельности, что снижает уровень конкуренции. | T3 | 3. Увеличение числа компаний, оказывающих подобные услуги. |
| O4 | 4. Развитие предпринимательства в России. | Т4 | 4.Зависимость от высококвалифицированных кадров. |
| О5 | 5.Спрос потребителей | Т5 | 5.Макроэкономическая нестабильность. |
| О6 | 6.Поддержка государством наукоемких и инновационных технологий | Т6 | 6.Низкий уровень жизни и доходов большей части российского населения. |
| О7 | 7. Развитие инженерных технологий. | Т7 | 7.Значительное налоговое бремя. |
|  |  |  |  |
| S | Сильные стороны организации: | W | Слабые стороны организации: |
| S1 | 1.Внедрение инновационной деятельности | W1 | 1.Необходимость расширения, что создает определенные риски и угрозы. |
| S2 | 2.Наличие постоянных заказчиков – муниципальных органов власти. | W2 | 2.Высокий уровень нормативных и технических требований. |
| S3 | 3. Команда (персонал) | W3 | 3. Недостаточность собственных средств для развития деятельности, следовательно, необходимость использования кредитных. |

Следовательно, ООО «Прогресс» имеет как сильные, так и слабые стороны, поэтому его руководство должно сосредоточить усилия по превращению слабых сторон в сильные и минимизации рисков.

Наиболее эффективным будет применение ООО «Прогресс» стратегии концентрированного роста, а именно стратегии усиления позиции на рынке. Такая стратегия характеризуется наименьшим риском и наименьшими затратами по сравнению с другими стратегиями.

Для определения стратегических направлений деятелньости ООО с учетом проведенного анализа сильных и слабых сторон, внутренней и внешней среды, построим матрицу Ансоффа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Вид рынка*** | ***Старый рынок*** | ***Новый рынок*** |
| ***Старый товар*** | ***Создание услуги «Комплексное обслуживание»*** | ***Стратегия***  ***развития***  ***рынка***  ***(выход на***  ***новый рынок - регионы)*** |
| ***Новый товар*** | ***Услуга «Ремонт детских площадок»*** | ***Активное продвижение и реклама*** |

Рис. 2.11. Матрица Ансоффа

На основе построенной матрицы Ансоффа необходимо сделать вывод о том, что для упрочения своего положения ООО должно «поддержать» текущий ассортимент введением новых услуг, например, «Комплексное обслуживание», для того же, чтобы завоевать новых потребителей и новые рынки сбыта ООО должно сосредоточить усилия на внедрении новой услуги, рассматриваемой как инновация на данном рынке – ремонт детских площадок, и активном продвижении.

Подводя итог организационного, экономического и стратегического анализа, сделаем вывод о том, что основной целью фирмы ООО «Прогресс» является наращивание объемов работ и увеличения прибыли предприятия, что может быть достигнуто посредством применения стратегии концентрированного роста.

Всесторонний анализ деятельности ООО «Прогресс» за 2013-2015 гг. показал высокий темп роста оборотов предприятия.

Несмотря на большое количество конкурентов, предприятие занимает на рынке сильные позиции. Фирма может отслеживать деятельность своих конкурентов, но ограничивается лишь изучением цен на аналогичные услуги других фирм.

Предприятие поставило своей целью на 2013 г. увеличение прибыли предприятия. При этом анализ внешней среды показал, что препятствовать достижению данной цели могут такие факторы, как: инфляция, повышение налоговых ставок, изменения законодательства об ООО.

Анализ внутренних сторон фирмы выявил такие недостатки, как: отсутствие службы маркетинга, но многие ее функции выполняет генеральный директор; недостаток рабочей силы, что компенсируется сплоченностью персонала.

Однако можно отметить следующие положительные моменты в деятельности предприятия:

1. Отсутствие долгосрочных кредитов банка и прочих долгосрочных займов;
2. Рост (предполагаемый) к 2014 г. суммы финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия;
3. Возможность увеличения прибыли и расширения предприятия.

