МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Разработка стратегии развития предприятия»

Студент В.А. Гузий
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель Д-р экон. наук, профессор Д.Л. Савенков
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Гузий В.А.

Тема: Разработка стратегии развития предприятия.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор Савенков Д.Л.

Цель работы: разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии развития компании ООО «Мурманская строительная компания».

Объект исследования является ООО «Мурманская строительная компания».

Предметом исследования является экономические отношения, возникающие в ходе реализации стратегии развития.

Первый раздел посвящен теоретическим основам разработки стратегии развития предприятия. Во втором разделе проведена оценка стратегии развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания». В третьем разделе разработаны предложения по совершенствованию развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания».

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию развития предприятия могут быть использованы предприятием в своей деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 76 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 25, рисунков – 7.

Содержание

Введение 4
1 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия 7
1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия 7
1.2 Этапы анализ и разработки стратегии развития предприятия 18
2 Оценка стратегии развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания» 30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Мурманская строительная компания» 30
2.2 Анализ развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания» 36
3 Совершенствование развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания» 52
3.1 Разработка стратегии развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания» 52
3.2 Оценка эффективности разработанной стратегии 62
Заключение 71
Список используемой литературы 74
Приложение А Методика оценки ресурсов предприятия на основе концепции развития 78
Приложение Б Оценка ресурсов ООО «Мурманская строительная компания» 82
Приложение В Комплексная оценка ресурсов ООО «Мурманская строительная компания» 87
Приложение Г Этапы формирования ресурсной стратегии предприятия 88

Введение

В условиях современной рыночной экономики решающим фактором коммерческого успеха является стратегическое управление организацией и составных его частей: прогнозирование, планирование. Это объясняется многими элементами, в том числе: рост конкуренции на рынке, технологический прогресс, появление товаров – заменителей и т.д. В этих условиях побеждает тот производитель товаров и услуг, который сможет раньше других предвидеть ситуацию на рынке, определить запросы потребителей, завладеть новыми технологиями. Для того, чтобы предвидеть раньше других ситуации необходимо постоянно прогнозировать и анализировать тенденции развития рынка. Стратегическое прогнозирование наделяет компанию такими качествами, как индивидуальность и определенность, обеспечивает специфику, создает условия для возникновения и развития ряда важных и существенных факторов, позитивно влияющих на ее деятельность.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в силу постоянно меняющихся потребностей рынка и ужесточения процесса конкуренции возникают повышенные требования к способности предприятия адаптироваться в постоянно меняющейся рыночной среде. По этой причине сегодня возникает необходимость в построении такой системы управления организацией, которая будет не только эффективно функционировать, но и сможет своевременно отвечать на изменения рынка. Все это становится возможным в ходе анализа внутренней внешней среды организации, прогнозирование тенденций развития рынка и стратегического развития компании, то есть тогда, когда есть согласованный план действий компании на долгосрочный период. Каждая компания уникальна в своем роде, и стратегическое прогнозирование и развитие для всех уникально, так как это зависит множества факторов, например, позиция организации на рынке,

динамика развития рынка, потенциал компании, поведение конкурентов, характеристики производимого товара или оказываемых услуг и так далее.

Не всегда компании учитывают важность стратегического прогнозирования в своей деятельности, нередко уделяют ей недостаточно ресурсов, поэтому в компании складывается противоречие, которое выражается в необходимости стратегического прогнозирования и развития и его отсутствием, это несет за собой негативные последствия, которые напрямую влияют на финансовое благополучие компании. По нашему мнению, проблема состоит в том, что компании уделяют недостаточно внимания к стратегическому развитию. Соответственно, выявленная проблема является одной из актуальных задач на современном этап развития экономики.

Актуальность и практический аспект выбранной темы выпускной работы связан с усилением конкуренции и появлением новых игроков на рынке. Учитывая, что рынок дополнительного образования насыщен, у потенциальных потребителей услуг возникает трудность при выборе образовательного центра.

Степень разработанности темы. Проблема многоаспектная, вопросы исследования внутренней и внешней среды организации, стратегический анализ и прогнозирование — это вопросы маркетинга и на стыке с экономикой, поэтому в работе использован ряд литературных источников, таких авторов, как Котлер Ф. и Нортон Д, Ансофф И., Виханский О. С., Герчикова И. Н., Мескон М. и др., Каплан Р., Кузнецов Б.Т., Попов С.А., Томпсон А.А. и Стрикленд А.Дж. и др.

Стоит обратить внимание, что литературных источников, которые затрагивают необходимость стратегического анализа, прогнозирования представлено в достаточном объеме. Однако, значительное количество работ в исследуемой области уделяют особое внимание лишь отдельных факторов, а современная рыночная положение требует комплексного подхода к исследованию организации.

Цель работы: разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии развития компании ООО «Мурманская строительная компания».

Для достижения поставленной раннее цели необходимо разработать ряд конкретных задач:

- рассмотреть понятие и сущность стратегии развития предприятия;
- рассмотреть этапы разработки стратегии развития предприятия;
- провести анализ развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания»;
- разработать стратегию развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания»;
- оценить эффективность разработанной стратегии.

Объект исследования является ООО «Мурманская строительная компания».

Предметом исследования является экономические отношения, возникающие в ходе реализации стратегии развития.

В ходе исследования использовались следующие методы: библиографический анализ, типология и классификация, анализ финансово-хозяйственной деятельности организации (коэффициентный анализ), SWOT – анализ, методы экспертных оценок (опрос, интервьюирование), способ технико-экономического обоснования эффективности мероприятий и другие.

Теоретической базой для написания выпускной квалификационной работы являются учебные пособия по стратегическому анализу и разработке стратегии развития организации. Информационной базой послужили нормативно-правовые документы ООО «Мурманская строительная компания», а также финансовая отчетность за 2018-2020 годы.

Структура работы отвечает основным задачам исследования, представленным введением, тремя разделами, заключением, списком литературы, приложениями.

1 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия

1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия

Возрастание динамизма изменений в окружении организации, усиление конкуренции, увеличение угроз и возможностей для осуществления бизнеса, глобализация и интернационализация экономических процессов и ряд других факторов обусловили переход к стратегическому управлению. Стратегическое управление, осуществляемое высшим руководством организации, предполагает установление динамического взаимодействия организации с внешним окружением с целью поиска и использования возможностей, позволяющих хозяйствующему субъекту выжить в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкурентной борьбы [9, с. 12].

Средствами осуществления стратегического управления являются стратегии поведения организации. Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление организацией.

Для изучения стратегии организации рассмотрим определение понятия «стратегия» в научной и учебной литературе [9, с. 13].

Строго понятийного содержания понятия «стратегия» на сегодняшний день отсутствует. Одним из первых авторов, который дал определение понятию «стратегия» является Чандлер А., согласно ему «стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [19, с. 21].

Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. В дальнейшем понятие стратегии было дополнено и

переработано рядом известных специалистов в области стратегического менеджмента [19, с. 22].

Так, Ансофф И. утверждает, что «стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». Ансофф И., рассматривая отличительные черты стратегии, приводит и такое определение стратегии и ее ориентира (видения): «Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели» [3, с. 11].

Попытку дать наиболее обобщенное определение понятию «стратегия» предпринял Минцберг Г.: «стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений». В последствие он предложил рассматривать совокупность пяти определений стратегии (пяти «П»): стратегия – план, направление развития; стратегия – принцип поведения, следования определенной модели поведения; стратегия – позиция, расположение определенных товаров на конкретных рынках; стратегия – перспектива, основной способ действия организации; стратегия – прием, особый маневр с целью обмануть, запугать, перехитрить конкурентов [32, с. 8].

Сходной позиции придерживается и Пирс Д.: «стратегия – это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности [27, с. 9].

Большой толковый словарь определяет стратегию как «искусство планирования какой-либо деятельности (экономической, научной и т.п.) на длительную перспективу» [4, с. 325].

В современном экономическом словаре дается следующая трактовка: «стратегия экономическая – долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства организаций в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты» [5, с. 234].

В современной научной и учебной литературе российских и зарубежных авторов представлено большое количество определений понятию «стратегия», часть из них представлено в таблице 1. Все определения являются разными по содержанию.

Таблица 1 – Понятие «стратегия» в научной и учебной литературе

Авторы литературы	Определение
Зарубежные ученые	
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Стратегия – это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж.	Стратегия – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.
Аакер Д.	Определяется четырьмя элементами или направлениями: стратегия товарно-рыночного инвестирования, предложение потребительской ценности (или ценности для покупателя), активы и компетенции, функциональные стратегии и программы.
Отечественные ученые	
Керимов А.В.	Стратегия – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей.
Зайцев В.Г.	Стратегия – это набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития системы.
Лапыгин Ю.Н.	Стратегия – это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях.
Зуб А.Т.	Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
Малюк В.И.	Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.
Петров А.Н.	Стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение ее потребителей и достижение поставленных целей.
Попов С.А.	Стратегия – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Перечисленные определения понятия «стратегия» носят достаточно общий характер и имеют низкую информативность. По нашему мнению,

точнее всего определил стратегию Минцберг Г., объединив в себе определения этого понятия, данные Чандлером А. и Ансоффом И.

В результате анализа существующих определений можно сделать вывод, что все их многообразие можно классифицировать на три группы:

– стратегия как система (Керимов А.В. и др.);

– стратегия как модель (Лапыгин Ю.Н., Зуб А.Т. и др.);

– стратегия как план (Минцберг Г., Мескон М., Томпсон А.А., Малюк В.И., Зайцев В.Г. и др.).

Анализ представленных трактовок определения понятия «стратегия» различных авторов позволяет выделить ключевые характеристики данного термина, а именно:

– ресурсобеспеченность, пространственно-временная характеристика, системность;

– воздействие внутренних и внешних факторов [10].

По своей сути задача оптимальной стратегии в предельном случае заключается в совмещении трех окружностей, представленных на рисунке 1 или в максимизации площади пересечения (А) окружностей [1].

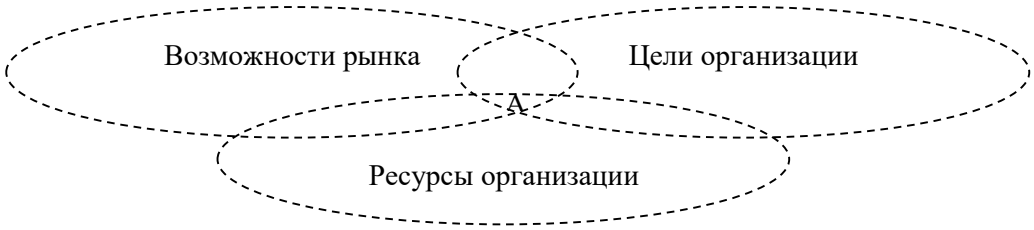

Рисунок 1 – Соотношение целей, ресурсов и возможностей рынка [41, с. 43]

В общем смысле стратегия – это план управления организацией, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Это основополагающая функция управления, состоящая в определении действий и принятии решений, позволяющих организации достичь своих целей и адаптироваться к внешней среде [10].

Учитывая изменчивое и неустойчивое состояние внешней среды, первостепенным на рынке становится поддержание конкурентоспособности компании, а также создание конкурентных преимуществ. Компании оценивают перспективы развития на основе различных прогнозов, которые, соответственно, являются основой под планирование всех видов управленческих решений.

В основе стратегического планирования лежат долгосрочные прогнозы, как общие – для фирмы в целом, а также частные – для отдельных сфер деятельности, структурных подразделений. Долгосрочные прогнозы или иначе прогнозирование представляет собой определение перспектив и путей развития для компании и отрасли в целом [25, с.34].

Стратегическое прогнозирование представляет собой процесс планирования действий компании, которое направлено на выявление перспектив с учетом изменений внешней среды [6]. Также способствует повышению эффективности деятельности компании, позволяет ей быть наиболее приспособленной, устойчивой и гибкой к изменяющейся внешней среде [14].

Прогнозирование — это представление возможного состояния компании, основанный на вероятностной, научно обоснованной оценке перспектив развития объекта в будущем. Прогноз позволяет показать альтернативные варианты планируемого процесса или развития объекта и обосновать выбор наиболее приемлемого варианта.

В ряде социально-экономических процессов прогноз может выступать в качестве самостоятельной управленческой функции.

Также, при выборе и разработке конкретной стратегии развития предприятия немаловажное влияние внешних факторов:

- текущий уровень потребления;
- экономический, технический и технологический, конкурентный, рынок;
- социальная, политическая ситуация [5].

Любой компании приходится принимать стратегические решения вне зависимости от того, есть у нее система стратегического менеджмента или нет. Процесс стратегического планирования представлен на рисунке 2.

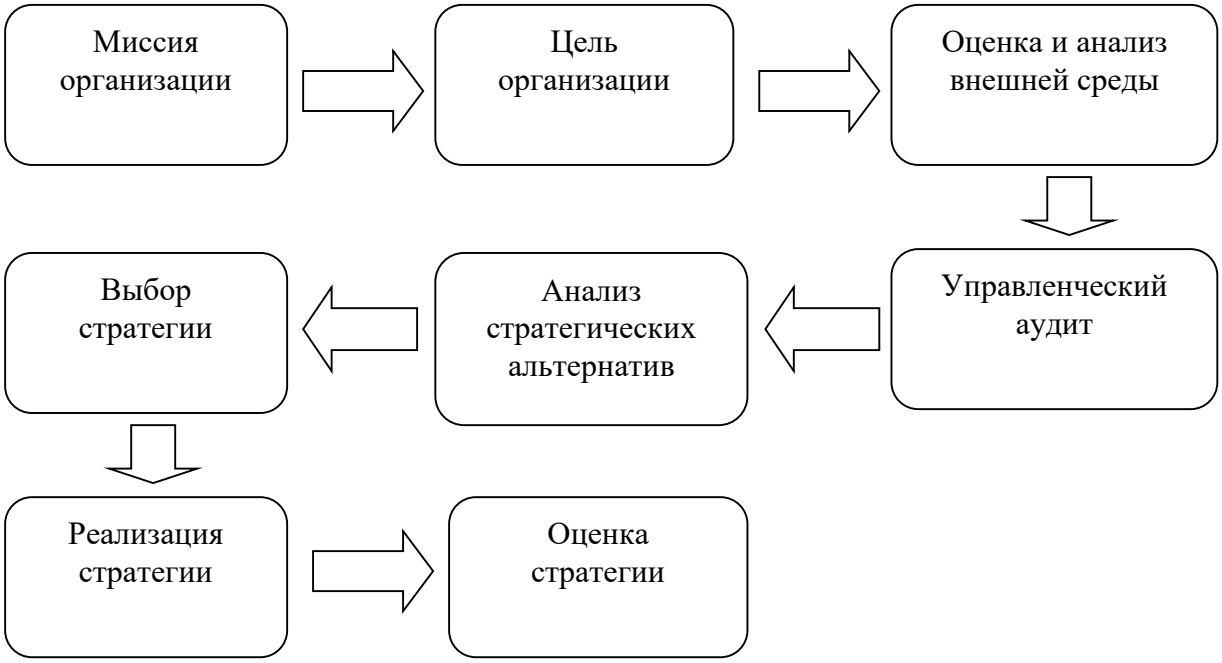

Рисунок 2 – Структура стратегического планирования [12, с. 34]

Стратегическое развитие организации представляет собой на начальном этапе прогнозирование ситуации на рынке, на основании чего происходит завоевание, укрепление рыночных конкурентных позиций компании в долгосрочной перспективе.

Любую организацию можно расценивать как непростой экономический организм, содержащий внутренний порядок и непрерывное взаимодействие с окружающим миром, или иначе с внешней средой. В интересах компании постоянно изучать и анализировать, как внутреннюю среду, так и внешнюю.

Всесторонний анализ сред, влияющих на деятельность организации можно рассматривать как первоначальный процесс стратегического управления.

Так, в 20 веке Сеймур Тильз в одной из книг по стратегическому управлению и планированию подчеркнул необходимость постоянно анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации «…Эффективная

стратегия не может быть выработана, если руководители не понимают в деталях, какие изменения происходят в конкурентной среде, и как эти изменения будут влиять на будущие конкурентные преимущества» [9, с.89].

