

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)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование департамента)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Экономика и управление организацией

(наименование (профиль)/ специализация)

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: «Методический подход к разработке стратегии развития (на
примере ООО «ТЛТ - Авто +»»»

Студент

С. Г. Абдуллаева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С. В. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель программы к.э.н., доцент О. М. Сярова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Допустить к защите

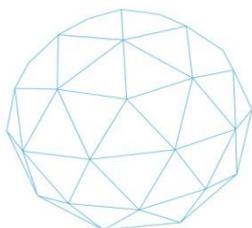
Руководитель департамента к.э.н., доцент А.А. Шерстобитова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы стратегии развития организации.....	9
1.1 Методический подход как научная категория.....	9
1.2 Стратегия предприятия: понятие, виды, содержание.....	22
1.3 Процесс разработки стратегии: этапы, содержание.....	32
2 Анализ использования методических подходов к разработке стратегии развития организации ООО «ТЛТ-Авто +».....	52
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «ТЛТ-Авто +».....	52
2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации.....	61
2.3 Анализ процесса разработки стратегии и использования методических подходов в ООО «ТЛТ-Авто +».....	68
3 Предложения по использованию методических подходов в разработке стратегии развития предприятия ООО «ТЛТ-Авто +»...	77
3.1 Разработка рекомендаций методических подходов в ООО «ТЛТ-Авто +».....	77
3.2 Выбор и обоснование вариантов методических подходов к разработке стратегии развития предприятия ООО «ТЛТ-Авто +»....	90
Заключение.....	104
Список используемых источников и литературы.....	106
Приложение.....	113

Введение

«В современных рыночных условиях, характеризующихся высокой конкуренцией, быстрым изменением технологий производства, возрастает необходимость повышения мобильности предприятий, гибкого реагирования на требования рынка, принятия грамотных оперативных и стратегических маркетинговых решений. Эффективность деятельности любого предприятия, возможности его дальнейшего роста и развития во многом обусловлены правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать имеющийся ресурсный потенциал» [28, с. 78].

На сегодняшний день стратегия является основным ориентиром в управлении предприятием, который пронизывает всю его деятельность и направлен на обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ, путем повышения конкурентоспособности продукции; создание условий для экономического роста, его интенсификации, а значит - и получение прибыли.

«Стратегия развития, по сути, представляет собой некий свод правил, которыми руководствуется организация при внедрении управленческих решений. Помимо того, стратегия развития организации рассматривается как общий, всесторонний, детальный комплексный план, который предназначен для обеспечения осуществления миссии и достижения целей организации» [73, с. 53].

Существует несколько ключевых положений, которые относятся к разработке стратегии развития компании: во-первых, стратегия по большей части формируется и разрабатывается высшим руководством, однако, ее реализация подразумевает участие всех уровней управления. Для того, чтобы организация могла оперативно и результативно составлять конкуренцию в современном коммерческом мире, она должна постоянно заниматься сбором, анализом огромного объема данных о маркетинге, конкуренции, отрасли и многих других областях.

Стратегический план развития организации, в первую очередь, опирается на обширные исследования и достоверные сведения. Данный план явля-

ется перспективой для компании, которая направляет сотрудников, занимается привлечением новых работников и участвует в помощи по реализации продукции или услуги. Стратегия развития подводит организацию к детерминированности, определяет специфику, уникальность, что позволяет ей привлекать определенную категорию рабочего персонала, не набирая сотрудников другого уровня.

«Стратегическое развитие представляет собой набор определенных действий и решений, которые предпринимает руководство организации. Данный набор ведет к разработке и внедрению стратегических решений, главным предназначением которых является помощь организации в реализации заявленной миссии. Основной задачей стратегического развития является обеспечение преобразования и изменения в организации в достаточной мере. Процесс формирования стратегии развития представляет собой тот самый инструмент, который помогает в принятии управленческих решений. Таким образом, для того чтобы разработать стратегию развития для конкретной организации, необходимо провести стратегический анализ ее внутренней и внешней среды, уяснить миссию фирмы, сформулировать основные цели и задачи, и, в конечном итоге, составить для нее стратегический план» [24, с. 55].