На основе изучения сильных и слабых сторон предприятия в соответствии с поставленной целью был выбран вариант концентрированного роста путем расширения спектра работ и появления новых услуг в базовой отрасли при использовании существующих возможностей. Оценка стратегического плана показала, что данная стратегия является лучшим способом применения ресурсов предприятия.

Разделение труда на предприятии является эффективным и рациональным. Основные условия организации труда и условия работы на производстве соблюдаются в соответствии с установленными нормами. Что же касается оплаты труда, то на предприятии применяют такие ее формы, как: индивидуальная сдельная, сдельно-премиальная и повременная. При этом также выплачиваются различные премии, доплаты, единовременные поощрения. Руководитель воплощает свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. При этом всякая творческая инициатива поощряется, достижения одобряются на общих собраниях. Начальник в своей работе использует разные способы мотивирования: за нарушение дисциплины делают выговор, за прогулы лишают премии; осуществляет поощрение отличившихся работников: это может быть похвала или денежное вознаграждение; проводит материальное стимулирование работников в случае эффективной работы и выполнения плана.

Однако предполагаемым повышение эффективности материального стимулирования является введение качественно новой системы данного стимулирования.

Работа в финансовом отделе позволяет оценить финансовое положение предприятия как устойчивое. Предприятию необходимо привлекать как можно меньше заемных средств и по возможности увеличивать собственные.

Методичное следование описанным этапам процесса организации управления с учетом приведенных рекомендаций должно обеспечить максимальное выполнение цели, поставленной фирмой ООО «Прогресс».

# 2.4. Рекомендации по стратегическому развитию деятельности предприятия

Итак, на основе проведенного анализа конкретизируем избранную ООО стратегию концентрированного роста:

1. Введение новой услуги – ремонт детских площадок.

2. Проведение рекламной организации.

Дополнительным мероприятием станет качественно новая система материального стимулирования работников.

В результате предполагается увеличение прибыли предприятия на 20%.

Итак, рассмотрим подробнее, при этом начав с материального стимулирования персонала, ориентированного на результативность труда и запросы персонала.

На наш взгляд, для ООО более приемлем алгоритм расчета премий, основанный на аддитивном подходе.

При составлении таблицы для расчета размера указанных премий последуем следующему алгоритму:

1. Выберем показатели, по которым оценивается деятельность сотрудника. При этом следует учесть особенности работы подразделения.

Например, выполнение должностных обязанностей, выполнение срочных и внеурочных работ, трудовая дисциплина, участие в общих мероприятиях (спартакиады, субботники). Все показатели можно, но необязательно разделить на базовую часть (обязательную для всех отделов) и вариативную часть (определяются индивидуально для каждого отдела).

2. Сделаем шкалу оценки по каждому показателю, чтобы перевести качественные значения в количественные. Например, по показателю "дисциплина": 3 балла - если нет опозданий, 2 балла - 1 опоздание, 0 баллов - 3 и более опозданий за период. Или же по показателю "выполнение должностных обязанностей": 3 балла - выполнял полностью, 2 балла - выполнял неполностью без уважительных причин, 1 балл - систематически (более 2-3 раз за период) не выполнял.

3. Сделаем расчеты.

4. Распределим премиальный фонд между сотрудниками организации. Коэффициент премирования рассчитывается как отношение баллов по конкретному сотруднику к общему количеству баллов (для Сотрудника 1 равно 13 разделить на 33). При переносе таблиц в программу MS Excel расчет будет выполняться автоматически. Таблицы представлены в Приложении 1.

Следующие направления предполагают определенные затраты, поэтому рассчитаем затраты на их внедрение и экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Для того, чтобы оценить эффективность предложенных проектных мероприятий по совершенствованию инновационной деятельности ООО «Эклипс», определим смету затрат на разработку, а также эффективность внедрения результатов разработки.