Обратим внимание, что значительную роль в стратегическом развитии компании играет стратегия. Она сравнима с набором правил по принятию решений, которые организация использует в своей деятельности [4].

В литературе по стратегическому планированию существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование и рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей [2].

Однако, основоположник современной теории бизнеса А. Чандлер в своих работах объединил два этих направления, представив стратегию не только как определение задач и целей на долгий срок, но и утверждение направления действий, управление ресурсами для достижения целей [19].

В бизнес-среде стратегию понимают, как общую концепцию того, как организация достигает цели, решает проблемы, распределяет ресурсы. Формирование стратегии развития компании должна опираться на такие принципы стратегического управления:

– ориентация на долгосрочные глобальные цели предприятия и экономические интересы его владельцев;
– множество возможных направлений развития, которые обусловлены изменением внешней среды деятельности предприятия;
– непрерывность разработки стратегии, постоянная адаптация к изменениям во внутренней и внешней среде;
– комплексность стратегии, согласованность стратегических решений по отдельным направлениям деятельности предприятия, видами ресурсов, функциями и т.д. [9].

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия [14].

Стратегическое управление предполагает разработку трех уровней стратегий.

Ниже на рисунке 3 представлена схематично классификация стратегий по уровням компании.

Далее последует описание каждого из уровней стратегии. Для того чтобы сформировать и удержать конкурентные преимущества, а также усилить конкурентные позиции на рынке предприятию необходимо придерживаться определенной стратегии.

Рассмотрим уровни стратегии.

Корпоративная стратегия (главная стратегия) – характеризует действия и решения компании в целом, она определяет, какой рынок, какой тип рынка и род деятельности выберет компания для дальнейшей деятельности. Верхний уровень решает глобальные проблемы и задачи организации, только

с помощью грамотно составленной стратегии организация сможет развиваться успешно и эффективно.

Рисунок 3 – Классификация стратегий по уровням компании [23]

Бизнес-стратегия (деловой уровень) – уровень, на котором разрабатываются действия для каждой отдельной взятой бизнес-единицы. Стратегию бизнес-единицы необходимо разрабатывать с учетом главной (корпоративной стратегии).

Функциональная стратегия (обеспечивающая) – разрабатывается для подразделений компании, создается для поддержания стратегии бизнес-уровня. Классификация представляет по видам деятельности: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства и т.д. Учитывая, что это стратегии нижнего уровня, они должны быть предельно конкретны.

Стратегия команд, рабочих групп и работников. Стратегия компании будет эффективно реализована, лишь когда общие стратегические цели

верхнего уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

Для достижения лучших показателей по сравнению с другими предприятиями отрасли, а также противодействия конкуренции, принято выделять три базовых стратегических подхода (по М. Портеру): абсолютное лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование [4].

Американский экономист Филип Котлер предложил другую классификацию конкурентных стратегий, основанную на занимаемой доли рынка: стратегии «лидера», «бросающего вызов», «последователя» и «специалиста» [21, с.78].

По мнению российского ученого Л.Г. Раменского, стратегии конкурентоспособности предприятия можно представить в виде жизненного цикла фирмы. Он различает следующие стратегии – виолентная, патиентная, коммутантная, эксплерентная.

Стратегии можно классифицировать по многим основаниям, поэтому рассмотрим лишь основные (таблица 2).

Обычно компания имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни, которые должны образовывать гармоничную систему, трудно поддаваться копированию и воспроизведению конкурентами. Применение той или иной стратегии зависит от ситуации и целей процесса изменений, его желательной скорости и сложности. Для достижения успеха часто одновременно используется несколько стратегий, но, поскольку их реализация всегда связана с риском, считается необходимым ограничивать их количество [18].

Общая стратегическая цель стратегии развития – это достижение желаемого образа будущего компании в представлении собственников [16]. Стратегическое прогнозирование обеспечивает организации возможность получения прибыли не только в краткосрочный период, но и на перспективу [14].

Таблица 2 – Классификация стратегий фирмы [26]

Признак классификации	Цель классификации	Основная модель (стратегические альтернативы)
Общие стратегии фирмы (по этапам жизненного цикла)	Описывают условия функционирования и поведение фирм на различных стадиях жизненного цикла	-начальная стратегия - стратегия роста - стратегия стабилизации -стратегия выживания
Базовые стратегии фирмы (М.Портер)	Выбор ключевых конкурентных преимуществ фирмы	- лидерство за счет экономии на издержках - стратегия дифференциации - стратегия фокусирования
Стратегии роста(сокращения)	Выбор действий на растущем (сокращающемся) рынке	Стратегии концентрированного (интенсивного) роста: - стратегия проникновения на рынок - стратегия поиска новых рынков - стратегия создания новой продукции Стратегии диверсифицированного роста: - концентрическая диверсификация - горизонтальная диверсификация - конгломерантная диверсификация Стратегии интеграционного роста: - вертикальная интеграция - конгломерантная интеграция - горизонтальная интеграция Стратегии целенаправленного роста: - стратегия «сбора урожая» - стратегия сокращения - стратегия ликвидации
Конкурентные стратегии (Ф. Котлер)	Определение позиции и действий по отношению к основным конкурентам	- стратегия лидера - стратегия «бросающего вызов» - стратегия следования за лидером - стратегия специалиста
Конкурентные стратегии (А. Юданов)	Определение поведения фирм, действующих на одном рынке	- коммутанты (серые мыши) - патиенты (хитрые лисы) -виоленты(слоны, львы – в зависимости от мобильности) - эксплеренты (мотыльки)
Стратегии на основе портфельных матриц	Оценка позиций фирмы на рынке в отношении имеющейся товарной номенклатуры и существующих видов деятельности	- BCG - McKinsey - GE - Shell/DPM - Hofer/Schendel - ADL/LC

Таким образом, существует несколько разнообразных подходов к формированию конкурентной стратегии предприятия. Каждая компания должна определять самостоятельно, какая из стратегий будет для неё оптимальной, исходя из условий хозяйствования, занимаемой доли рынка и рыночной конъюнктуры. Также стратегия должна отвечать целям, возможностям и ресурсам предприятия. Даже в пределах одной компании для различных видов деятельности или товаров могут потребоваться различные стратегии.

1.2 Этапы анализ и разработки стратегии развития предприятия

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность двух сред: внешней среды, которая включает в себя среду прямого воздействия (микросреда), среду косвенного воздействия (макросреда) и внутренней среды организации [33]

Для того чтобы успешно существовать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать трудности, которые могут возникнуть у нее в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться перед ней. Стратегия формируется под воздействием внутренней и внешней среды и, как следствие, постоянно развивается.

Применяемый для анализа среды метод SWOT-анализ - широко признанный подход, позволяющий провести изучение одновременно внешней и внутренней среды [8].

SWOT-анализ является одним из наиболее эффективных инструментов стратегического управления.

Элементы SWOT анализа: S - Strengths-сильные стороны; W - Weaknesses-слабые стороны или недостатки; O - Opportunities-возможности компании; T - Threats-угрозы компании [6].

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и

слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы, а затем установить связи между ними. Для установления этих связей понадобится матрица SWOT-анализа, которая имеет следующий вид (см. рисунок 3).

Объектом SWOT-анализа может стать любой продукт, компания, магазин, фабрика, страна, учебное заведение и даже человек [17].

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет сделать достаточно простой разрез, в правильном направлении, изучить положение компании, товаров или услуг в отрасли, и, следовательно, является самым популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений [50].

В таблице 3 представлена матрица SWOT – анализа.

Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИВ- использование сильных сторон для реализации возможностей	ПОЛЕ СИУ- использование сильных сторон во избежание угроз
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ- преодоление слабых сторон для реализации возможностей	ПОЛЕ СЛУ- минимизация слабых сторон во избежание угроз

На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы) [30].

Для поля СИВ следует разрабатывать стратегию использования сильных сторон для реализации возможностей. Для СЛВ применяется стратегия преодоления слабых сторон для реализации возможностей. Для поля СИУ характерна стратегия использования сильных сторон во избежание угроз. Наконец, для поля СЛУ- минимизации слабых сторон во избежание

угроз. При выборе стратегий, следует не забывать, что те возможности, которые были не использованы, могут стать угрозами. Или, наоборот, предотвращенная угроза может открыть организации новые возможности [20, с.205].

Результатом SWOT-анализа компании является план действий с указанием сроков, приоритета исполнения и ресурсов, необходимых для реализации.

Наиболее общим подходом к стратегическому анализу внутренней среды является SWOT-анализ, но существует такой инструмент как SNW-анализ, который специализируется на оценке элементов компании. Количество элементов и факторов определяется индивидуально. Аббревиатура SNW происходит от англоязычных слов: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). В нейтральной стороне фиксируется среднерыночное состояние [7].

Для составления SNW выделить необходимые для анализа элементы, заполнив следующую таблицу, проанализировать позицию каждого элемента в компании. Пример изображения матрицы представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Матрица SNW-анализ [7]

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)

Для того чтобы сделать SNW-анализ эффективным инструментом, необходимо сравнивать анализируемую компании с конкурентами. Для превосходства над конкурентами достаточно того состояния, когда организация по всем ключевым моментам, кроме одного находится в состоянии N, но в одном в состоянии S [6].

Простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, влияние различных факторов на организацию. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется, как правило, на 3-5 лет вперед [6].

PEST анализ является аббревиатурой от английских слов: Political (политические), Economical-(экономические), Socio — cultural-(социально — культурные), Technological- технологические.

Данная методику используют для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, результаты можно использовать для проведения SWOT – анализа, выделяя угрозы и возможности внешней среды компаний [29].

Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица PEST-анализа [64].

Политическая среда (P)	Экономическая среда (E)
1. . n	1. . n
Социальная среда (S)	Технологическая среда (T)
1. . n	1. . n

Для наилучшего результата работы с этим инструментом необходимо определить тенденции на несколько лет по каждому из факторов, касающихся исследуемого предприятия, это поможет открыть дополнительные направления при разработке стратегии [25]

Существует еще один эффективный инструмент, который позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Используя матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы), менеджеры и маркетологи получают наглядную картину, на основе которой могут принять решение о том, какие товары

(подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать [7].

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Является одной из самых ранних моделей портфельного анализа.

Построение матрицы БКГ. Во-первых, необходимо определить те товары или подразделений, которые будут анализироваться с помощью матрицы БКГ и собрать для них данные по объемам продаж и/или прибыли за некоторый период. Во-вторых, рассчитать годовое увеличение объемов продаж (выручки) или объемов прибыли. На основании этих данные посчитать относительную рыночную долю [8]. На последнем этапе производится построение матрицы БКГ.

Стадии жизненного цикла товара:

- Звезды обладают самыми высокими темпами рыночного роста, занимают наибольшую долю на рынке. Такое название не зря дано этому этапу, потому что товары на этой стадии привлекательны, перспективны. Позже рост начинается замедляться и товар переходит на другую стадию.
- Дойные коровы характеризуются низким темпом роста, но большой долей рынка.
- Дикие кошки (иначе как «Темные лошадки», «Знаки вопроса») противоположно отличается от предыдущей стадией. Относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие.
- Дохлая собака (или «Хромые утки», «Мертвый груз»). Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход, приносимый ими и рентабельность малы, перспектив нет. От «Дохлых собак» следует избавляться или хотя бы прекратить их финансирование [4].

Сценарии матрицы БКГ (стратегии). Исходя из анализа товаров по матрице БКГ, можно выделить следующие стратегии:

- Увеличение рыночной доли. Превратить «диких кошек» в «звезд».
- Сохранение рыночной доли. Подходит для «дойных коров», так как они приносят стабильный доход и благоприятные условия, чтобы задержаться на этой стадии надолго.
- Сокращение рыночной доли. Возможно, в отношении «собак», неперспективных «трудных детей» и слабых «дойных коров».
- Ликвидация. Порой ликвидация данного направления бизнеса единственный разумный вариант для «собак» и «трудных детей», которым, скорее всего, не суждено стать «звездами» [6].

Таким образом, основной задачей модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных подразделений компании с целью определения ключевых направлений для будущих инвестиций.

Для оценки уровня экономической конкуренции маркетологи используют метод 5 конкурентных сил Майкла Портера, который был создан еще в 1979 году и актуален по сегодняшний день [31]. Он говорит, что для организации существует 5 сил (рисунок 4), которые определяют, как стратегию компании, так и потенциал рынка в общем [8].

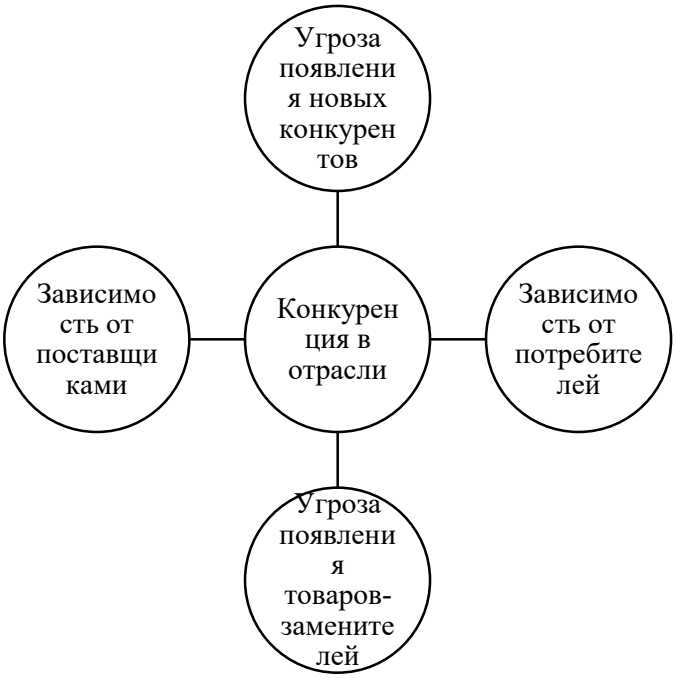

Рисунок 4 – Пять конкурентных сил Майкла Портера [34]

Золотое правило теории: чем слабее влияют конкурентные силы, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность [31].

При анализе критерии оцениваются по 3 категориям: низкий, средний, высокий. Затем каждая сила получает свое итоговое значение. В итоге мы получаем таблицу 6, где указана угроза, ее уровень, краткое описание и то, как компания будет работать с угрозой.

Таблица 6 – Матрица PEST-анализа [7]

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке.	Поддерживать уникальность товара.
…	…	…	…

При планировании и разработки стратегии, удобным инструментом является ADL матрица. Учитывает стадии жизненного цикла отрасли и уровень конкурентоспособности компании на рынке. В основе матрицы лежит концепция жизненного цикла товара/отрасли, в соответствии с которой переход от одной стадии у другой требует от компании изменения стратегических решений. Завершив анализ, компания получит управленческое решение, определит вектор развития компании. ADL матрица была впервые предложена компанией Arthur D. Little в 1970 году [23]. Наглядный пример построения матрицы можно увидеть в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица ADL-анализа [5]

		Стадия роста	Стадия зрелости
	Сильная	Стратегия..	Стратегия …
	Заметная	Стратегия..	Стратегия …

Для контроля согласованности и исполнения таких внутренних элементов компании, как миссия, стратегия, цель, тактика для дальнейшего достижения желаемого результата можно воспользоваться VMOST анализом [79].

Анализируемые элементы компании:

– V-Vision - видение — это цель организации с точки зрения ее предназначения.
– M-Mission - миссия — сформулированное утверждение, определяющее причину существования компании.
– O-Objectives - цели — это конкретно-сформулированные задачи, которые необходимы для достижения миссии.
– S-Strategy - стратегия — план необходимый для достижения целей.
– T-Tactics - тактика — набор действий, который необходим для исполнения стратегии.

Две основных функции анализа: во-первых, подчеркнуть проблемы, которые существуют на данном этапе развития, во-вторых, создать планы на

будущее. Компанией разрабатывается стратегии для достижения целей, организация реализуете свои стратегии благодаря конкретным тактикам [53, с.23].