Актуальность темы. В настоящий момент, стратегическое развитие заняло определенное место в ряду предназначений менеджмента. Оно также приобрело новое содержание, дополнилось за счет соединения с различными подходами. В современном мире вместе с формалистическими, количественными методами, стратегическое развитие пользуется творческим и интуитивными подходами. Не являясь универсальным методом достижения успеха в организации бизнеса, оно, тем не менее, создает платформу для успешной деятельности организации. Именно поэтому выбранная тема, стратегического развития предприятия представляет собой неоспоримую актуальность.

Степень разработанности проблемы.

Информационную базу работы составляют труды зарубежных экономистов, таких как: Ансофф И., Акофф Р., Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Минцберг Г., Альстрэнд Б., Диксон П., Дойль П., Портер М., Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б., Виссема Х., Холл Р. Х., Гибсон Дж., Иванцевич Д.-М., Кинг У., Траут Дж. и другие.

В нашей стране данная проблематика получила свое развитие в трудах следующих ученых как Болотов С. П., Градов А. П., Забелин П. В., Клейнер Лафта Дж. К., Маркова В. Д., Фатхутдинов Р. А., Ириков В. А., Усманов В. В. и др. Методическая и практическая информация, опубликованная в периодических изданиях и Интернет-ресурсах; а так же, статистические и финансовые материалы, характеризующие деятельность ООО «Тлт-Авто +».

Цель и задачи исследования. Целью магистерской диссертации являются предложения по использованию методических подходов и практические рекомендации к разработке стратегии развития организации.

Достижение поставленной цели обусловило решение следующих задач:

1. рассмотреть методический подход как научную категорию;
2. выделить основные понятия стратегии предприятия, а также основные ее виды и содержание;
3. проанализировать процесс разработки стратегии: ее этапы, содержание.
4. рассмотреть и описать краткую характеристику предприятия ООО «Тлт-Авто +»;
5. сделать анализ внешней и внутренней среды организации;
6. провести анализ процесса разработки стратегии развития и использования методических подходов в ООО «Тлт-Авто +»;
7. предложить рекомендации по использованию методических подходов в разработке стратегии развития организации ООО «Тлт-Авто +»;
8. выбрать и обосновать варианты методических подходов к разработке стратегии развития предприятия ООО «Тлт-Авто +».

Объектом исследования является ООО «Тлт-Авто +».

Предметом исследования являются теоретические и методические вопросы, связанные с разработкой стратегии развития организации.

Теоретическая, методологическая и эмпирическая база исследования. Теоретической и методологической основой исследовательской работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых, открытая статистическая информация о деятельности организации и прогнозы развития данной отрасли.

При изучении рассматриваемой в магистерской диссертации проблемы использованы различные методы исследования: аналитический, экономико-статистический, сравнительный, индексный, экспертный и другие.

Теоретическая и практическая значимость работы.

Представленные в диссертации теоретические выводы, а также разработанная автором методика и практические предложения направлены на создание методических подходов к разработке стратегии развития организации.

Предложенные в ходе исследования методические и практические рекомендации могут быть использованы в работе как специалистами ООО «ТЛТ - Авто плюс» так и других предприятий.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке комплекса теоретико-методологических положений и практических рекомендаций, направленных на эффективную разработку стратегий развития организации на основании использования методического подхода, позволяющего оценить и повысить экономическую эффективность результатов хозяйственной деятельности предприятий организаций.

Наиболее значимые результаты диссертационного исследования, обладающие элементами научной новизны и обогащающие теорию управления предприятиями различных сфер, отражаются в положениях, выносимых на защиту.

Положения, выносимые на защиту:

1. Раскрыты специфические характеристики понятия «стратегия развития», фокусирующие внимание на универсальности их применения в совре-

менных условиях цифровизации экономики, выявлена его экономическая сущность, что позволило уточнить понятийный аппарат в области управления конкурентоспособностью организаций (С. 23-37).