В основе принятия решения о приемлемости проекта лежит определение его экономического эффекта.

Годовой экономический эффект (Эг) –это разница между выгодами по проекту (поступлениями) и затратами на его реализацию и эксплуатацию.

Эг = ∆П – Стек – Ен ∙ ∆К, (5)

где Эг – годовой экономический эффект по проекту, руб.;

∆П – дополнительная прибыль от внедрения мероприятия, руб.;

Стек – текущие затраты на внедрение мероприятия, руб.;

∆К – первоначальные капиталовложения на внедрение мероприятия, руб.;

Ен – нормативный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений (принимается Ен = 0,15).

Расчет первоначальных капиталовложений для ООО «Прогресс» представлен в таблице ниже.

Таблица 2.11

Расчет первоначальных капиталовложений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи расходов | Количество, ед. | Стоимость, руб. | Суммарная стоимость, руб. |
| 1. Создание плана внедрения новой услуги, спецификация | 1 | 30000 | 30000 |
| 2. Приобретение материалов | 1 | 55000 | 55000 |
| ИТОГО стоимость капитальных вложений (∆К) | | | 85000 |

Таким образом, первоначальные капиталовложения на осуществление проектных мероприятий составят 4092000 руб.

Все затраты должны рассчитываются за год. Годовые текущие затраты, связанные с реализацией проектных мероприятий, представлены в таблице ниже.

Таблица 2.12

Годовые текущие затраты

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья расходов | Затраты в месяц, руб. | Суммарные затраты за год, руб. |
| 1 | 2 | 3 |
| Канцелярские товары | 800 | 9600 |
| Расходные материалы к оргтехнике | 1000 | 12000 |
| Расходы на спецодежду | 1000 | 12000 |
| Телефонные переговоры | 2000 | 24000 |
| Интернет | 4000 | 48000 |
| Затраты на рекламу (Срек) | 7000 | 94000 |
| Итого затрат за год (Стек) | 15800 | 189600 |

Итак, предполагаемый результат от предложенных мероприятий – увеличение прибыли на 20%, следовательно, 795 тыс. руб. \* 20% = 954 тыс. руб.

Произведем расчет (на год):

Экономический годовой эффект = 1908 тыс. руб. – 189,6 тыс. руб. – 0,15\*85 тыс. руб. = 1908000 – 189600 – 12750 = 1705650 рублей

Таким образом, экономический годовой эффект от предлагаемых мероприятий составит 1705650 рублей.

# Заключение

Стратегическое развитие предприятия возможно только при определенной стратегической цели предприятия, которая есть основа разработки стратегического плана развития предприятия, следовательно, ее определение невозможно без планирования, планирования стратегического.

Макроэкономическая нестабильность и определенные экономические циклы, сменяющие друг друга, и порождают вопрос о стратегическом развитии предприятия как развитии заданном по достижению поставленной стратегической цели, посредством воздействия на данный процесс средствами, способами, методами стратегического менеджмента (управления) как вопрос устойчивости и успешности деятельности и развития хозяйствующих субъектов.

Стратегический анализ (его еще называют «портфельный анализ») — является основным элементом стратегического планирования. Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные её направления.

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.

Стратегическое управление – это управление, нацеленное на перспективу, поступательное движение к достижению стратегической цели предприятия и индикаторов ее достижения. Управление развитием предприятия – это элемент системы стратегического управления, носящий оперативный характер в контексте заданных параметров развития предприятия.

Стратегическое планирование – определение стратегической цели предприятия, стратегических задач.

Его результатом является стратегический план предприятия – документ, в котором находят свое отражение стратегическая цель, задачи, показатели, а также планируемые мероприятия по их достижению и ресурсы, за счет которых эти мероприятия осуществляются.

Работа предприятия ООО «Прогресс» базируется на получении контрактов на различные виды работ у администрации города Норильска и от организаций муниципального и федерального значения.