Для анализа понадобится информация об основных 5 элементах компании. Затем, на основе полученных данных ответить на подобные вопросы: стратегия вашей компании направлена на достижение цели? Соответствует ли миссия ценностям организации? И так далее. Если на все вопросы получены положительные ответы, можно считать, что организация реализует общее видение [28].

Завершающим инструментом анализа внутренней и внешней среды предприятия является GAP-анализ.

Gap-анализ — комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ позволяет выделить проблемные зоны, препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому [17].

Главная цель GAP – анализа: найти такие возможности компании, которые в дальнейшем могут стать рыночным преимуществом. Применяется повседневно, но чаще при долгосрочном планировании.

Для проведения анализа необходимо выяснить ожидание фирмы и реальные возможности, также определить конкретные показатели, соответствующих ожиданиям фирмы. Сравнить получившийся результат и разработать специальные программы для заполнения разрыва. Схематический пример GAP-анализа представлен на рисунке 5.

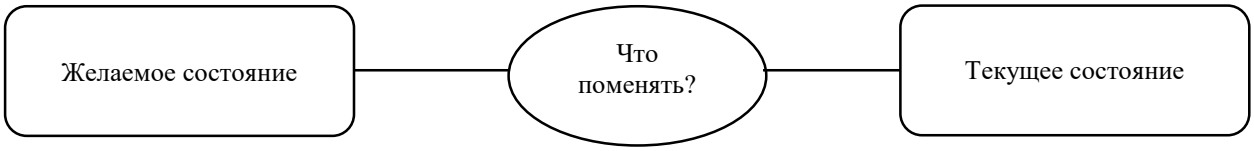

Рисунок 5 – GAP-анализ

Для того, чтобы проанализировать конкурентов, компания может воспользоваться таким инструментом, как карта стратегических групп (карта конкурентов). Карта конкурентов – инструмент, который помогает выделить наиболее значимых конкурентов, объединить их в стратегические группы [5].

Данный метод помогает объединить конкурентов по разным признакам, такие как: качество товара, технологии, цены, каналы сбыта. Такой инструмент полезен не только опытным предпринимателям, но и начинающим. Он поможет определить ситуацию на рынке, предложить перспективные направления развития, а также отследить тенденции на рынке.

Таким образом, изучив различные инструменты для анализа внутренней и внешней среды предприятия, можно выделить инструменты, которые помогают проанализировать внешнюю среду предприятия: PEST-анализ, 5 конкурентных сил Майкла Портера; для внутренней среды обычно рассматриваются такие анализы: SNW, VMOST, GAP. Инструментами комплексного анализа являются: SWOT, Матрица БКГ (Бостонская консалтинговая группа). Для стратегического анализа конкурентов и положения на рынке были рассмотрены такие модели: карта стратегических групп, ADL матрица.

Таким образом, был сформирован алгоритм анализа сред (рисунок 6), с помощью которого, организация сможет получить разностороннюю и систематизированную информацию как о всевозможных влияниях внешней среды, так и о состоянии внутри организации, а также о определить положение на рынке и построить стратегию, выстроить мероприятия по развитию деятельности.

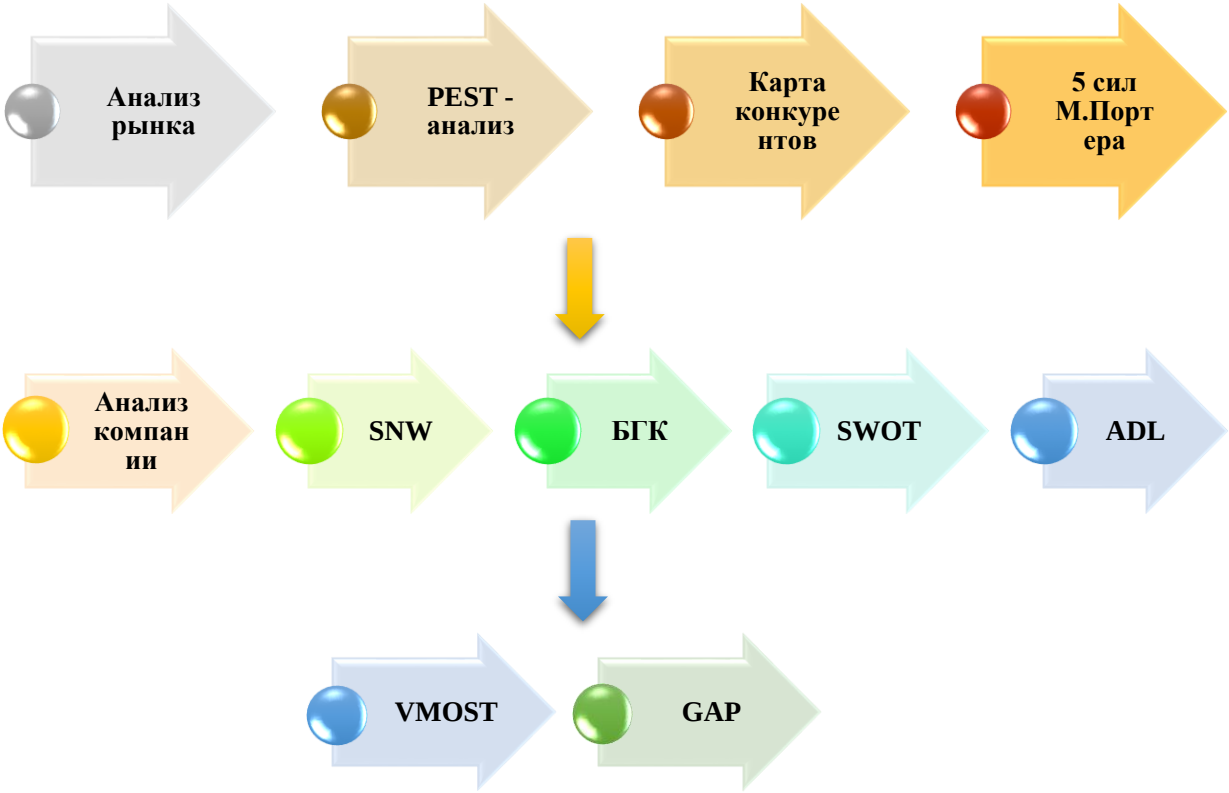

Рисунок 6 – Алгоритм стратегического анализа

На основании полученных данных компании удастся предотвратить негативные последствия, подчеркнуть свои сильные стороны и составить эффективную стратегию деятельности на рынке.

На основании проведённого исследования можно сделать следующие выводы.

В первом разделе была рассмотрена теория касаемо стратегического прогнозирования и классификации стратегий, выделено, что без этих элементов компания будет неустойчивой на рынке, подвергая себя различным негативным последствиям. Без стратегического плана компания не может эффективно распределять и использовать свои ресурсы. Стратегическое прогнозирование обеспечивает организации возможность получения прибыли не только в краткосрочный период, но и на перспективу.

Целью конкурентной стратегии является повышение эффективности производства, получение преимуществ в конкурентной борьбе и как

результат – получение дополнительной прибыли. Общая стратегическая цель конкурентной стратегии развития — это достижение желаемого образа будущего компании в представлении собственников.

В ходе исследования были изучены различные инструменты стратегического анализа внутренней и внешней среды предприятия. Можно выделить методы, которые помогают проанализировать внешнюю среду предприятия: PEST-анализ, 5 конкурентных сил Майкла Портера, стратегическая карта конкурентов; для внутренней среды обычно рассматриваются такие анализы: SNW, VMOST, GAP. Инструментами комплексного анализа являются: SWOT, Матрица БКГ (Бостонская консалтинговая группа). Также была использована модель для разработки стратегии копании – ADL матрица. Выработка алгоритма Стратегического анализа сред компании необходима для получения комплексной, разносторонней информации о всевозможных влияниях со стороны внутренней и внешней среды. В модели мы предлагаем исследовать, во-первых, внешнюю среду организации, затем проанализировать внутренние факторы, влияющие на работу, далее мы выстраиваем стратегию и предлагаем мероприятия.

2 Оценка стратегии развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Мурманская строительная компания»

ООО «Мурманская строительная компания» зарегистрирована 10 февраля 2016 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по г. Мурманску. Руководитель организации: генеральный директор Пилецкий Константин Эдуардович.

Юридический адрес ООО «Мурманская строительная компания» - 183039, Мурманская область, г Мурманск, ул. Академика Книповича, д. 17, помещ. 126.

Основным видом деятельности является «Строительство жилых и нежилых зданий».

ООО «Мурманская строительная компания» входит в число крупнейших компаний строительной отрасли города Мурманска и является абсолютным лидером в сегменте монолитно-кирпичного домостроения. Компания реализует проекты комплексного освоения территории. Строительство осуществляется по самым передовым технологиям. Компания одной из первых в Мурманске освоила технологии монолитного домостроения и успешно их применяет, благодаря использованию строительных материалов высшего качества, современной строительной техники и постоянному контролю качества в процессе строительства.

ООО «Мурманская строительная компания» – динамично развивающаяся компания, в которую входят предприятия, обеспечивающие выполнение самых различных видов работ – от проектирования до строительства и эксплуатации объектов. Поддерживать высокие темпы строительства позволяют опыт и высокий профессионализм сотрудников.

Сейчас компания имеет один из лучших в Мурманске парков строительных машин и механизмов, собственную мощную производственную базу.

Цель деятельности ООО «Мурманская строительная компания»: качественное исполнение проектных и строительно-монтажных работ, а также получение прибыли от подрядных работ по указанным выше и иным видам деятельности.

Управление осуществляется совокупностью подразделений, специализирующихся на выполнении конкретных видов работ, где специалисты одного профиля объединены в определенные отделы, а именно: отдел подготовки строительства, коммерческий отдел, сметно-договорный отдел, ПТО, информационно-технический отдел, финансово-экономический отдел, отдел логистики, строительно-монтажный департамент. Таким образом, общая задача управления в данной организации делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Во главе каждого подразделения стоит руководитель (рисунок 7).

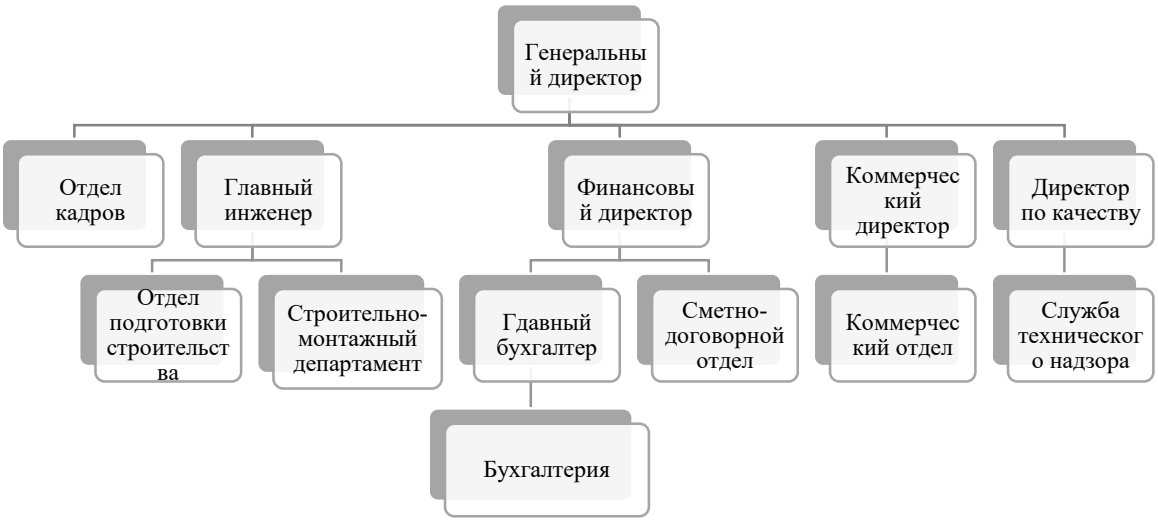

Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Мурманская строительная компания»

Основой данной структуры являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их

специализированные функциональные подразделения. При такой структуре управления каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке хозяйственного процесса. Все элементы организационной структуры управления компанией взаимосвязаны между собой.

Данная функциональная структуризация является самой распространенной формой организации и встречается практически во всех компаниях на том или ином уровне организационной структуры и представляет собой процесс разделения компании на отдельные элементы, где каждый элемент имеет четко определенную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют. Достаточно большая нагрузка лежит на дирекции предприятия, поскольку сотрудники каждого отдела должны обладать большим объемом разносторонних знаний для принятия решений по широкому кругу вопросов.

Всем процессом управляет генеральный директор, он же делегирует задачи, а вместе с ними и полномочия каждому конкретному подразделению или звену организации. В свою очередь, подразделения и звенья организации принимают на себя обязательства по выполнению этих задач и несут ответственность перед руководителем в рамках занимаемой должности. Уровень квалификации персонала предприятия ООО «Мурманская строительная компания» обеспечивает высокий профессиональный и качественный уровень выполнения заказов.

Топ-менеджмент и сотрудники ООО «Мурманская строительная компания» регулярно проходят курсы повышения квалификации, принимают участие в вебинарах и конференциях, что позволяет совершенствовать свои профессиональные навыки и применять новые современные технологии в профессиональной деятельности. На результатах реализации планов основан контроль и оценка эффективности управления организации. Контроль осуществляется по следующим критериям: динамика прибыли, объем продаж, количество постоянных клиентов. Можно выделить стратегический

контроль, текущий контроль за выполнением конкретных мероприятий, а также контроль прибыльности, подразумевающий анализ фактической прибыли и эффективности маркетинговых усилий.

На предприятии система управления персоналом включает в себя различные составляющие: прицельный точечный подбор новых работников (с дальнейшей психологической адаптацией); разработку схем мотивации, включающих в себя самые разнообразные стимулы помимо традиционных материальных, проведение корпоративных мероприятий и многое другое.

В собственности ООО «Мурманская строительная компания» числится более 60 единиц различной строительной и специальной техники (гусеничные трактора, катки грунтовые, грейдеры, бульдозеры, грузоподъемная техника, пневматические экскаваторы, манипуляторы и прочая специальная техника), в связи с чем в привлечении арендованной строительной техники предприятие не нуждается. В ООО «Мурманская строительная компания» систему менеджмента качества, охватывающую деятельность по выполнению строительных, монтажных и ремонтных работ декларирует Руководство по качеству.

В ООО «Мурманская строительная компания» систему менеджмента качества, охватывающую деятельность по выполнению строительных, монтажных и ремонтных работ декларирует Руководство по качеству. ООО «Мурманская строительная компания» включает процессы, требования которых установлены в п. 7.5 ГОСТ ISO 900:2018 в части обслуживания продукции и пункте 7.5.4. Предприятие использует процессы производства и обслуживания, которые можно проверить посредством мониторинга или измерения, поэтому в ООО реализованы требования п. 7.5.2. ГОСТ ISO 900:2018.

Рассмотрим технико-экономические показатели ООО «Мурманская строительная компания» за 2018–2020 гг. в таблице 7.

Таблица 7 – Основные технико-экономические показатели ООО «Мурманская строительная компания»

Показатели	Годы			Отклонения (+;-)			
	2018	2019	2020	Абсолютное		Относительное, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	731 814	523 858	541 030	-207 956	17 172	0,72	1,03
Себестоимость, тыс. руб.	544 077	418 288	439 774	-125 789	21 486	0,77	1,05
Валовая прибыль, тыс. руб.	187 737	105 570	101 256	-82 167	-4 314	0,56	0,96
Налог на прибыль, тыс. руб.	37 547	21 114	20 251	-16 433	-863	0,56	0,96
Чистая прибыль, тыс. руб.	150 190	84 456	81 005	-65 734	-3 451	0,56	0,96
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, тыс. руб.	0,743	0,798	0,813	0,055	0,015	1,07	1,02
Рентабельность продаж, %	0,205	0,161	0,15	-0,044	-0,011	0,79	0,93
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	556 476	524 746	522 917	-31 730	-1 829	0,94	1,00
Фондоотдача, тыс. руб./ тыс. руб.	1,315	0,998	1,035	-0,317	0,037	0,76	1,04
Фондоемкость, тыс. руб. / тыс. руб.	0,760	1,002	0,967	0,242	-0,035	1,32	0,97
Численность персонала, чел.	380	324	251	-56	-73	0,85	0,77
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1 926	1 617	2087	-309	470	0,84	1,29

Рост выручки от реализации продукции свидетельствует о получении предприятию крупного заказа. К 2018 г. рентабельность продаж достигает 0,257 при выручке 731814 тыс. руб. Начиная с 2019–2020 гг. рентабельность продаж снижается на 27%. Увеличение затрат на 1 руб. реализованной продукции за весь исследуемый период растут с 0,709 тыс. руб. до 0,813 тыс.