2. Предложена упрощенная методика исследования макро- и микросреды, которая будет доступна для использования любым специалистам предприятий исследуемой сферы, позволит систематически производить комплексный анализ, имеющий целью выявление слабых и сильных сторон предприятия, его возможностей и угроз положению на рынке в максимально короткий промежуток времени, недостаточный для проведения полного анализа, что в свою очередь повысит эффективность разрабатываемых стратегий развития организации (С. 78-84).

3. Разработан комплекс организационно-экономических рекомендаций по эффективному использованию методических подходов в разработке стратегии развития предприятия, что позволит усилить конкурентную позицию исследуемого предприятия на рынке, сохранить и увеличить их клиентскую базу (С. 86-112).

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования будут изложены, обсуждены и получили одобрение на 2-х и более научно - практических конференциях с изданием сборника научных статей.

Структура работы. Структура работы определена целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, дана характеристика степени изученности проблемы, сформулированы цель и задачи, определены объект, предмет и методы исследования, научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы стратегии развития организации» изучены методические подходы в качестве научной категории, рассмотрены основные принципы формирования стратегии предприятия, раз-

личные подходы к определению понятия стратегии организации, типология, этапы процесса разработки стратегии развития.

Во второй главе «Анализ использования методических подходов к разработке стратегии развития организации ООО «Тлт-Авто +»» проведены анализ финансового состояния предприятия и дана его организационно - экономическая характеристика. Проведен анализ факторов внешней и внутренней среды и анализ процесса разработки стратегии развития и использования методических подходов в ООО «Тлт-Авто +».

В третьей главе «Предложения по использованию методических подходов в разработке стратегии развития предприятия ООО «Тлт-Авто +»» разработаны основные рекомендации методических подходов в ООО «Тлт-Авто +», а затем проведено обоснование вариантов методических подходов к разработке стратегии развития предприятия ООО «Тлт-Авто +».

В заключении обобщены полученные результаты и сделаны основные выводы и рекомендации теоретического и практического значения.

1. Теоретические основы стратегии развития организации

1.1 Методический подход как научная категория

«Вопросы, связанные с методическим обоснованием научных исследований играли огромную роль на различных этапах развития науки, так как развитие любой науки может осуществляться лишь в том случае, если она пополняется новыми фактами, в которых накопление и интерпретация обеспечиваются применением научно обоснованных методов исследования. В свою очередь, выбор методов исследования зависит от совокупности теоретических принципов, которые, непосредственно, составляют основу исследования» [38, с. 365].

Наука - это непрекращающаяся, постоянно развивающаяся система знаний объективных законов природы, общества и мышления, которые получены и превращены в непосредственную производительную силу общества в следствие преднамеренной деятельности людей.

Науку можно рассматривать в различных контекстах:

- 1) как своеобразную форму общественного сознания, в основе которой лежит система знаний;
- 2) в качестве процесса познания закономерностей объективного мира;
- 3) как определенная разновидность общественного разделения труда;
- 4) как один из значимых факторов общественного развития и как процесс производства и использования знаний.

Не всякое знание удостоено называть научным. Например, нельзя рассматривать в качестве научного то знание, которое получено человеком в результате обычного наблюдения. Эти знания играют в жизни людей важную роль, однако они не раскрывают сущности явлений, взаимосвязи между ними, которая позволила бы объяснить, почему данное явление протекает так или иначе, и предсказать дальнейшее его развитие.

Правильность научного знания можно определить не только логически, а, в первую очередь, обязательной проверкой его на практике. Научные знания безусловно отличаются от слепой веры, от беспрекословного признания истинным того или иного положения, без какого - либо логического его обоснования и практической проверки.

Основным признаком, характеризующим науку, а также главной ее функцией является познание объективного мира.

Одной из наиболее высших форм обобщения и систематизации знаний является теория. Теория - учение об обобщенном опыте (практике), которое формулирует научные принципы и методы, позволяющие обобщить и познать существующие процессы и явления, сделать анализ действий на них разных факторов и предложить рекомендации по использованию их в практической деятельности людей.

Наука включает в себя также методы исследования. Под методом стоит понимать некий способ теоретического исследования или практического осуществления какого-либо явления или процесса.