ООО «Прогресс» имеет линейно-функциональную структуру управления. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления.

Финансовые результаты ООО следующие: за 2015 год произошло увеличение оборотов ООО, вырос сбыт продукции, однако, это связано с тем, что в 2014 году был «застой», реализовывалась продукция, произведенная ранее. В 2015 году были привлечены значительные кредитные средства.

Следовательно, предприятие достаточно устойчиво финансово, расширяет производство – за счет кредитных средств, но необходимо его совершенствование.

Отметим, что основной целью фирмы ООО «Прогресс» является наращивание объемов работ и увеличения прибыли предприятия, что может быть достигнуто посредством применения стратегии концентрированного роста.

Несмотря на большое количество конкурентов, предприятие занимает на рынке сильные позиции. Фирма может отслеживать деятельность своих конкурентов, но ограничивается лишь изучением цен на аналогичные услуги других фирм.

Предприятие поставило своей целью на 2013 г. увеличение прибыли предприятия. При этом анализ внешней среды показал, что препятствовать достижению данной цели могут такие факторы, как: инфляция, повышение налоговых ставок, изменения законодательства об ООО.

Анализ внутренних сторон фирмы выявил такие недостатки, как: отсутствие службы маркетинга, но многие ее функции выполняет генеральный директор; недостаток рабочей силы, что компенсируется сплоченностью персонала.

На основе изучения сильных и слабых сторон предприятия в соответствии с поставленной целью был выбран вариант концентрированного роста путем расширения спектра работ и появления новых услуг в базовой отрасли при использовании существующих возможностей. Оценка стратегического плана показала, что данная стратегия является лучшим способом применения ресурсов предприятия.

На основе проведенного анализа конкретизируем избранную ООО стратегию концентрированного роста:

1. Введение новой услуги – ремонт детских площадок.

2. Проведение рекламной организации.

Дополнительным мероприятием станет качественно новая система материального стимулирования работников.

В результате предполагается увеличение прибыли предприятия на 20%.

# Список использованных источников и литературы

1. Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд ІІІ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = StrategicManagement: ConceptsandCases. — 12-е изд. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 328.

2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.

3. Адизес И.К. Управляя изменениями. – СПб.: ПИТЕР, 2008. – 224 с.

4. Антонов А.Ю. Формирование мотивационного механизма как фактор устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики // Нормирование и оплата труда в промышленности. – N 7. – июль 2015.

5. Алборов Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 432 с.

6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. И. Малкова. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с. : ил.

7. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2009. – 432 с.

8. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2013. – 576 с. : ил. – (учебник для вузов).

9 Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 439 с.

10. Балашов В.Г. Технологии повышения финансового результата: практика и методы / В.Г. Балашов, В.А. Ириков. – М.: Мцфэр, 2009. – 672 с.

11. Бирман Л.А. Управленческие решения / Л.А. Бирман. – М.: Дело, 2008. – 208 с.

12. Богомолова И.П., Гаврилова З.В. Эффективная организация структуры управления маркетингом как способ повышения конкурентоспособности предприятия // Управление персоналом. – N 17. – сентябрь 2008.

13. Бондаренко, В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алехина. – М.: Кнорус, 2013. – 232 с.

14. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с.

15. Бутакова Т.Ю., Черных М.Н. Оценка эффективности совершенствования структуры управления // Управление в страховой организации. – N 3. – июль-сентябрь 2008.

16. Бутакова Т.Ю. Преодоление организационной инерции при совершенствовании структуры управления // Управление в страховой организации. – N 2. – апрель-июнь 2009.

17. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2005. – 480 с.

18. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – саамый эффективный ресурс организации: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: Инфра-М, 2008. – 282 с.

19. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. – М.: Финпресс, 2003. - 688 с.

20. Дак Д.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 312 с.

21. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2007. – 178 с.

22. Дьяченко М., Коновалова О., Федотова М. Планирование численности персонала промышленной организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – N 1. – январь 2013.