руб. в 2018–2020 гг. обусловлено ростом цены марки металла Р6М5 в среднем на 14% в год.

В структуре себестоимости продукции около 40% составляет расходы на материалы. Рост величины себестоимости продукции обусловлен увеличением цены металла марки Р6М5 до 660,59 за кг.

Снижение показателя фондоотдачи за весь исследуемый период говорит об уменьшении доли активной части основных средств, в частности, производственного оборудования ввиду его износа. Рост фондоемкости с 2018–2020 гг. свидетельствует об увеличении расходов на производство. К 2020 г. для выпуска продукции на 1 руб. требуется вложить в основные средства 0,967 руб.

Сокращение выручки предприятия с 2018–2020 гг. ввиду снижения спроса на продукцию, цена которой выше на рынке приводит к падению загрузки на производстве. Численность работников за исследуемый период сокращается с 360 до 330 чел. К 2020 г. для выполнения годового плана заказов в сумме 541 030 тыс. руб. при численности работников 251 чел. производительность составляет 2087 тыс. руб./ чел.

Подводя итог выше сказанному, отметим, что предприятие ООО «Мурманская строительная компания» является хозяйствующим субъектом, существующим в рамках законодательства РФ и Мурманской области, деятельность которого направлена на удовлетворение потребностей населения в работах и услугах с последующим извлечением прибыли, а организационная структура ООО «Мурманская строительная компания» являет собой упорядоченный комплекс прочно взаимосвязанных элементов, обеспечивающих бесперебойное эффективное функционирование предприятия на динамично изменяющемся рынке.

2.2 Анализ развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания»

Проведем анализ внешней и внутренней среды ООО «Мурманская строительная компания» с применением способов стратегического анализа. Анализ макросреды организации не имеет возможности быть выполненным, без точного отражения воздействия ее факторов на цели становления и развития организации и характер ее работы.

В ходе исследования макросреды употребляются так называемые методики PEST-анализа. В ходе PEST-анализа предприятие старается выявить благоприятные и негативные направленности по любому из ключевых факторов «макросреды» (политические, финансовые, общественные и технологические), и на этой основе решить вопрос о продолжении работы либо, напротив, об уходе с рынка. Матрица PEST-анализа ООО «Мурманская строительная компания» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Матрица PEST-анализа ООО «Мурманская строительная компания»

Группа факторов	События/факторы	Опасность/ возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на ООО «Мурманская строительная компания»
Политико-правовые	Сохранение политической стабильности в обществе	+	5,5	8,8	+44,0
	Совершенствование законодательной базы в сфере гражданского строительства	+	7,0	8,8	+61,6
	Ужесточение налогового законодательства	-	5,5	8,8	-44,0
	Риски изменения требований по лицензированию основной деятельности	-	7,0	8,8	-61,6

Продолжение таблицы 8

Группа факторов	События/факторы	Опасность/ возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на ООО «Мурманская строительная компания»
Экономические	Сокращение уровня платежеспособного спроса населения	+	5,5	8,0	+40
	Развитие финансово-экономического кризиса	+	7,0	8,0	+35
	Скачки курса валют могут привести к росту цен	+	3,0	5,0	+15,0
	Рост инфляции в 2021 году	+	3,0	5,0	+15,0
Социальные	Требование гарантийных обязательств для выполненных работ	-	2,0	3,8	-7,6
	Мнения и отношения заказчиков	+	5,0	3,8	+19,0
Технологические	Общее развитие технологий	+	2,0	3,8	+7,6
	Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования	+	2,0	3,8	+7,6
	Уровень развития инфраструктуры	+	3,0	3,8	+19,0
	Наличие дешевой рабочей силы на рынке труда	+	5,0	3,8	+19,0

Таким образом, среди политических и правовых причин самое большое воздействие на работу ООО «Мурманская строительная компания» оказывают следующие факторы: политическая стабильность в обществе (влияние которой имеет место быть в подъеме среднедушевого дохода и потребления, увеличения платежеспособного спроса населения); улучшения законодательной базы, способствующей развитию гражданского строительства.

Из числа экономических факторов на деятельность ООО «Мурманская строительная компания» наибольшее влияние оказывают: сокращение уровня платежеспособного спроса населения, развитие финансово-экономического кризиса.

Технологические факторы в полном объеме оказывают влияние на предприятие.

Для полноты картины конкурентоспособности организации ООО «Мурманская строительная компания» ниже рассмотрим сильные и слабые стороны ООО «Мурманская строительная компания». Анализ сильных и слабых сторон даст нам возможность выстроить наиболее конкурентоспособную стратегию развития организации с точки зрения интересующего нас совершенствования логистической деятельности.

С помощью метода SWOT-матрицы выделим достоинства и недостатки процесса организации деятельности на предприятии ООО «Мурманская строительная компания» (таблица 9).

Таблица 9 – SWOT- анализ ООО «Мурманская строительная компания»

	Возможности:	Угрозы:
SWOT	1. Замедление падения и рост отрасли 2.Рост качества продукции. 3.Возможное банкротство конкурентов 4.Развитие информационной отрасли 5.Совершенствование квалификации сотрудников 6. Появление новых технических функций	1.Рост темпов инфляции. 2.Изменение уровня цен. 3.Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов. 4.Изменения в законодательстве 5.Дефицит специалистов 6. Снижение доходов у населения

Сильные стороны	1.Широкий спектр строительных работ 2. Высокая фондоотдача 3.Коэффициент оборачиваемости запасов в пределах норматива 4.Ценовое преимущество перед конкурентами Отсрочка платежей для постоянных клиентов. Разработанная система обучения новых сотрудников.	1.Увеличение спроса на продукцию компании 2.Опыт работы и профессионализм специалистов позволит быстро и эффективно внедрять инновации по логистизации бизнес-процессов на предприятии.	1.Повышение цен на высококачественное жилье не приведет к уменьшению спроса за счет качественного и профессионального обслуживания клиентов. 2.Высокий контроль качества и высокая квалификация имеющегося персонала повышает конкурентоспособность предприятия.

Продолжение таблицы 9

	SWOT	Возможности:	Угрозы:
Слабые стороны	1.Отсутствие ясных стратегических направлений. 2.Недофинансирование объектов материальными ресурсами. 3.Низкая рентабельность 4. Задержки в поставках сырья и материалов.	1.Оптимизация организационной структуры ООО «Мурманская строительная компания» путем создания подразделений управления логистическими процессами/ 2.Выбор оптимального поставщика стройматериалов. 3.Внедрение информационного моделирования строительного объекта BIM	Велик риск ухода потенциальных клиентов к конкурентам в высококонкурентной динамичной внешней среде

Обратимся к таблице 10 для иллюстрации количественных оценок. Например, на пересечении пунктов «Снижение доходов у конкурентов» и «Низкие цены» стоит 6. Этот выбор был сделан, потому что низкие цены будут являться серьезным преимуществом при снижении покупательной способности населения. На пересечении пунктов «Ужесточение законодательства» и «Положительная репутация», стоит 1, так как ужесточение законодательства никак не отразится на репутации компании.

Таблица 10 – Количественная оценка связи сильных и слабых сторон, угроз и возможностей ООО «Мурманская строительная компания»

	SWOT	Сильные стороны				Слабые стороны			
		1. Широкий спектр услуг	2. Высокая фондоотдача	3. Положительная репутация	4. Ценовое преимущество	5. Отсутствие ясной стратегии	6. Недофинансирование объектов	7. Низкая рентабельность	8. Задержки в поставках сырья и материалов
Угрозы	1.Рост цен на материалы	3	3	3	4	3	5	5	4
	2. Ужесточение законодательства	2	2	1	5	4	3	4	3
	3. Нестабильная экономика	4	4	2	4	5	4	5	3

Продолжение таблицы 10

	SWOT	Сильные стороны				Слабые стороны			
		1. Широкий спектр услуг	2. Высокая фондоотдача	3. Положительная репутация	4. Ценовое преимущество	5. Отсутствие ясной стратегии	6. Недофинансирование объектов	7. Низкая рентабельность	8. Задержки в поставках сырья и материалов
	4. Дефицит специалистов	3	4	4	3	3	2	4	4
	5. Снижение доходов у клиентов	4	4	2	5	4	3	5	5
Возможности	6. Замедление падения и рост отрасли	5	4	5	4	5	4	4	4
	7. Рост качества продукции	5	3	5	5	4	3	4	5
	8. Банкротство конкурентов	5	1	4	5	4	2	1	4
	9. Развитие информационной отрасли	3	2	3	3	4	3	3	4
	10. Повышение квалификации сотрудников	3	3	5	3	5	2	4	4

Основными недостатками в стратегическом развитии ООО «Мурманская строительная компания» являются:

- отсутствие ясной стратегии;
- наличие задержек в передаче информации, наличие фактов искажения информации между подразделениями;
- задержки в поставках сырья и материалов, простои в строительстве вследствие недостатка материалов и задержки в выполнении заказов;
- отсутствие эффективной системы финансового планирования и обеспечения выполнения работ по строительству объектов недвижимости.

ООО «Мурманская строительная компания» занимает устойчивое положение на рынке, но руководству следует обратить внимание на соблюдение сроков сдачи объекта согласно договору, а также уровню квалификации персонала.

На основании авторской методики оценки ресурсов на основе концепции развития проведем анализ эффективности использования ресурсов ООО «Мурманская строительная компания».

Авторская методика оценки ресурсов ориентирована на исследование четырех групп ресурсов (финансовые, производственные, инвестиционные, человеческие) с точки зрения концепции развития.

На первом этапе рассчитываются частные показатели, позволяющие оценить ресурсы промышленного предприятия с позиции достижимости целей устойчивого развития. В связи с тем, что показатели оценки ресурсов промышленного предприятия имеют различную меру, автором предложена интерпретация результатов в виде проведения балльной оценки показателя с точки зрения устойчивого развития: плохо (1балл), нейтрально (2 балла), хорошо (3 балла). Это позволит привести частные показатели оценки ресурсов к единой мере.

На втором этапе рассчитывается обобщенный показатель для каждой исследуемой группы ресурсов (формула 1):

$$k_{\text{обобщ.рес.}} = \sum k_{n1,n2,n3,\ldots n_p}, \quad (1)$$

где $k_{\text{обобщ.}}$- обобщенный показатель оценки ресурсов промышленного предприятия;

$k_{n1,n2,n3,\ldots n_p}$- значения балльной оценки каждого исследуемого показателя с позиции концепции устойчивого развития.

Чем выше обобщающий показатель оценки каждого исследуемого ресурса, тем эффективнее формируются и используются ресурсы с экономической, экологической, социальной устойчивости.

На третьем этапе рассчитывается комплексный показатель оценки ресурсов промышленного предприятия (формула 2):

$$k_{\text{компл.рес.}} = \sum k_{\text{обобщ.рес.}}, \qquad (2)$$

Исследование комплексного показателя оценки человеческих, инвестиционных, производственных, финансовых ресурсов промышленного предприятия в динамике позволяет выявить ключевые проблемы, препятствующие достижению целей устойчивого развития.

В Приложении А представлена методика оценки ресурсов промышленного предприятия, учитывающая концепцию устойчивого развития (таблица А.1).

Оценим состояние человеческих ресурсов предприятия (таблица Б.1 Приложения Б).

Коэффициент стабильности кадров в 2018–2019 гг. не изменяется и составляет около 0,8. На предприятии работают работники в возрасте свыше 40 лет со средним стажем работы 15-25 лет. Наблюдается снижение количества персонала высокой квалификации с 23% в 1 кв. 2018 г. до 18% в 4 кв. 2020 г.

Начиная с 1 кв. 2020 г. развитие пандемии короновирусной инфекции COVID-19 приводит к сокращению коэффициента стабильности кадров на 12%. Более 38% всех работников в возрасте более 40 лет вынуждены в период пандемии, начиная со 2 кв. 2020 г. перейти на удаленную работу, из них 12% - уволиться по собственному желанию. Сокращение количества работников за этот период способствует учащению случаев травматизма персонала на 29% в связи с ростом их трудовой нагрузки.

К 2 кв. 2020 г. наблюдается снижение производительности труда на 0,2 пункта по сравнению с 1 кв. 2020 г. Высокая доля НИОКР в 2018 г. обусловлена открытием участка по изготовлению пресс-форм. За период 2019-2020 гг. предприятие не осуществляло научные разработки.

Проведем балльную оценку человеческих ресурсов предприятия с точки зрения концепции развития (таблица 11).

Таблица 11 – Балльная оценка человеческих ресурсов ООО «Мурманская строительная компания» с точки зрения концепции развития

Показатель	Годы											
	2018				2019				2020			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Коэффициент стабильности кадров	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
Коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
Коэффициент травматизма	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Коэффициент изменения производительности труда	1	3	3	3	1	2	1	2	3	1	1	3
Доля работников, занимающихся НИОКР	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1
Обобщенный показатель оценки человеческих ресурсов	9	11	11	10	9	10	9	9	10	7	7	8

В целом с 2018–2020 г. наблюдается сокращение обобщающего показателя оценки ресурсов с точки зрения концепции устойчивого развития с 9 баллов в 1 кв. 2018 г. до 8 баллов в 4 кв. 2020 г. Причины снижения эффективности формирования и использования человеческих ресурсов состоят в следующем:

- рост трудовой нагрузки работников в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 20%;
- в структуре персонала более 58% составляют работники старше 40 лет;

– снижение количества работников, занимающихся НИОКР в 2020 г. по сравнению с 2018 г. в 3 раза.

Проведем оценку инвестиционных ресурсов предприятия (таблица Б.2).

Рост величины инвестиций в основной капитал с 0,14 пункта до 0,20 пункта обусловлен приобретением дополнительного нежилого производственного помещения с целью его последующей сдачи в аренду. Также наблюдается рост величины финансовых инвестиций в ценные бумаги с 0,16 в 1 кв. 2018 г. до 0,63 в 4 кв. 2020 г.

Проведем балльную оценку инвестиционных ресурсов предприятия с точки зрения концепции устойчивого развития (таблица 12).

Таблица 12 – Балльная оценка инвестиционных ресурсов ООО «Мурманская строительная компания» с точки зрения концепции устойчивого развития

Показатель	Годы											
	2018				2019				2020			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Коэффициент инвестиций в основной капитал	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Коэффициент финансовых инвестиций	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2
Коэффициент инвестиций в НИОКР	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Обобщенный показатель оценки инвестиционных ресурсов	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4

Обобщенный показатель оценки инвестиционных ресурсов с 2018-2020 гг. варьируется на уровне 4-5 баллов и свидетельствует о неэффективном формировании и использовании инвестиционных ресурсов предприятия на устойчивое развитие.

Причины, препятствующие повышению эффективности формирования и использования инвестиционных ресурсов, состоят в следующем:

– отсутствие инвестирования в производственное оборудование, которое бы позволило ускорить производственный цикл на 20%;

– отсутствие инвестирования в НИОКР в 2020 г. для создания новых видов продукции.

Проведем оценку финансовых ресурсов предприятия (таблица Б.3).

Коэффициент автономии с 2018–2020 гг. варьируется на уровне 0,08. В силу фондоемкости производства в структуре финансирования оборотных и внеоборотных активов преимущественно составляют заёмные средства. Так, 92% составляют долгосрочные кредиты и займы и лишь 8% - собственные средства.