Метод - это инструмент, который решает главную задачу науки - открытие объективных законов действительности. Метод устанавливает важность и место применения индукции и дедукции, анализа и синтеза, сравнения теоретических и экспериментальных исследований.

В современной научной литературе понятие «метод» обуславливается как «путь, способ исследования; способ сбора, обработки и анализа данных; способ применения старого знания с целью получения нового знания; упорядоченная работа с фактами и концепциями; совокупность сравнительно однородных приемов, операций практического или теоретического освоения действительности, подчиненных решению конкретной задачи» [47, с. 55].

«Термин «метод исследования» трактуется как:

- 1) способ достижения какой - либо цели, решения конкретной задачи;
- 2) комплекс приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности» [58, с. 69].

В формулировке данного понятия ключевым аспектом является понимание его в качестве способа достижения цели, включающий в себя определенные приемы и операции.

Методика (от греческого *methodike*, *methods* - путь исследования) - это последовательность (алгоритм) приемов или операций, которая ведет к достижению результата. Иными словами - путь к цели. Рассмотрим общепринятый смысл методики (Рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Общепринятый смысл методики

Судя по анализу определений методики, данное понятие находится в тесной взаимосвязи с понятиями «метод», «методология».

Реализация методических оснований научного анализа явлений и процессов осуществляется посредством применения методических подходов.

«Слово «подход» представляет собой совокупность приемов, способов, которые используются для воздействия на кого - либо, изучения чего - либо, ведения дел. Исследовательский подход определяется как исходный принцип, исходная позиция исследователя» [39, с. 6].

В современной философии понятие методического подхода рассматривается различными учеными многообразно.

В общем виде под методическим подходом принято понимать совокупность средств и способов влияния на систему с целью ее улучшения.

«Стефанов Н. определяет методический подход как «совокупность (систему) принципов, определяющих общую цель и стратегию соответствующей деятельности» [56, с. 27].

Юдин Э. Г. и Блауберг И.В. рассматривают методический подход как «принципиальную методическую ориентацию исследования, как точку зрения, с которой рассматривается объект изучения (способ определения объекта), как понятие или принцип, руководящий общей стратегией исследования» [12, с. 74].

По мнению Петрова А., «в качестве общенаучной категории данное понятие имеет два значения:

- 1) исходный принцип, начальная позиция, главное положение или убеждение, которое составляет основу исследовательской деятельности;
- 2) концентрация изучения объекта (предмета) исследования» [52, с. 69].

Анализ понятия «методический подход» во взаимосвязи с родовым понятием «методика» и с учетом ее уровней подводит к целесообразности выделения уровней ее толкования, что вызвано его многоаспектностью и достаточно широким методическим содержанием. Это можно подтвердить тем, что в современной литературе понятие «подход» либо идентифицируется с проведением в исследовании конкретной мировоззренческой позиции (Блауберг И.В., Юдин Э.Г. и другие), либо понимается в качестве стратегического принципа или совокупности принципов (Блауберг И.В., Стефанов Н., Юдин Э.Г.), либо связывается с применением набора процедур и приемов, которые служат формой и условием реализации соответствующих принципов (Петров А. и другие).

В структуре подхода в качестве целостного явления Петровым А. выделено два уровня: «концептуально - теоретический, который включает в себя базовые, исходные концептуальные положения, а также идеи и принципы, которые, в свою очередь, выступают гносеологической основой деятельности, осуществляющейся с позиций и в рамках данного подхода, являются ядром ее содержания, и процессуально - деятельностный, обеспечивающий выработку и применение в процессе такой деятельности целесообразных, адекватных ее концептуально-ориентированному содержанию способов и форм осуществления» [52, с. 71].

В некоторых источниках методика трактуется как система методов и способов построения практической деятельности, то есть выделяется ее практическая направленность. Однако, более обоснованным было бы рассматривать понятие методического подхода с позиций уровней методики, что позволяет выделить три уровня в его трактовке (Рисунок 1.2).