23. Дьяченко М.А. Внутрифирменное планирование: Учеб. пособие для вузов / ГУУ. – М.: ЗАО "Финстатинформ", 1999. – 198 с.

24. Капустин С. Коммуникативная функция руководителя // Кадровик. Кадровый менеджмент. – N 8. – август 2014.

25. Карапетян З. Оптимизация организационной структуры организации: переоценка стратегии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – N 5. – май 2013.

26. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // [Кадровик](garantf1://54968965.0/). – 2013. – N 12.

27. Козачина М. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии Практика их разработки и внедрения в российских организациях // Кадровик. Кадровый менеджмент. – N 8. – август 2009.

28. Коплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 416 с.

29. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.-М.: ИНФРА-М, 2015, 245 с.

30. Мищенко О. Унификация организационных структур предприятий холдинга. Необходимость изменений при переходе к системе оплаты труда работников (на основе результатов реализованных проектов) // Управление персоналом. – N 2. – январь 2014.

31. Никифорова Е.В., Шумилова И.В. Внутренний аудит в организации: виды, задачи, функции // [Аудиторские ведомости.](garantf1://5162612.0/) – 2006. – N 7.

32. Никифоров О. Топ-менеджеры сопротивляются // Эксперт. – 2003. – N 23.

33. Олве H.Г., Петри К-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем / Пер. с англ. – СПб.: Изд-во "Питер", 2005. – 320 с.

34. Онлайн учебник по экономике. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.study-economics.ru/rol-reklamy-i-potrebitelskogo-kredita-4/>.

35. Панов М., Грамотное управление: как не сгореть на работе // Консультант. – N 23. – декабрь 2014.

36. Попов В. Интегральная модель управления изменениями на предприятии // Кадровик. Кадровый менеджмент. – N 6. – июнь 2015.

37. Попов В.Л., Солодяшкина Ю.Е. Методы управления инновационными изменениями на предприятии: Монография. – Пермь: Изд-во ПГТУ, 2013. – 223 с.

38. Солодков В.Т., Светник Т.В., Юшков О.А. Экономика инвестиций и инновационная деятельность предприятия: Учебник / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Т.В. Светник. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. – 214 с.

39. Сорокина М.В. Стратегическое управление персоналом в торговле: Дисс. д-ра экон. наук. – СПб., 2005. – 205 с.

40. Стратегии бизнеса: Справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998.

41. Сущность стратегического планирования. [Электронный ресурс] // URL: <http://deloman.msk.ru/strategicheskoe-planirovanie/suschnost-strategicheskogo-pla.php>.

42. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. М.: Экзамен, 2002. - 480 с.

43. 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, 2013, 298 с.

44. Управление изменениями /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с.

45. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2009. – 344 с.

46. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2009, 2008. – 407 с. : ил., табл.

47. Юкаева, В.С. Управленческие решения / В.С. Юкаева. – М.: Дашков и Ко, 2009. – 324 с.

Приложение 1

Таблицы для опроса и расчета премий

Таблица 1 - Что мотивирует Вас работать лучше?  
(поставьте знак "V" в соответствующей клетке)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Интересная работа |  |
| 2 | Более высокий доход (заработная плата) |  |
| 3 | Возможности карьерного роста |  |
| 4 | Удовлетворение результатом труда |  |
| 5 | Амбиции |  |
| 6 | Социальное общение (коллектив) |  |
| 7 | Медицинская страховка |  |
| 8 | Свобода принятия решений |  |
| 9 | Свободный график |  |
| 10 | Бонусы по результатам перевыполнения плана |  |
| 11 | Комиссионное вознаграждение |  |
| 12 | Больше самостоятельности |  |
| 13 | Корпоративные мероприятия (ресторан, отдых) |  |
| 14 | Повышение требований к работе |  |
| 15 | Стабильность рабочего места |  |
| 16 | Стиль управления (личность руководителя) |  |