Отрицательный показатель коэффициента обеспеченности собственными средствами с 2018–2020 гг. свидетельствует о неудовлетворительной структуре баланса. В динамике значение показателя повышается и говорит об улучшении финансовой устойчивости предприятия. В структуре источников финансирования оборотных и внеоборотных средств наблюдается рост доли собственного капитала. Предприятие постепенно отказывается от краткосрочных кредитов и займов.

Коэффициент текущей ликвидности с 1 кв. 2018 г. по 1 кв. 2020 г. имеет тенденцию роста, что говорит об улучшении ситуации с погашением текущих обязательств. Однако начиная с 2 кв. 2020 г. снижение коэффициента текущей ликвидности и рентабельности продукции обусловлено сокращением количества заказов в силу падения спроса на продукцию в период развития пандемии Covid-19.

Снижение спроса на продукцию способствовали падению выручки, следовательно, предприятие в период со 2-4 кв. 2020 г. испытывало трудности в оплате заявок на поставку металла. Финансовое положение предприятия в 2019–2020 гг. остается неустойчивым в силу высокой зависимости от заёмных источников финансирования.

Коэффициент фондоотдачи ниже нормативного значения. На предприятии существует множество оборудования в состоянии «простоя». Однако, рост фондоотдачи с 2018–2019 гг. связан с повышением

эффективности производства в связи с продажей части нерентабельного оборудования арендаторам.

Проведем балльную оценку финансовых ресурсов предприятия с точки зрения концепции устойчивого развития (таблица 13).

Таблица 13 – Балльная оценка финансовых ресурсов ООО «Мурманская строительная компания» с точки зрения концепции устойчивого развития

Показатель	Годы											
	2018				2019				2020			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Коэффициент автономии	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Коэффициент маневренности собственными средствами	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Коэффициент финансовой устойчивости	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Коэффициент текущей ликвидности	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Коэффициент платежеспособности	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Рентабельность продукции	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1
Коэффициент фондоотдачи	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Обобщенный показатель оценки финансовых ресурсов	13	13	15	13	13	13	13	11	12	13	11	11

С 2018-2020 гг. обобщенный показатель оценки финансовых ресурсов снижается с 13 баллов до 11 баллов. Эффективность формирования и использования финансовых ресурсов с точки зрения устойчивого развития снижается.

Причины, препятствующие повышению эффективности формирования и использования финансовых ресурсов, состоят в следующем:

– в структуре финансирования оборотных и внеоборотных средств около 80% составляют заемные средства;

– высокая зависимость от краткосрочных источников финансирования.

Проведем оценку производственных ресурсов предприятия (таблица Б.4).

В 2018 г. рост коэффициента обновления основных фондов обусловлен введением в производство нового вида продукции – пресс-форм и необходимостью закупа нового производственного оборудования. Несмотря на постепенное обновление производственного оборудования на производстве с 2018-2020 гг. выбыло основных фондов больше, чем поступило. Предприятие не в силах обновить весь производственных фонд ввиду высокого износа оборудования на всех участках производства. В 2020 г. предприятие практически не закупает новое производственное оборудование, а занимается капитальным ремонтом старых изношенных станков.

С 2018-2020 гг. наблюдается снижение коэффициента ресурсосберегающих технологий с 0,63 до 0,45 свидетельствует о повышении затрат сырья, труда, времени на производство. Доля бракованной продукции, используемая для повторного использования в среднем, составляет около 1-2% всего выпуска продукции. Остальная часть отходов (обрезки металла, металлическая стружка, пыль) вывозится на полигон. Снижение коэффициента степени очистки воды со 2 кв. 2019 г. до 4 кв. 2020 г. говорит о росте загрязнения сточных вод промышленными жидкими отходами, что способствует ухудшению состояния окружающей среды. Показатель энергоемкости с 2018-2020 гг. ниже предельного значения. Высокие расходы на электроэнергию предприятия негативно сказываются на устойчивом развитии.

Проведем балльную оценку производственных ресурсов предприятия с точки зрения концепции устойчивого развития (таблица 14).

Таблица 14 – Балльная оценка производственных ресурсов ООО «Мурманская строительная компания» с точки зрения концепции устойчивого развития

Показатель	Годы											
	2018				2019				2020			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Коэффициент обновления основных фондов	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Коэффициент выбытия основных фондов	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2
Доля повторно используемого сырья	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ресурсоотдача	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1
Коэффициент ресурсосберегающих технологий	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Индекс энергоемкости	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Коэффициент степени очистки воды	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Коэффициент природоохранных мероприятий	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Коэффициент природоемкости	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
Коэффициент экологичности продукции	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2
Обобщенный показатель оценки производственных ресурсов	15	16	15	15	16	16	12	13	14	11	11	13

Рост эффективности использования производственных ресурсов с 1 кв. 2018 г. по 1 кв. 2019 г. связан с обновлением производственной линии. Начиная с 2 кв. 2019 г. снижение эффективности использования производственных ресурсов обусловлено рядом причин:

— рост износа производственного оборудования на 8% в год;

— повышение расходов на электроэнергию, воду, материалы в связи с использованием устарелого оборудования;

— рост производственных отходов, негативно влияющих на окружающую среду.

Проведем комплексную оценку ресурсов предприятия (таблица В.1 Приложения В). Снижение комплексного показателя оценки ресурсов промышленного предприятия с 2018-2020 гг. свидетельствует о нерациональном использовании человеческих, инвестиционных, производственных, финансовых ресурсов.

Таким образом, для избежания негативных последствий и решения проблем формирования и использования ресурсов промышленным предприятием необходимо разработать ресурсную стратегию, учитывающую параметры экономического, экологического, социального устойчивого развития.

По результаам второй главы можно сделать следующие выводы.

ООО «Мурманская строительная компания» - предприятие, которое год от года наращивает объемы заказов, расширяет производственные мощности, ведет постоянный поиск путей повышения качества и надежности выпускаемых изделий.

Показатели деловой активности ООО «Мурманская строительная компания» можно оценить, как положительные, создающие возможность для стабильной производственно-коммерческой деятельности в настоящем 2021 году.

С помощью количественной оценки связи сильных и слабых сторон, угроз и возможностей выявлены недостатки осуществления логистической деятельности на предприятии ООО «Мурманская строительная компания»:

- отсутствие ясной стратегии;
- наличие задержек в передаче информации, наличие фактов искажения информации между подразделениями;
- задержки в поставках сырья и материалов, простои в строительстве вследствие недостатка материалов и задержки в выполнении заказов;

- отсутствие эффективной системы финансового планирования и обеспечения выполнения работ по строительству объектов недвижимости.
- рост износа производственного оборудования;
- повышение расходов на электроэнергию, воду, материалы в связи с использованием устарелого оборудования;
- рост производственных отходов, негативно влияющих на окружающую среду.

Снижение комплексного показателя оценки ресурсов промышленного предприятия с 2018-2020 гг. свидетельствует о нерациональном использовании человеческих, инвестиционных, производственных, финансовых ресурсов. Для избежания негативных последствий и решения проблем формирования и использования ресурсов промышленным предприятием необходимо разработать ресурсную стратегию, учитывающую параметры экономического, экологического, социального устойчивого развития.

3 Совершенствование развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания»

3.1 Разработка стратегии развития предприятия ООО «Мурманская строительная компания»

Важнейшей задачей в обеспечении устойчивого развития промышленного предприятия принято считать эффективное формирование и использование ресурсов. Достижение рационального использования ресурсов в процессе производства требует разработки ресурсной стратегии. На рисунке Г.1 Приложения Г представлены этапы формирования ресурсной стратегии предприятия.

На первом этапе определяется миссия, стратегические цели с точки зрения экономической, экологической, социальной устойчивости. Цель должна быть упорядочена и ориентирована во времени, измерима, реальна.

На втором этапе разработки ресурсной стратегии проводится анализ эффективности использования ресурсов на основе концепции устойчивого развития. Так, оценка ресурсов на основе концепции устойчивого развития предполагает анализ финансовых, производственных, инвестиционных, человеческих ресурсов предприятия с точки зрения экономической, экологической, социальной устойчивости. На основании полученных данных обобщенного показателя каждого из исследуемых ресурсов рассчитывается комплексный показатель оценки ресурсов промышленного предприятия.

На третьем этапе по результатам оценки ресурсов проводится выбор ресурсной стратегии. Ресурсная стратегия должна быть направлена на достижение экономической, экологической, социальной устойчивости посредством разработки мероприятий по эффективному формированию и использованию ресурсов.

На четвертом этапе проводится анализ разрывов. В основе метода лежит детальное исследование ресурсов на предмет соответствия

требованиям, выявления пробелов и разработки мер по их дополнению, исправлению, изменению. В случае, если по итогам проведения GAP-анализа разрывы между достигнутыми целями от реализации ресурсной стратегии с желаемыми целями устранены или минимальны, то выбранная ресурсная стратегия эффективна. Если существующие пробелы в выбранной ресурсной стратегии не позволяют достичь желаемых целей, то следует повторно пройти этапы разработки ресурсной стратегии, начиная с проведения оценки ресурсов промышленного предприятия.

Таким образом, предложенный к рассмотрению алгоритм способствует поэтапному формированию ресурсной стратегии промышленного предприятия. Расчет обобщающих показателей оценки ресурсов и комплексного показателя оценки ресурсов промышленного предприятия позволяет определить степень эффективности использования ресурсов с позиции экономического, экологического, социального устойчивого развития.

Предложенный алгоритм формирования ресурсной стратегии предприятия на рисунке 7 следует апробировать на ООО «Мурманская строительная компания». Учитывая высокую ресурсную зависимость предприятия, осуществляющего деятельность в станкостроительной отрасли, важное значение приобретает выбор эффективной ресурсной стратегии.

Стратегической целью ООО «Мурманская строительная компания» выступает модернизация производства металлорежущего инструмента.

Для достижения стратегической цели в качестве ресурсной стратегии следует выбрать переоснащение производства новым оборудованием.

С экономической точки зрения обновление основных фондов позволит ускорить производственный цикл на 20% и повысить загрузку производственного комплекса с целью увеличения прибыли от реализации продукции. Использование в процессе производства нового оборудования обеспечит рост качества продукции и привлекательность предприятия на

рынке. Спрос на продукцию за счет улучшения качественных характеристик продукции возрастет, что положительно скажется на прибыли предприятия.

С экологической точки зрения модернизация производственной линии позволит с высокой точностью резки выпускать продукцию с минимальным объемом брака. Расходование сточной воды для промывки изготавливаемого инструмента будет оптимальным. Кроме того, возможность перевода нового производственного оборудования в режим «энергосбережение» в период простоя позволит сократить затраты на электроэнергию на 30%.

С социальной точки зрения обновление основных фондов на производстве позволит сократить долю травматизма. Большая часть травмоопасных операций, выполняемых «механическим» путем будет автоматизирована.

Для выявления отклонений в достижении стратегической цели и текущего уровня эффективности формирования и использования ресурсов промышленным предприятием проведем анализ разрывов (таблица 15).

Таблица 15 – Анализ разрывов ООО «Мурманская строительная компания»

Ресурсы	Тип устойчивости	Разрыв	Причина возникновения разрыва	Перечень мероприятий по сокращению разрыва
Человеческие	Экономическая Социальная	Рост трудовой нагрузки работников на производстве в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 20%	Систематический уход на больничный работников старше 40 лет.	Проведение замера времени изготовления продукции; пересмотр рабочего времени работников.
	Экономическая Социальная	В структуре персонала на производстве более 58% составляют работники старше 40 лет	Отсутствие набора молодых кадров на производство	Пересмотр возрастного состава работников; открытие новых вакансий на производстве в связи с закупом нового оборудования.

Продолжение таблицы 15

Ресурсы	Тип устойчивости	Разрыв	Причина возникновения разрыва	Перечень мероприятий по сокращению разрыва
	Социальная	Снижение количества работников на производстве, занимающихся НИОКР в 2020 г. по сравнению с 2018 г. в 3 раза	Отсутствие технической возможности для проведения НИОКР	Выбор среди работников «научной группы по разработке НИОКР»; мотивирование работников к разработке НИОКР в виде премирования; открытие на производстве центра по развитию инновациям и НИОКР.
Инвестиционные	Экономическая	Отсутствие инвестирования в производственное оборудование на производстве	Неоптимальное инвестирование в основные средства	Инвестирование в новое производственное оборудование, которое позволило бы ускорить производственный цикл на 20%; продажа неликвидных основных средств арендаторам.
	Экономическая Экологическая	Отсутствие инвестирования в НИОКР в 2020 г. для создания новых видов продукции.	Нехватка финансовых средств для развития НИОКР	Формирование резервного фонда; привлечение инвестора для развития НИОКР предприятия; субсидирование предприятия в развитие инноваций на производстве.
Финансовые	Экономическая	В структуре финансирования оборотных и внеоборотных средств около 80% составляют заемные средства	Нерациональный объем закупа металла и комплектующих в производстве на изготовление инструмента	Проведение предварительной оценки требуемой массы металла на выполнение заказа; усовершенствование технологического процесса производства продукции; приобретение реурсосберегающего оборудования на производстве.
	Экономическая	Высокая зависимость от краткосрочных источников финансирования.	Отсутствие «финансовой подушки безопасности» в случае необходимости расчета по краткосрочным обязательствам	увеличение доли собственного капитала за счет дополнительных вкладов собственников;

Продолжение таблицы 15

Ресурсы	Тип устойчивости	Разрыв	Причина возникновения разрыва	Перечень мероприятий по сокращению разрыва
Производственные	Экономическая Экологическая Социальная	Рост износа производственного оборудования на 8% в год	Отсутствие на производстве ежедневного технического осмотра и ремонта оборудования	оценка степени износа производственного оборудования; проведение ежедневного утреннего запуска производственного оборудования мастером по ремонту
	Экономическая Экологическая	Повышение расходов на электроэнергию, воду, материалы.	Использование устарелого производственного оборудования	покупка ресурсосберегающего производственного оборудования.
	Экологическая	Рост производственных отходов, негативно влияющих на окружающую среду.	Использование устарелого производственного оборудования	установки очистительных сооружений на производстве.

Для устранения разрывов в достижении стратегической цели и текущего уровня эффективности формирования и использования ресурсов с точки зрения устойчивого развития автором определены возможные направления:

- альтернатива №1: замена наиболее изношенного производственного оборудования (более 80% износа) в производственном комплексе.
- альтернатива №2: переоснащение одной производственной линии в производственном комплексе.
- альтернатива №3: полное переоснащение производственных линий в производственном комплексе.

Для того чтобы определится с тем, какую из альтернатив выбрать, необходимо выделить наиболее существенные критерии, которые позволят оценить осуществимость и успешность каждой альтернативы:

- степень рискованности;
- экономическая эффективность;

– экологическая эффективность;
– социальная эффективность;
– доступность.

Проведем исследование стратегических альтернатив развития промышленного предприятия при помощи экспертного анализа.

Шкала значимости критерия в достижении устойчивого развития:

– 1 балл – низкая значимость критерия в достижении устойчивого развития предприятия;
– 2 балл – средняя значимость критерия в достижении устойчивого развития предприятия;
– 3 балл – высокая значимость критерия в достижении устойчивого развития предприятия.

Шкала влияния критерия на реализацию альтернативы:

– 1 балл – низкое влияние критерия на реализацию альтернативы;
– 2 балл – среднее влияние критерия на реализацию альтернативы;
– 3 балл – высокое влияние критерия на реализацию альтернативы.