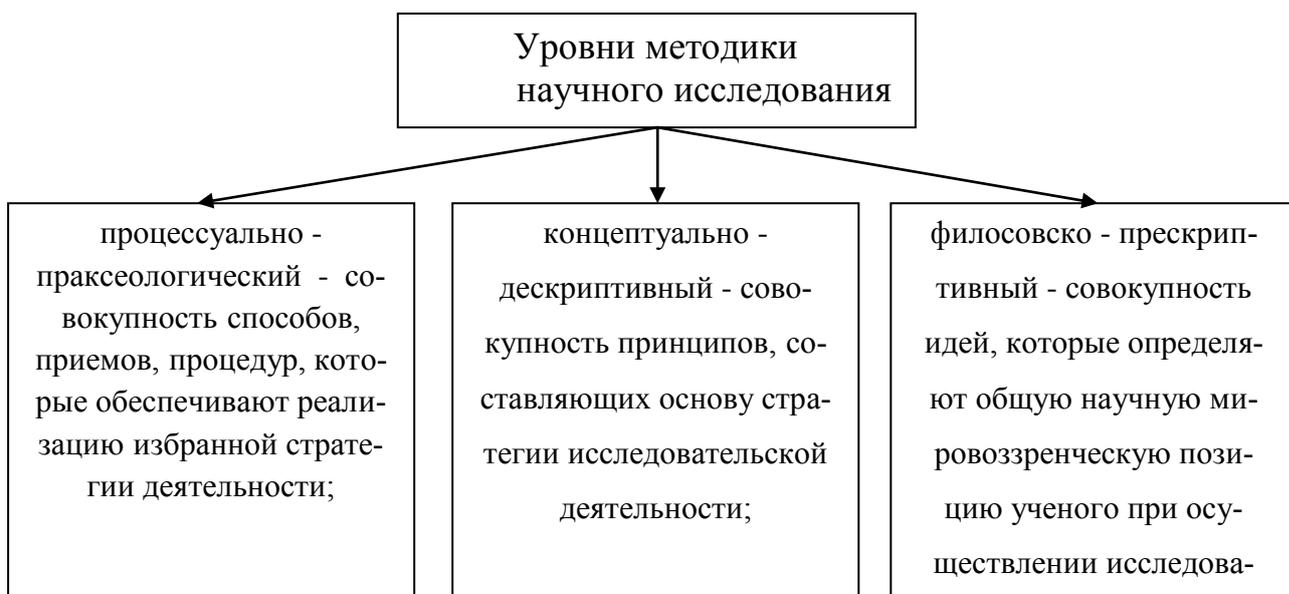


Рисунок 1.2 - Уровни методики

Понимание методического подхода в таком контексте дает возможность определить это понятие в качестве совокупности принципов, которые составляют основу стратегии исследовательской деятельности, а также способов, приемов, процедур, обеспечивающих реализацию избранной стратегии в практической деятельности.

Таким образом, можно выделить функции методического подхода, которые раскрывают его роль и обеспечивают успешность организации и осуществления научного исследования (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Основные функции методического подхода

Философско - нормативная	Когнитивно - прогностическая	Конструктивно - праксеологическая
подразумевает определение исходных мировоззренческих принципов, которые формируют фундамент исследовательской деятельности. Это дает возможность установить методологическую основу исследования и сформулировать концепцию;	нацелена на организацию изучения объекта исследования в целях получения новых знаний о нем, выдвижения и обоснования предположений о возможных путях его улучшения;	предполагает выявление и применение способов, приемов организации практической деятельности по осуществлению изменений исследуемого объекта.

Рассмотрев выделенные функции, можно определить важность методического подхода в организации и осуществлении научных исследований - осуществление обеспечения методической основы познания и преобразования изучаемых объектов реальной действительности (явлений, процессов, систем).

В теории стратегического управления имеется возможность распределить несколько подходов к процессу разработки стратегии, каждый из которых имеет своих сторонников и оппонентов:

1. Корпоративное планирование в разработке стратегии исторически сформировался первым. У его истоков стояли такие «классики» теории стратегического планирования, как, А. Чандлер, И. Ансофф, К. Эндрюс, и другие. Суть данного метода заключается в определении логических предписаний об организации самого процесса, представляющийся как линейно - последовательная процедура принятия решений, которая включает высшее руководство в поиск по использованию нужной и важной информации для генерирования, оценки и выбора путей дальнейшего развития организации.