Таблица 2 - Расчет баллов для сотрудников

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудники | Базовая часть | | | | Вариативная часть | | | | | Сумма баллов |
| N показателя | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Ф.И.О. | | | | | | | | | | |
| Сотрудник 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| Сотрудник 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| Сотрудник 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 |
| Сотрудник 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Итого | | | | | | | | | | 33 |

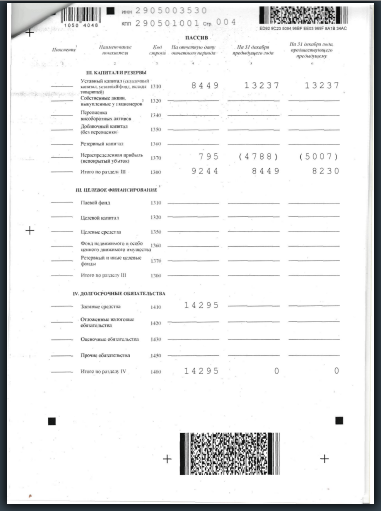
Таблица 3 - Расчет премии

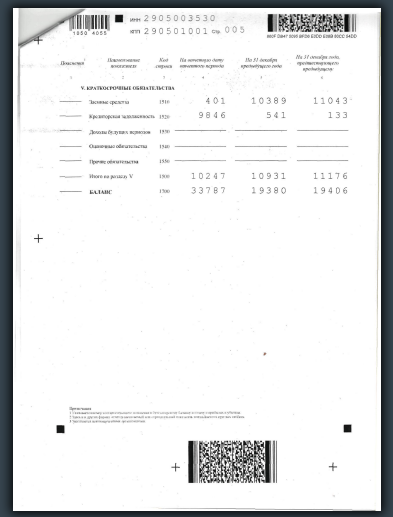
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фонд для премирования, руб. | 650 000 | |
| Ф.И.О. | Коэффициент премирования | Фактический размер премии |
| Сотрудник 1 | 0,39 | 256 000 |
| Сотрудник 2 | 0,33 | 216 700 |
| Сотрудник 3 | 0,21 | 137 900 |
| Сотрудник 4 | 0,06 | 39 400 |
| Итого | 1,00 | 650 000 |

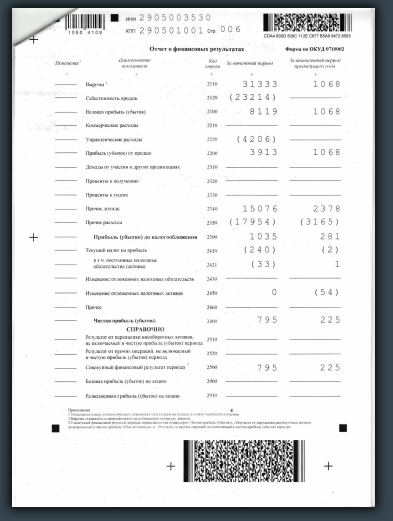
Приложение 2

Бухгалтерская отчетность ООО «Прогресс»

****

****

****

****

1. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.-М.: ИНФРА-М, 2012, 245 с. С. 14. [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же. [↑](#footnote-ref-2)
3. Онлайн учебник по экономике. [Электронный ресурс] // URL: http://www.study-economics.ru/rol-reklamy-i-potrebitelskogo-kredita-4/. [↑](#footnote-ref-3)
4. Онлайн учебник по экономике. [Электронный ресурс] // URL: http://www.study-economics.ru/rol-reklamy-i-potrebitelskogo-kredita-4/ . [↑](#footnote-ref-4)
5. 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. 218. [↑](#footnote-ref-5)
6. Стратегии бизнеса: Справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998. [↑](#footnote-ref-6)
7. Стратегии бизнеса: Справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998. [↑](#footnote-ref-7)
8. Рассчитано автором на основе анализа внешней среды предприятия. [↑](#footnote-ref-8)