Таблица 16 – Балльная оценка стратегических альтернатив

Критерии оценки	Значимость в достижении устойчивого развития	Альтернативы развития					
		Вес			Средневзвеш. оценка		
		№1	№2	№3	№1	№2	№3
Степень рискованности							
Высокие финансовые вложения в проект	3	2	2	3	6	6	9
Быстрая изменчивость экономической обстановки в стране	2	1	2	2	2	4	4
Недостаточность опыта и знаний руководителей	1	1	2	3	1	2	3
Экономическая эффективность							
Высокие расходы на реализацию проекта	3	2	3	3	6	9	9
Сложность получения одобрения в получении кредита на реализацию проекта	1	1	2	3	1	2	3
Трудность поиска оборудования по более низкой цене	2	3	3	3	6	6	6

Продолжение таблицы 16

Критерии оценки	Значимость в достижении устойчивого развития	Альтернативы развития					
		Вес			Средневзвеш. оценка		
		№1	№2	№3	№1	№2	№3
Экологическая эффективность							
Возможность снижения величины отходов, направленных на утилизацию	2	2	3	3	4	6	6
Возможность экономии воды для чистки инструмента (очистной фильтр)	2	2	2	3	1	4	6
Социальная эффективность							
Снижения травматизма на производстве	3	2	3	3	6	9	9
Повышение качества условий труда на производстве	3	2	2	3	6	6	9
Доступность							
Возможность быстрого срока окупаемости проекта	3	3	3	3	9	9	9
Наличие высококвалифицированных с большим стажем работы	2	3	3	3	6	6	6
Возможность одобрения кредита на модернизацию производства	2	3	3	2	6	6	4
Итого баллов					60	75	83

Таким образом, после проведения балльной оценки выяснилось, что из предложенных стратегических альтернатив (проектов) развития наиболее привлекательной является стратегическая альтернатива №3 – полное переоснащение производственных линий в производственном комплексе ООО «Мурманская строительная компания».

Благодаря техническим возможностям нового производственного оборудования на предприятии появляется возможность выпускать сборные фрезы с модулем от 10 до 30 мм со вставками из быстрорежущей стали, червячно-модульные фрезы с твердосплавными сменными пластинами модулем от 1,5 до 14 мм, протяжки до 2 м в длину и весом до тонны, монолитные концевые фрезы и сверла из твердого сплава диаметром от 3 до 32 мм. Для осуществления полного переоснащения производственных линий

в производственном комплексе составлен график реализации проекта с 2021–2024 гг. (таблица 17).

Таблица 17 – Временной график реализации проекта (3 года)

№ этапа	Наименование этапа	Результат	Сроки выполнения	Ключевые события реализации проекта
1	Разработка и утверждение проектной документации	Акты-сдачи приемки выполненных работ	Ноябрь 2021-Декабрь 2021 г. (нулевой период)	Определение типа оборудования; выбор поставщика; согласование комплектации; заключение договоров
2	Строительно-монтажные работы	Акты-сдачи приемки выполненных работ	Январь-Май 2022 г.	Закупка токарно-фрезерного оборудования
			Июнь – Октябрь 2022 г.	монтаж и подключение станков; сдача их в эксплуатацию
			Ноябрь 2022 г.	обкатка технологий модернизированного технологического процесса
			Ноябрь-Декабрь 2022 г.	выпуск и контроль образцов новой, изготавливаемой по модернизированному техническому процессу, продукции
3	Производство	Выпуск монолитных фрез, разверток из твердого сплава	Июнь-Апрель-Декабрь 2022 г.	Производство 19,1 тыс. единиц продукции
			2023 г.	Производство 60,6 тыс. единиц продукции
			2024 г.	Производство 80,2 тыс. единиц продукции

Для реализации проекта необходимо:

- закупить выполнить ленточно-отрезной станок с ПУ Deita HFA-350, Южная Корея (3 ед.), вертикально-фрезерный обрабатывающий центр Lymco MV-208-5AX, Тайвань (4 ед.), отрезной станок с ЧПУ (6 ед.), 5-осевой шлифовальный станок Topwork TW-5 (4 ед.);
- нанять 16 работников для работы с автоматизированным токарно-фрезерным станком;
- переквалифицировать и обучить 40 чел.

Предполагается, что на поиск нового высококачественного производственного оборудования и его установку займет около полугода. Проект по модернизации производственного комплекса рассчитан на 3 года с шагом расчета 1 год. Нулевой период проекта инвестиционный равен полгода. Расчет будет вестись в текущих ценах.

Для покупки нового производственного оборудования предприятию потребуется потратить 274 640,8 тыс. руб. из них собственные средства – 74 640,8 тыс. руб., заемные средства – 200 000 тыс. руб. Планируется взять кредит в банке Промсвязьбанк в размере 200 000 тыс. руб. на 2 года под 15% годовых.

К концу второго 2 года сумма в размере 200 000 тыс. руб. будет погашена ООО «Мурманская строительная компания» полностью.

Проведем планирование инвестиционных затрат на полное переоснащение производственного оборудования ООО «Мурманская строительная компания» (таблица 18).

Таблица 18 – Планирование инвестиционных затрат, тыс. руб.

Статья затрат	Стоимость на 1 ед.	Количество, в шт.	Сумма, в тыс. руб.
1 Расходы на подготовку помещения к установке нового оборудования			
1.1 Ремонт пола			
Цемент, 50 кг / меш.	0,4	2000	800
Вода, 50 л.	0,05	10000	500
Услуги рабочих по заливке пола	300	1	300
1.2. Ремонт потолка (перекрытие крыши)			
Профнастил, 5 м./ лист	1,5	1000	1500
Болты, 50 шт./уп	0,1	150	15
Болгарка для резки металла	6	1	6
Услуги мастеров по перекрытию крыши	30	1	30
1.3 Ремонт электрических розеток			
Розетки, ед	0,05	100	5
Провод, 1 м.	0,05	1000	500

Продолжение таблицы 18

Статья затрат	Стоимость на 1 ед.	Количество, в шт.	Сумма, в тыс. руб.
Услуги электрика по починке розеток и проводки	50	1	50
Итого расходов по ремонту			3706
1.4 Оборудование			
Ленточно-отрезной станок с ПУ Deita HFA-350, Южная Корея	15000	3	45000
Вертикально-фрезерный обрабатывающий центр Lymco MV-208-5AX, Тайвань	10000	4	40000
Отрезной станок с ЧПУ	9000	6	94980,8
5-осевой шлифовальный станок Topwork TW-5	10000	4	50000
Компьютер	23	8	184
Стол	20	10	200
Стул	2	10	20
Итого затраты на оборудование :			179404
1.5 Расходы будущих периодов			
лицензии	250	1	250
Специальное программное обеспечение	300	1	300
Итого расходов будущих периодов			550
Итого общих расходов			274640,8

Общая сумма расходов на подготовку помещения к установке нового оборудования, проведение ремонта потолка и розеток, закуп нового производственного оборудования составляет 274640,8 тыс. руб.

3.2 Оценка эффективности разработанной стратегии

Для оценки эффективности реализации проекта по модернизации производственного комплекса составим прогноз финансовых результатов деятельности на 3 года (таблица 19).

Таблица 19 – Прогноз финансовых результатов, тыс. руб.

Период	Периоды (шаги проекта)			Итого
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Выручка от реализации	568082	690000	750000	2008082
Текущие издержки (себестоимость без амортизации)	441752	470000	402000	1313752
Амортизация	7680,8	7680,8	7680,8	23042,4
Валовая прибыль	118649,2	212319,2	340319,2	671287,6
Проценты по кредиту	34500	17250	0	51750
Налогооблагаемая прибыль	84149,2	195069,2	340319,2	619537,6
Налог на прибыль	16829,84	39013,84	68063,84	123907,52
Чистая прибыль	67319,36	156055,36	272255,36	495630,08
Распределение прибыли (дивиденды)	20195,808	46816,608	816763,608	148689,024
Нераспределенная прибыль	47123,552	109238,752	190578,752	346941,056
Накопленная нераспределенная прибыль	47123,552	156362,304	346941,056	-
Коэффициенты:				
Рентабельность продаж (%)	0,119	0,226	0,363	0,247
Рентабельность продукции (%)	0,148	0,057	0,846	0,291

По данным таблицы видно, что текущая деятельность ООО «Мурманская строительная компания» прибыльна. Суммарная выручка от реализации проекта за три года с 2022–2024 гг. составит 2008082 тыс. руб. К концу реализация проекта полное переоснащение производственного оборудования на предприятии позволит сократить себестоимость на 10% с 441752 тыс. руб. в 2022 г. до 402000 тыс. руб.

Чистая прибыль с 2022–2024 гг. возрастет в 3 раза с 67319,36 тыс. руб. до 272255,36 тыс. руб. за счет сокращения затрат на производство продукции на 10%. К 2024 г. предприятие покроет кредит в размере 200000 тыс. руб. и проценты – 51750 тыс. руб. Коэффициент рентабельности продаж за весь анализируемый период возрастает с 0,119% в первом году до 0,247% в третьем году. Наблюдается увеличение рентабельности продукции с 0,148% до 0,291%. Это свидетельствует о том, что темпы роста выручки опережают темпы роста затрат на реализацию проекта.

Рост выручки связан с увеличением объемов продаж. Обновив производственный комплекс новым оборудованием, предприятия повысило объемы производства и расширило товарную номенклатуру новыми видами продукции. Рост показателя рентабельности деятельности по чистой прибыли за исследуемый период говорит о том, что проект не убыточен для предприятия, а приносит прибыль.

Проведем оценку коммерческой эффективности проекта (таблица 20).

Таблица 20 – Оценка коммерческой эффективности проекта в целом, тыс. руб.

Период	Периоды (шаги проекта)				Итого
	0	1	2	3	
А. Приток денежных средств	274640,8	568082	690000	750000	2282722,8
1. Источники финансирования	274640,8				274640,8
2. Выручка от реализации продукции (ОД)	0	568082	690000	750000	2008082
Б. Отток денежных средств	274640,8	628277,648	688080,448	529740,448	2120739,34
1. Инвестиционные затраты (ИД)	274640,8	0	0	0	274640,8
2. Текущие издержки (себестоимость без амортизации), ОД	0	441752	470000	402000	1313752

Продолжение таблицы 20

Период	Периоды (шаги проекта)				Итого
	0	1	2	3	
3. Выплаты по обязательствам, итого (ФД)	0	149500	132250	0	281750
а) проценты по кредиту банка	0	34500	17250	0	51750
б) погашение банковского кредита	0	115000	115000	0	230000
4. Налоги (ОД)	0	16829,84	39013,84	68063,84	123907,52
5. Прочие расходы (любая Д)					0
6. Выплата дивидендов (ФД)	0	20195,808	46816,608	81676,608	148689,024
В. Сальдо (превышение/дефицит)	0	-60195,648	1919,552	198259,552	139983,46
Сальдо нарастающим итогом	0	-60195,648	-58276,096	139983,46	Х

Проект финансово реализуем и эффективен. К концу реализации проекта предприятие сможет получить положительное сальдо денежного потока в размере 139983,46 тыс. руб. Если планировать наличие финансовых резервов (10% от оттоков), то на шаге 0 по проекту велик риск его нереализуемости (так как накопленное сальдо на этом шаге = 0). Размер финансового резерва больше установленного значения.

Проведем оценку эффективности участия ООО «Мурманская строительная компания» в реализации проекта по полной модернизации оборудования в производственном комплексе (таблица 21).

Чистый доход ко второму году реализации проекта имеет положительное значение и составляет 1919,552 тыс. руб. К концу реализации проекта величина чистого дохода составляет 65342,656 тыс. руб.

При ставке дисконта 13% чистый дисконтированный доход к 2024 г. достигает положительного значения к третьему году в размере 12083,205 тыс. руб. Проект эффективен и приносит прибыль.

Таблица 21 - Расчет эффективности участия предприятия в проекте, в тыс. руб.

Период	Периоды (шаги проекта)				Итого
	0	1	2	3	
1. Выручка от реализации продукции	0	568082	690000	750000	2008082
2. Получение кредита	200000				200000
Приток, всего	200000	568082	690000	750000	2208082
Дисконтированный приток	200000	505592,98	545100	525000	1775692,98
1. Общие инвестиционные затраты	274640,8	0	0	0	274640,8
Дисконтированные инвестиции	274640,8	0	0	0	274640,8
2. Текущие издержки (себестоимость без амортизации)	0	441752	470000	402000	1313752
3. Налоги	0	16829,84	39013,84	68063,84	123907,52
4. Погашение кредита	0	115000	115000	0	230000
5. Выплата процентов по кредиту	0	34500	17250	0	51750
6.Выплата дивидендов	0	20195,808	46816,608	81676,608	148689,024
Отток, всего	274640,8	628277,648	688080,448	551740,448	2142739,34
Дисконтированный отток	274640,8	559167,107	543583,554	386218,314	1763609,775
Чистый доход (Приток - Отток)	-74640,8	-60195,648	1919,552	198259,552	65342,656
Чистый доход нарастающим итогом	-74640,8	-134836,45	-132916,9	65342,656	X
Коэффициент дисконтирования	1	0,89	0,79	0,70	X
Чистый дисконтированный доход	-74640,8	-53574,127	1516,446	138781,686	12083,205
ЧДД нарастающим итогом	-74641	-128214,93	-126698,48	12083,205	X

Рассчитаем показатели экономической эффективности проекта для предприятия (таблица 22).

Таблица 22 - Показатели экономической эффективности проекта для предприятия (участия предприятия в проекте), в тыс. руб.

Наименование показателя	Значение	Норма
Традиционные показатели		
Рентабельность продаж, %	0,247	-
Рентабельность продукции, %	0,472	-
Простые показатели		
Чистый доход, тыс. руб.	65342,656	≥ 0
Срок окупаемости (с начала операционной деятельности), лет	0,67	≤ Трасч. (≤3 г.)
Индекс доходности затрат, коэф.	1,03	≥1
Индекс доходности инвестиций, коэф.	1,24	≥1
Дисконтированные показатели		
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	12083,205	≥ 0
Срок окупаемости с учетом дисконтирования (с начала операционной деятельности), лет	0,91	≤ Трасч. (≤3 г.)
Внутренняя норма доходности, %	16,68%	≥Еуст.инв. (≥13%)
Индекс доходности дисконтированных затрат, коэф.	1,01	≥1
Индекс доходности дисконтированных инвестиций, коэф.	1,04	≥1

Реализация проекта по модернизации производственного комплекса является коммерчески эффективным. Уже на третьем году реализации предприятия получит прибыль в размере 19362,6 тыс. руб. и полностью расплатится с кредитами. Вложенных средств на сумму 274640,8 тыс. руб. достаточно для реализации проекта.

Рассмотрим более подробно экономический, экологический, социальный эффекты от реализации проекта по полному обновлению производственного оборудования на ООО «Мурманская строительная компания».

В таблице 23 представлен экономический эффект до и после реализации проекта на предприятии.

Реализация проекта по полному обновлению производственного оборудования в точки зрения экономического устойчивого развития эффективна.

Таблица 23 – Экономический эффект до и после реализации проекта ООО «Мурманская строительная компания», в тыс. руб.

Экономический эффект	До реализации проекта			После реализации проекта		
	2018	2019	2020	2022	2023	2024
Выручка от реализации	731814	523858	541030	568082	690000	750000
Текущие издержки (себестоимость без амортизации)	524841	405037	417539	441752	470000	402000
Амортизация	19236	13251	22235	7680,8	7680,8	7680,8
Валовая прибыль	187737	105570	101256	118649,2	212319,2	340319,2
Проценты по кредиту	-	-	-	34500	17250	-
Налогооблагаемая прибыль	187737	105570	101256	84149,2	195069,2	340319,2
Налог на прибыль	37547	21114	20251	16829,84	39013,84	68063,84
Чистая прибыль	150190	84456	81005	67319,36	156055,36	272255,36
Распределение прибыли (дивиденды)	45057	25337	24301,5	20195,808	46816,608	81676,608
Нераспределенная прибыль	105133	59119	56703,5	47123,552	109238,752	190578,752
Показатели:						
Рентабельность продаж, %	0,205	0,161	0,150	0,119	0,226	0,363
Рентабельность продукции, %	0,345	0,252	0,230	0,187	0,408	0,831

Уже в первый год внедрения проекта предприятие может увеличить выручку от реализации продукции на 5% с 541030 тыс. руб. в 2020 г. до 568082 тыс. руб. в 2022 г. Обновив полностью производственные фонды предприятие ускорит производительность в среднем на 10%. Рост выручки от реализации продукции к концу 2024 г. до 750000 тыс. руб. в год связан с увеличением спроса на новые товарные позиции на 25%. Снижение текущих издержек на 4% в 2024 г. по сравнению с 2020 г. позволит получить 272255,36 тыс. руб. чистой прибыли.

Проведем оценку эффективности реализации проекта предприятия с точки зрения экологической устойчивости. Сравним размер расходов на производство продукции до и после реализации проекта (таблица 24).