«Главной концепцией данного развития является достижение определенного уровня рациональности в выборе стратегического развития на основе ценной информации. Стратегическое планирование является в этом случае некой привилегией высшей администрации (то есть предполагается жесткая централизация процесса принятия решений), а работники на средних и ниж-

них уровнях иерархии управления функционируют строго по определенным им свыше наставлениям» [6, с. 20].

2. Итеративное планирование по сравнению с предыдущим подходом является более деструктивным, нежели конструктивным. По мнению Дж. В. Квина, оно определяется в качестве процесса выработки стратегии, которая реализуется на предприятии в действительности. Роль высшей администрации определяется как «организатора» процесса, который объединяет в единое целое частные стратегии, генерирующиеся в различных структурных подразделениях. Однако высшее руководство так или иначе остается «архитектором» стратегии.

Рассмотренные выше подходы к процессу стратегического планирования считаются базовыми. Обычно они противопоставляются друг другу как подходы «сверху - вниз» и «снизу - вверх». Однако такой вариант является достаточно поверхностным. Второй подход можно считать логическим продолжением первого, в качестве наиболее глубокого проникновения в сущность стратегического планирования. В нынешних условиях стратегическое планирование понимается в более широком смысле и включает в себя не только процесс выработки плана, но и по сути процесс его реализации. Поэтому к процессу планирования должны быть привлечены и конкретные исполнители плановых решений.

«Итеративное планирование требует достаточно высокой культуры стратегического мышления как у высшего руководства, так и у руководителей более низкого уровня» [35, с. 111].

3. Интуитивное планирование по своей сути рассматривается в качестве третьего подхода к стратегическому планированию развития организации. Можно подметить, что данный подход схож с итеративным планированием за исключением того факта, что «окончательное принятие решения не обеспечивается с такой же степенью целесообразности». Высшее руководство устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают не большое, но достаточно сильное и устойчивое продвижение. Другими слова-

ми, лица, которые принимают решение, вынуждены в конечном счете повторять мелкие шажки для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности. Соответственно их роль по сравнению с первыми двумя подходами является менее логичной и профессиональной.

4. Наконец, четвертый подход к стратегическому планированию - хаотическое планирование - планированием как таковым не является. Как отмечают Р. Ричардсон и Б. Ричардсон, в исходном случае «решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, каждый из которых возникает независимо друг от друга. Проблемы могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют, не взирая на то, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом» [59, с. 231].

Рассмотренная позиция противопоставляется реальному корпоративному планированию и не учитывает преимуществ организации процесса, присущего итеративному планированию. Она показывает, что люди в первую очередь действуют, а потом только думают, то есть стратегическое планирование на предприятии полностью отсутствует, а если оно где-либо и есть, то стратегии могут просто всплывать непреднамеренно из различных частей системы. Отметим, что подобное деление носит теоретический характер. И подходы зачастую используются совместно в зависимости от ситуации.

Классификации методов также могут быть различными.

Главным лидером по разработке процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса.

К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Подходы к разработке стратегии

Разработчики	Основное содержание разработок	Стратегия	Период
К. Эндрюс	SWOT - анализ	Экономическая	1970-е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел, К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.

«К. Эндрюс подал идею стратегии, которая опирается на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, которые основываются на конкурентной позиции организации, и непосредственно сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций относится к работе К. Прахаладу и Г. Хэмелу».

Традиционные методы разработки стратегий.

Ставший на сегодняшний день уже привычной истиной для менеджеров SWOT - анализ внешней и внутренней среды организации позволяет:

- выявить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT - анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, которые необходимы для ее осуществления.

«Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность выявить сильные и слабые стороны организации на рынке труда и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса» [53, с. 127].

По Портеру, необходимо:

- достигнуть той позиции на рынке, которая в дальнейшем обеспечит оптимальную защиту от пяти сил конкуренции;
- организовать прогноз возможного потенциала прибыльности отрасли;

- сконструировать и составить мероприятия (как стратегические ходы), которые нацелены на то, чтобы занять особо выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как некая способность организации к чему-то неповторимому, тому, что предоставляет лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- установление отличительных и оригинальных свойств организации и ее продукта, получаемого в конечном счете;
- котировка коллективных умений (совокупной системной компетенции) рабочего персонала организации;
- концентрирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- предоставление не воспроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработка стратегии лидерства.

Следующая составленная матрица дает возможность увидеть, какие методы используются на каждом этапе формирования стратегии развития организации (Таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Матрица системы методов формирования стратегии

Наименование методов	Наименование этапов стратегии				
	Организационный этап	Диагностика внешней среды	Диагностика состояния ТЛК	Формирование стратегии	Разработка планов реализации
Экспертного оценивания	+		+		
Стратегических оценок	+		+		
SWOT - анализ		+			
PEST - анализ		+			
Организационной диагностики	+		+		
Моделирования			+	+	
Синтеза				+	
Матричный		+	+		+
Тестирование		+	+		
Декомпозиции					+
PLAR					+
Сбалансированная система показателей				+	+

Огромное значение в осуществлении анализа внешней среды играют экономико-математические методы. К ним относятся множественная регрессия, дискриминантный, вариационный анализ, анализ многомерных совокупностей, методы экономико - математического моделирования и другие. Недостатками использования методов экономико - математического моделирования являются следующие аспекты: «необходимость серьезных затрат на организацию исследовательской работы и оплату труда специалистов; невозможность охватить в моделях все наиболее существенные тенденции развития» [5, с. 239].

Портфельный анализ - это инструмент стратегического анализа, прибегая к помощи которого, руководство организации рассматривает и определяет ценность своей хозяйственной деятельности с намерениями вложения средств в гораздо прибыльные или перспективные ее направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты. Главным методом портфельного анализа является построение двухмерных (трех, четырех, n-ых) матриц, с помощью которых бизнес - единицы или продукты поддаются сравнению друг с другом по различным критериям. К преимуществам портфельных методов относятся комплексный учет определенного набора продуктов, простота и наглядность рассмотрения возможных стратегий, конкретные варианты стратегий, концентрация внимания на качественные стороны анализа. Недостатками являются статичный характер, ограниченное количество позиций и показателей, ограниченное число стратегий, субъективизм.

«Экспертные методы стратегического анализа представляют собой учет субъективного мнения экспертов о будущем состоянии дел. Экспертные оценки характеризуются предсказанием будущего на основе, как рациональных доводов, так и интуитивного знания. Проводя аналогию с интуитивным подходом, можно отметить, что достоинство экспертного метода заключается в возможности обмена и противопоставлении идей. К недостат-

кам относят трудность коммуникации, потребность во времени, субъективизм и другое» [48, с. 91].

Матричный метод разработки стратегий.

Несхожие состояния внешней и внутренней среды организации показывают разнообразие самих фирм и их фактическое состояние. Мультифакториальность параметров, определяющих положение каждой конкретной организации, не позволяет их систематизировать и формализовать процесс разработки образа фактического и желаемого состояния организации.

«Неидентичный жизненный опыт рабочего персонала организаций приводит к разному взгляду на одни и тех же явления, а неизбежные потери, искажения и опущения при вербальном описании самих организаций требуют долгих и болезненных в социальном плане согласований мнений. Соответственно к эффективному можно отнести метод «рисования образов» (нынешнего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью. Систематизировать процесс описания мечты и фактического состояния организации можно посредством заполнения матрицы видения, где нынешнее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри» [64, с. 23].

Взгляд извне направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения организации и соответствия ее одной из типовых стратегий. Видение изнутри нацелено на выявление возможностей организации (ее сильных сторон) и актуальных проблем, выявление ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.

Миссия организации является платформой мотивации ее развития и отражает достоинства лидера и его команды. Соответственно, в ходе разработки миссии принимается во внимание потенциал не только организации и ее взаимодействие с внешней средой, но и взаимодействие субъектов целе-

полагания, имидж организации, положение выпускаемого продукта на рынке и многое другое.