Таблица 24 – Экологический эффект до и после реализации проекта ООО «Мурманская строительная компания», в тыс. руб.

	До реализации проекта			После реализации проекта		
	2018	2019	2020	2022	2023	2024
Текущие расходы с учетом амортизации	544077	418288	439774	449432,8	477680,8	409680,8
Основной материал в т.ч.	438295	335984	340364	359298,4	390885,9	326723,9
- Покупной металл	433913	326595	330153	337740	354956	292202
- Металл взамен брака	4382	9389	10211	21558,4	35929,9	34521,9
Расходные материалы в т.ч.	12942	6120	8357	7115	5980	3890
- Масла	321	410	520	390	350	300
- СОЖ	12621	5710	7837	6725	5630	3590
Амортизация	19236	13251	22235	7680,8	7680,8	7680,8
Электроэнергия	39452	28563	34127	33444	30100	27090
Вода, в т.ч.	9452	8500	8561	7962	7405	6886
- Закупаемая техническая вода	7561,6	7905	8219	7245	5998	4820
- Повторно очищенная вода	1890,4	595	342	717	1407	2066
Зарплата основного производственного персонала	19000	19900	20100	26102	27407	28777
Страховые взносы	5700	5970	6030	7830,6	8222,1	8633,1
Показатели:						
Коэффициент степени очистки воды	0,20	0,07	0,04	0,09	0,19	0,30
Коэффициент повторно используемого металла	0,01	0,03	0,03	0,06	0,09	0,11
Индекс энергоемкости	0,05	0,05	0,06	0,06	0,04	0,04
Коэффициент природоемкости	0,82	0,84	0,79	0,75	0,77	0,74

Исходя из данных таблицы видно, что переоснащение производственного оборудования на сумму 274640,8 тыс. руб. с 2022–2024

гг. позволит предприятию снизить негативное влияние на окружающую среду. Установка очистительных сооружений, начиная с 2022 г., способствует росту степени очистки воды в 1,5 раза. За счет переработки загрязненной технической воды предприятие к 2024 г. по сравнению с 2020 г. может сэкономить расходы на оплату воды на 12% с 8561 тыс. руб. до 6886 тыс. руб.

Наличие технической способности нового оборудования переходить в режим «энергосбережения» позволяет уже в первый год реализации проекта сократить расходы на электроэнергию на 2%.

В структуре себестоимости продукции около 48% всех затрат составляют расходы на основной материал (металл). Повышение доли повторного используемого металла взамен брака в 3 раза к 2024 г. по сравнению с 2020 г. позволяет снизить расходы на покупку металла у поставщика. Повторное использование сырья в период ценовых колебаний на металл позволяет предприятию меньше привлекать краткосрочных заемных средств на пополнение оборотных средств. Учитывая, что продукция изготавливается из металла высоких сортов, стали, увеличение доли повторно используемого металла взамен брака будет способствовать снижению природоемкости предприятия на 5% в год.

Проведем оценку реализации проекта предприятия с точки зрения социального устойчивого развития (таблица 25).

Таблица 25 – Социальный эффект до и после реализации проекта ООО «Мурманская строительная компания», в тыс. руб.

Социальный эффект	До реализации проекта			После реализации проекта		
	2018	2019	2020	2022	2023	2024
Среднесписочная численность работников на производстве, чел., в т.ч. имеющих:	380	324	251	267	260	275
- среднее-специальное;	321	263	213	217	204	213
-высшее	59	61	46	50	56	62
Количество работников, занятых НИОКР, чел.	8	9	5	12	16	18

Продолжение таблицы 25

Социальный эффект	До реализации проекта			После реализации проекта		
	2018	2019	2020	2022	2023	2024
Количество работников, травмированных на производстве, чел.	4	7	8	6	4	2
Производительность труда на производстве, тыс. руб./чел.	1926	1617	2087	2210	2654	2727
Показатели:						
Коэффициент травматизма	0,02	0,04	0,05	0,03	0,02	0,01
Доля работников, занимающихся НИОКР	0,05	0,05	0,03	0,07	0,09	0,09
Коэффициент изменения производительности труда	1,56	0,70	1,06	1,03	1,19	0,91

За счет закупа ресурсосберегающего оборудования на производстве, требующего навыков настройки и использования с 2022–2024 гг. планируется нанять дополнительно 24 чел. с высшим образованием. При этом ранее работающих на старом оборудовании работников планируется направить на переподготовку. Повышение технической доступности способствует росту количества работников, занимающихся НИОКР с 5 чел в 2020 г. до 18 чел. в 2024 г. Наличие возможностей нового оборудования осуществлять ряд операций без привлечения «ручной силы» позволяет сократить случаи травматизма в 3-4 раза.

Таким образом, участие ООО «Мурманская строительная компания» в проект в рамках ресурсной стратегии по модернизации производственного оборудования эффективен с точки зрения экономической, экологической, социальной устойчивости. Реализация проекта в рамках ресурсной стратегии по переоснащению производство новым оборудованием позволит снизить разрывы между достижением стратегической цели и текущим уровнем эффективности формирования и использования ресурсов ООО «Мурманская строительная компания».

Заключение

На основании проведённого исследования по всем поставленным задачам можно сделать следующие выводы.

Любая организация — это непростой экономический организм, который имеет внутреннюю и внешнюю среду. Для успешного ее функционирования на рынке, в интересах компании постоянно изучать и анализировать как внутреннюю среду, так и внешнюю.

В первой главе была рассмотрена теория касаемо стратегического прогнозирования и классификации стратегий, выделено, что без этих элементов компания будет неустойчивой на рынке, подвергая себя различным негативным последствиям. Без стратегического плана компания не может эффективно распределять и использовать свои ресурсы. Стратегическое прогнозирование обеспечивает организации возможность получения прибыли не только в краткосрочный период, но и на перспективу.

Целью конкурентной стратегии является повышение эффективности производства, получение преимуществ в конкурентной борьбе и как результат – получение дополнительной прибыли. Общая стратегическая цель конкурентной стратегии развития — это достижение желаемого образа будущего компании в представлении собственников.

В ходе исследования были изучены различные инструменты стратегического анализа внутренней и внешней среды предприятия. Можно выделить методы, которые помогают проанализировать внешнюю среду предприятия: PEST-анализ, 5 конкурентных сил Майкла Портера, стратегическая карта конкурентов; для внутренней среды обычно рассматриваются такие анализы: SNW, VMOST, GAP. Инструментами комплексного анализа являются: SWOT, Матрица БКГ (Бостонская консалтинговая группа). Также была использована модель для разработки стратегии копании – ADL матрица. Выработка алгоритма Стратегического анализа сред компании необходима для получения комплексной,

разносторонней информации о всевозможных влияниях со стороны внутренней и внешней среды. В модели мы предлагаем исследовать, во-первых, внешнюю среду организации, затем проанализировать внутренние факторы, влияющие на работу, далее мы выстраиваем стратегию и предлагаем мероприятия.

Для практической части исследования было выбрано предприятие ООО «Мурманская строительная компания» - предприятие, которое год от года наращивает объемы заказов, расширяет производственные мощности, ведет постоянный поиск путей повышения качества и надежности выпускаемых изделий.

Показатели деловой активности ООО «Мурманская строительная компания» можно оценить, как положительные, создающие возможность для стабильной производственно-коммерческой деятельности в настоящем 2021 году.

С помощью количественной оценки связи сильных и слабых сторон, угроз и возможностей выявлены недостатки осуществления логистической деятельности на предприятии ООО «Мурманская строительная компания»:

- отсутствие ясной стратегии;
- наличие задержек в передаче информации, наличие фактов искажения информации между подразделениями;
- задержки в поставках сырья и материалов, простои в строительстве вследствие недостатка материалов и задержки в выполнении заказов;
- отсутствие эффективной системы финансового планирования и обеспечения выполнения работ по строительству объектов недвижимости.
- рост износа производственного оборудования;
- повышение расходов на электроэнергию, воду, материалы в связи с использованием устарелого оборудования;

- рост производственных отходов, негативно влияющих на окружающую среду.

Снижение комплексного показателя оценки ресурсов промышленного предприятия с 2018–2020 гг. свидетельствует о нерациональном использовании человеческих, инвестиционных, производственных, финансовых ресурсов. Для избежания негативных последствий и решения проблем формирования и использования ресурсов промышленным предприятием необходимо разработать ресурсную стратегию, учитывающую параметры экономического, экологического, социального устойчивого развития.

Опираясь на предложенный алгоритм формирования и использования ресурсов и оценочных показателей оценки ресурсов ООО «Мурманская строительная компания» в рамках концепции устойчивого развития предлагается разработка и реализация ресурсной стратегии по модернизации производственного оборудования.

Учитывая имеющиеся разрывы в достижении стратегической цели и текущей эффективности формирования и использования ресурсов в качестве рекомендации по повышению устойчивости автором предлагается внедрение проекта по полному обновлению производственного оборудования на производстве.

Результаты расчетов экономический, экологический, социальный эффективности до и после внедрения проекта, анализ рисков методом попарного сравнения позволяют утверждать об эффективности и целесообразности полного переоснащения новым производственным оборудованием.

Таким образом, разработка ресурсной стратегии на основе концепции устойчивого развития позволяет обеспечить повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Мурманская строительная компания» и установить баланс между устойчивым развитием на уровне предприятия, страны, мира в целом.

Список используемой литературы

1. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание [Текст]: Учебник и практикум для вузов / Абрамов В. С., Абрамов С. В. ; под ред. Абрамова В.С. - Москва : Юрайт, 2021. – 270 с.
2. Ансофф И. Стратегический менедмент [Текст] : учеб. пособие / И. Ансофф. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 252 с.
3. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Тульский государственный университет. - 1. - Москва ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. – 365 с.
4. Бикхофф Н., Котлер Ф., Бергер Р. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы [Текст]: учебник / Н. Бикхофф, Ф. Котлер, Р. Бергер. - М.: Альпина Паблишер, 2021. – 132с.
5. Бушина Н.С. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности аптечной организации на региональном фармацевтическом рынке [Текст]: науч.ст. / Бушина Н.С., Власова О.В.// Проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления: сборник научных статей Международной научно-практической конференции. Юго-Западный государственный университет, 2016. – С. 26-30.
6. Великороссов В.В. Стратегический менеджмент как связующее звено между классическим и современным направлениями в менеджменте [Текст]: науч.ст. / В.В. Великороссов // Друкеровский вестник. – 2019. - №1 – С. 29-37.
7. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент. [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов – 5-е изд.стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2016. — 576 с.
8. Глущенко А. В. Стратегический учет [Текст]: учебник и практикум для вузов / Глущенко А. В., Яркова И. В. - Москва: Юрайт, 2020. – 240с.

9. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Московский городской педагогический университет. - 1. - Москва: Издательский дом "Альфа-М", 2018. – 192 с.

10. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2018. – 290 с.

11. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник и практикум для вузов / Зуб А. Т. - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2021. – 375 с.

12. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ [Текст]: учебник и практикум для вузов / Казакова Н. А. - 3-е изд. - Москва: Юрайт. - 2020. – С. 469.

13. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией [Текст]: учебное пособие Для СПО / Коргова М. А. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2021. – 197 с.

14. Красильников С. А. Менеджмент. Управление холдингом [Текст]: учебное пособие для вузов / Красильников С. А., Красильников А. С.; под ред. Красильникова С.А. - Москва: Юрайт, 2021. – 169 с.

15. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 623 с.

16. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Оренбургский государственный университет. - 1. - Москва: Издательский Центр РИОР, 2018. – 176 с.

17. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимирский ф-л. - 2. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. – 208 с.

18. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / Литвак Б. Г. - Москва: Юрайт, 2019. – 507 с.

19. Майкл П. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]: учебник / М. Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 456с.

20. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития [Текст]: учебник и практикум для вузов / Малюк В. И. - Москва: Юрайт, 2020. – 361 с.

21. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочная литература / Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук. - 1. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. – 320 с.

22. Минцберг Г. Менеджмент: учеб. / Г. Минцберг. – М.: Юрайт, 2019. – 285 с.

23. Молчанова О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: учебник для вузов / Молчанова О. П. - Москва: Юрайт, 2020. – 261 с.

24. Одинцов Б. Е. Сбалансированно-целевое управление развитием предприятия. Модели и технологии [Текст]: монография / Б. Е. Одинцов; под ред. А. Н. Романова; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. – 162 с.

25. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник и практикум для вузов / Отварухина Н. С., Веснин В. Р. - Москва: Юрайт, 2021. –336 с.

26. Пирс, Д. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Д.Пирс. – СПб.: Питер, 2021. – 315 с.

27. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения [Текст]: учебно-практическое пособие / Попов С. А. - Москва: Юрайт, 2021. – 447 с.

28. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс [Текст]: учебник для вузов / Попов С. А. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2021. – 481 с.

29. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2017. - 453 с.

30. Романов Е. В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова. - 2. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. – 160 с.

31. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. - 1. - Москва: Издательский Центр РИОР, 2020. – 228 с.

32. Сеймур Тильз Стратегии, которые работают: учебник / Карл Штерн, Джорж Сток-мл. Подход BCG М.: «Манн, Иванов и Фербер». - 2016.- С. 37-48.

33. Сироткин С.А. Стратегический менеджмент: учебник / Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина. - 1. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. – 263 с.

34. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. – 576 с.

35. Фролов Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2020. – 154 с.

36. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Шифрин М. Б. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2021. – 321 с.

Приложение А

Методика оценки ресурсов предприятия на основе концепции развития

Таблица А.1 - Методика оценки ресурсов предприятия на основе концепции развития

Ресурсы	Тип устойчивости	Цель	Показатели	Формула	Балльная оценка показателя с точки зрения устойчивого развития (k_n)		
					Плохо	Нейтрально	Хорошо
					1 балла	2 балла	3 балла
Человеческие ресурсы	Экономическая Социальная	Обеспечить стабильность рабочих мест	Коэффициент стабильности кадров	$\frac{\text{ССП отраб. год}}{\text{ССП общ.}}$	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1
	Экономическая Социальная	Обеспечить высококвалифицированный штат работников	Коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации	$\frac{\sum \text{раб} - \text{ов высш. образов.}}{\text{ССЧ работников}}$	Менее 0,2	0,2-0,4	Более 0,4
	Социальная	Обеспечить безопасные условия труда	Коэффициент травматизма	$\frac{\sum \text{несчастные случаи}}{\text{ССЧ работников}}$	Более 0,2	0,01-0,2	Менее 0,01
	Экономическая Социальная	Повысить производительность продукции на производстве	Коэффициент изменения производительности труда	$\frac{\text{произ. труда отчет. пер}}{\text{произ. труда предыд. пер.}}$	Менее 0,7	0,7-1	Более 1
	Экономическая Социальная Экологическая	Привлекать работников к развитию инноваций	Доля работников, занимающихся НИОКР	$\frac{\sum \text{раб} - \text{ов заним НИОКР}}{\text{ССЧ работников}}$	Менее 0,005	0,005-0,1	Более 0,1

Продолжение таблицы А.1

Ресурсы	Тип устойчивости	Цель	Показатели	Формула	Балльная оценка показателя с точки зрения устойчивого развития (k_n)		
					Плохо	Нейтрально	Хорошо
					1 балла	2 балла	3 балла
Инвестиционные ресурсы	Экономическая Экологическая	Повысить долю инвестирования в ОС за счет собственных средств	Коэффициент инвестиций в основной капитал	$\frac{\text{СК}}{\text{внеоборот} - \text{ые активы}}$	Менее 0,6	0,6-1	Более 1
	Экономическая Экологическая	Повысить уровень используемых технологий	Коэффициент финансовых инвестиций	$\frac{\text{собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства}}{\text{валюта баланса}}$	Менее 0,5	0,5-1	Более 1
	Экономическая Экологическая	Разработать новые виды продукции	Коэффициент инвестиций в НИОКР	$\frac{\text{затраты на НИОКР}}{\text{объем продаж}}$	Менее 0,3	0,3-0,6	Более 0,6
Финансовые ресурсы	Экономическая	Повысить финансовую зависимость	Коэффициент автономии	$\frac{\text{СК}}{\text{активы}}$	Менее 0,3	0,3-0,5	Более 0,5
	Экономическая		Коэффициент маневренности собственными средствами	$\frac{\text{оборотные средства}}{\text{собственный капитал}}$	Менее 0,2	0,2-0,3	0,3-0,5
	Экономическая	Обеспечить сбалансированное движение финансовых потоков	Коэффициент финансовой устойчивости	$\frac{\text{СК} * \text{долг. кредиты и займы}}{\text{валюта баланса}}$	Менее 0,5	0,5-0,7	Более 0,7
	Экономическая		Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\frac{\text{ОбС}_{\text{собст}}}{\text{ОбС}}$	Менее 0	0-0,1	Более 0,1

Продолжение таблицы А.1

Ресурсы	Тип устойчивости	Цель	Показатели	Формула	Балльная оценка показателя с точки зрения устойчивого развития (k_n)		
					Плохо	Нейтрально	Хорошо
	Экономическая	Повысить платежеспособность	Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\text{оборотные активы}}{\text{краткосрочные обяз} - \text{ва}}$	Менее 1	1-1,5	1,5-2,5
	Экономическая Социальная		Коэффициент платежеспособности	Собственный капитал / (наиболее срочные пассивы + краткосрочные активы + долгосрочные обязательства)	1 балла	2 балла	3 балла
	Экономическая	Оптимизировать производственный процесс	Рентабельность продукции	$\frac{\text{П}}{\text{себест} - \text{ть}}$	Менее 0,5	0,5-1	Более 1
	Экономическая Экологическая	Повысить производственную мощность ОПФ, переоснастить ОПФ	Коэффициент фондоотдачи	$\frac{\text{стоимость вып. прод. за го}}{\text{ср. год. стоимость ОПФ}}$	Более 0,20	0,1-0,2	Менее 1
Производственные ресурсы	Экономическая Экологическая	Повысить производственную мощность ОПФ, переоснастить ОПФ	Коэффициент обновления основных фондов	$\frac{\text{стоимость введ. ОПФ тек}}{\text{стоимость ОПФ на конец т}}$	Менее 0,2	0,2-0,5	Более 0,5
	Экономическая Экологическая		Коэффициент выбытия основных фондов	$\frac{\text{амортизация ОПФ}}{\text{первонач. цена приобр. ОП}}$	Более 0,2	0,1-0,2	Менее 0,1
	Экономическая Экологическая	Обеспечить рециклинг производства	Доля повторно используемого сырья	$\frac{V \text{ воды повторно исп.}}{\sum V \text{ воды исп.}}$	Менее 0,1	0,1-0,3	Более 0,3

Продолжение таблицы А.1

Ресурсы	Тип устойчивости	Цель	Показатели	Формула	Балльная оценка показателя с точки зрения устойчивого развития (k_n)		
					Плохо	Нейтрально	Хорошо
	Экономическая Экологическая	Повысить качество продукции	Ресурсоотдача	$\frac{\text{выручка}}{\text{стоимость активов}_{\text{ср}}}$	Менее 0,07	0,07-0,1	Более 0,1
	Экономическая Экологическая	Разработать и внедрить ресурсосберегающие технологии	Коэффициент ресурсосберегающих технологий	$\frac{\text{стоимость ресурсов на 1 ед. продукции}}{\text{стоимость 1 ед. продукции}}$	Менее 0,5	0,5-0,7	Более 0,7
	Экономическая Экологическая	Перейти на повторное использование воды, энергии	Индекс энергоемкости	$\frac{V\ \text{потр. энергии}}{\text{валовый доход}}$	Более 0,2	01-0,2	Менее 0,1
	Экономическая Экологическая Социальная	Обеспечить производство очистными сооружениями	Коэффициент степени очистки воды	$\frac{V\ \text{сточной воды, очищ.}}{V\ \text{потребляемой воды}}$	Менее 0,1	0,1-0,3	Более 0,3
	Экономическая Экологическая Социальная	Снизить расходы за негативное влияние на окружающую среду	Коэффициент природоохранных мероприятий	$\frac{\text{затраты на проведение природоохранных мероприятий}}{\text{выручка}}$	Менее 0,2	0,2-0,3	Более 0,3
	Экономическая Экологическая	Предпринять меры по снижению негативного влияния	Коэффициент природоемкости	$\frac{V\ \text{природных ресурсов}}{V\ \text{затрат на произ} - \text{во 1 ед}}$	Более 0,5	0,3-0,5	Менее 0,3
	Экономическая Экологическая		Коэффициент экологичности продукции	$\frac{\text{экологич. расходы 1 ед.}}{\text{расходы на произ} - \text{во 1 ед}}$	Менее 0,1	0,1-0,15	Более 0,15

Приложение Б

Оценка ресурсов ООО «Мурманская строительная компания»

Таблица Б.1 - Оценка ресурсов ООО «Мурманская строительная компания»

Показатель	Годы												Относительное отклонение							
	2018				2019				2020				1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	19/18	20/19	19/18	20/19	19/18	20/19	19/18	20/19
Коэффициент стабильности кадров	0,82	0,82	0,81	0,79	0,83	0,82	0,82	0,8	0,68	0,63	0,63	0,67	1,01	0,82	1,00	0,77	1,01	0,77	1,01	0,84
Коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации	0,13	0,14	0,14	0,16	0,18	0,18	0,19	0,19	0,23	0,21	0,2	0,18	1,38	1,28	1,29	1,17	1,36	1,05	1,19	0,95
Коэффициент травматизма	0,14	0,15	0,15	0,15	0,16	0,16	0,17	0,17	0,22	0,24	0,23	0,24	1,14	1,38	1,07	1,50	1,13	1,35	1,13	1,41
Коэффициент изменения производительности труда	0,31	6,23	1,02	2,67	0,47	0,98	0,64	1,00	2,69	0,64	0,53	1,63	1,50	5,78	0,16	0,65	0,63	0,83	0,38	1,62
Доля работников, занимающихся НИОКР	0,06	0,05	0,05	0,03	0,05	0,06	0,05	0,04	0,05	0,03	0,02	0,02	0,83	1,00	1,20	0,50	1,00	0,40	1,33	0,50

Продолжение таблицы Б.1

Показатель	гг.												Относит. отклонение							
	2018				2019				2020				1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	19/18	20/19	19/18	20/19	19/18	20/19	19/18	20/19
Коэффициент инвестиций в основной капитал	0,14	0,14	0,14	0,14	0,13	0,15	0,14	0,18	0,17	0,19	0,20	0,20	0,96	1,25	1,10	1,22	1,04	1,40	1,34	1,12
Коэффициент финансовых инвестиций	0,16	0,16	0,15	0,15	0,67	0,69	0,66	0,15	0,66	0,60	0,59	0,63	4,25	0,99	4,36	0,87	4,26	0,89	1,00	4,14
Коэффициент инвестиций в НИОКР	0,03	0,07	0,08	0,05	0,15	0,03	0,05	0,05	0,02	0,03	0,03	0,03	5,05	0,15	0,41	1,03	0,66	0,54	1,09	0,6

Продолжение таблицы Б.1

Показатель	Годы												Относительное отклонение							
	2018				2019				2020				1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	19/18	20/19	19/18	20/19	19/18	20/19	19/18	20/19
Коэффициент автономии	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09	0,08	0,09	0,95	1,12	0,97	1,11	0,98	1,10	1,10	1,07
Коэффициент маневренности собственными средствами	0,21	0,20	0,20	0,19	0,17	0,14	0,14	0,16	0,17	0,16	0,14	0,16	0,82	1,00	0,71	1,11	0,68	1,06	0,83	1,03
Коэффициент финансовой устойчивости	0,16	0,16	0,15	0,15	0,67	0,60	0,55	0,63	0,71	0,64	0,67	0,64	4,24	1,06	3,81	1,07	3,57	1,21	4,11	1,02
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-1,29	-1,24	-1,25	-1,22	-1,11	-0,79	-0,79	-0,81	-0,85	-0,69	-0,57	-0,64	0,86	0,77	0,64	0,88	0,64	0,73	0,66	0,79
Коэффициент текущей ликвидности	1,63	1,65	1,78	1,18	1,77	1,84	1,75	1,59	1,85	1,62	1,67	1,58	1,09	1,04	1,12	0,88	0,99	0,95	1,34	1,00
Коэффициент платежеспособности	0,31	0,30	0,30	0,29	0,09	0,09	0,08	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,29	1,12	0,28	1,18	0,28	1,19	0,33	1,05
Рентабельность продукции	0,13	0,70	2,45	4,68	1,36	1,26	1,55	0,24	0,32	1,64	0,77	0,60	10,29	0,24	1,81	1,30	0,63	0,50	0,05	2,48
Коэффициент фондоотдачи	0,02	0,08	0,08	0,12	0,15	0,14	0,08	0,09	0,10	0,06	0,07	0,04	6,18	0,71	1,84	0,46	1,09	0,80	0,78	0,44

Продолжение таблицы Б.1

Показатель	Годы												Относительное отклонение							
	2018				2019				2020				1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	19/18	20/19	19/18	20/19	19/18	20/19	19/18	20/19
Коэффициент обновления ОС	0,23	0,27	0,3	0,28	0,23	0,18	0,15	0,14	0,13	0,08	0,04	0,06	1,00	0,57	0,67	0,44	0,50	0,27	0,50	0,43
Коэффициент выбытия ОС	0,3	0,37	0,24	0,27	0,18	0,16	0,21	0,22	0,23	0,2	0,21	0,18	0,60	1,28	0,43	1,25	0,88	1,00	0,81	0,82
Доля повторно используемого сырья	0,01	0,03	0,03	0,01	0,01	0,01	0,05	0,001	0,03	0,001	0,001	0,001	1,00	3,00	0,33	0,10	1,67	0,02	0,10	1,00
Ресурсоотдача	0,02	0,05	0,05	0,07	0,09	0,09	0,06	0,06	0,07	0,04	0,05	0,03	4,50	0,78	1,80	0,44	1,20	0,83	0,86	0,50
Коэффициент ресурсосберегающих технологий	0,63	0,51	0,43	0,45	0,46	0,44	0,45	0,54	0,07	0,49	0,47	0,45	0,73	0,15	0,86	1,11	1,05	1,04	1,20	0,83
Индекс энергоемкости	0,2	0,23	0,23	0,22	0,22	0,21	0,22	0,22	0,22	0,24	0,26	0,27	1,10	1,00	0,91	1,14	0,96	1,18	1,00	1,23

Продолжение таблицы Б.1

Показатель	Годы												Относительное отклонение							
	2018				2019				2020				1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	19/18	20/19	19/18	20/19	19/18	20/19	19/18	20/19
Коэффициент степени очистки воды	0,09	0,1	0,1	0,2	0,1	0,09	0,07	0,07	0,06	0,05	0,05	0,04	1,11	0,60	0,90	0,56	0,70	0,71	0,35	0,57
Коэффициент природоохранных мероприятий	0,1	0,17	0,03	0,14	0,12	0,01	0,02	0,02	0,18	0,22	0,22	0,24	1,20	1,50	0,06	22,0	0,67	11,0	0,14	12,0
Коэффициент природоемкости	0,39	0,44	0,4	0,38	0,39	0,41	0,44	0,47	0,42	0,6	0,52	0,42	1,00	1,08	0,93	1,46	1,10	1,18	1,24	0,89
Коэффициент экологичности продукции	0,24	0,22	0,22	0,18	0,14	0,44	0,11	0,12	0,14	0,18	0,17	0,17	0,58	1,00	2,00	0,41	0,50	1,55	0,67	1,42

Приложение В

Комплексная оценка ресурсов ООО «Мурманская строительная компания»

Таблица В.1 – Комплексная оценка ресурсов ООО «Мурманская строительная компания»

Ресурсы	Годы											
	2018				2019				2020			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Человеческие	9	11	11	10	9	10	9	9	10	7	7	8
Инвестиционные	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
Финансовые	13	13	15	13	13	13	13	11	12	13	11	11
Производственные	15	16	15	15	16	16	12	13	14	11	11	13
Комплексный показатель оценки ресурсов	40	43	44	41	42	43	38	36	40	35	32	36

Приложение Г

Этапы формирования ресурсной стратегии предприятия

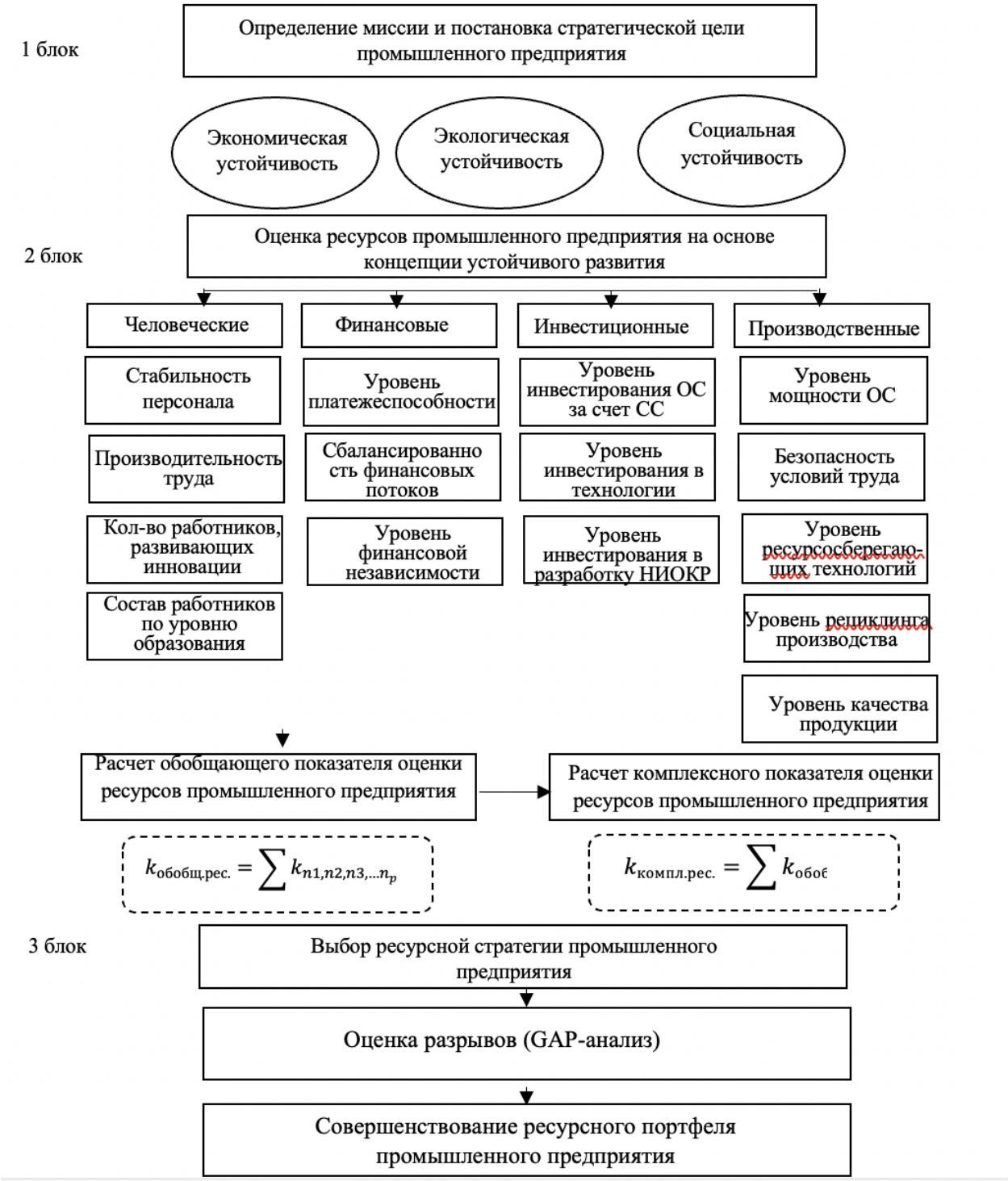

Рисунок Г.1 - Этапы формирования ресурсной стратегии предприятия