«При любых обстоятельствах не стоит забывать о том, что в разработке миссии должны принимать участие и те сотрудники, которые будут принимать участие во внедрении на результаты разработки. Специалисты в области консалтинга рекомендуют при разработке миссии использовать определенные шаблоны, которые отражают удовлетворение потребностей клиентов. Суть метода заключается в выявлении особо важных клиентов и определении их потребностей с последующим выбором для организации способов удовлетворения этих потребностей, результатом данной работы является формулировка миссии» [22, с. 67].

Тем не менее, «подобный подход отражает только одну сторону миссии организации: внешнюю направленность и не учитывает миссии по отношению к работникам организации. Следовательно, необходимо рассмотреть потребности и мнение работников организации. Окончательный вариант формулировки миссии должен содержать наиболее значимые характеристики организации.

Отталкиваясь от формулировки миссии, нужно перейти к разработке стратегических целей организации. Известный голландский консультант Х. Виссема подчеркивает три типа стратегических целей:

- корпоративные (цели организации в целом);
- бизнес - цели (цели однородной группы конкретной деятельности);
- функциональные (цели функциональной деятельности).

Такого рода подход как следствие не берет во внимание оценку влияния целей внешней среды, а также целей организации как системы. Решение об итоговой формулировке целей организации принимается на интуитивном уровне в силу многофакторности этого явления, но так или иначе все сформулированные цели затем будут использованы при проведении детализации самой стратегии организации».

Отметим в очередной раз, что под стратегией следует понимать некий способ достижения цели организации. Указанный способ должен отражать параметры образа организации, предназначение и конкретные цели организации.

Таким образом, «при разработке стратегии проводится разносторонний анализ внутреннего состояния организации, после чего выявляют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения действий, которые направлены на достижение поставленных целей. При этом учитываются как ресурсы самой компании (в частности, перераспределение средств между стратегическими зонами хозяйствования), так и возможность получения этих ресурсов извне (например, займы). В добавок ко всему, происходит детальное изучение внешней макро- и микросреды компании, а также проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз» [15, с. 37].

1.2 Стратегия предприятия: понятие, виды, содержание

Стратегию можно рассматривать как один из ключевых критериев успешного развития организации в условиях рыночной экономики. Ряд специалистов трактует понятие «стратегия» как некую совокупность правил и приемов, цель которых - достижение конкурентного преимущества. Следовательно, стратегия организации должна быть направлена на то, чтобы достичь основные конкурентные преимущества, которые, в свою очередь, обеспечивают долгосрочное развитие (то есть, устойчивое и длительное преимущество). Продолжительность преимущества зависит от способности умения поддерживать позиции предприятия посредством защиты конкретной ниши от конкурентов. Источники и количество преимуществ, которые подкреплены их развитием, представляют собой ключевые факторы устойчивого преимущества.

«Стратегии следует стать некой «нитью времени», которая станет объединять прошлое и будущее, одновременно обозначая путь к развитию» [40,

с. 23]. В самом распространённом виде стратегия может фигурировать в качестве эффективной деловой концепции (концепции бизнеса), дополненной набором фактических действий, который может подвести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного удерживаться длительное время» [64, с. 6].

«Существует целый ряд подходов к определению стратегии, однако всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, которые лежат в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи организации с внешней средой» [49, с. 55].

Результаты изучения эволюции понятия стратегии в научных библиографических источниках представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Эволюция определения понятия «стратегия»

Определение понятия «стратегия»	Год	Автор, источники	Основной подход
«Стратегия - метод определения долгосрочных целей компании, программы действий и приоритетных направлений по использованию ресурсов».	1962	Альфред Дюпон Чандлер [60]	Устанавливаются долгосрочные цели и не пересматриваются до существенных изменений внешней деловой среды или внутренних условий функционирования предприятия.
«Стратегия - метод установления конкурентных целей компании».	1965	Гарвардская школа[56]	Стратегия позволяет определить сегменты бизнеса, которые компания начнет или будет осуществлять.
«Стратегия - метод определения основных целей для корпоративного, делового и функционального уровней».	1965	Игорь Ансофф [6]	Стратегия является системой, обеспечивающей компании сбалансированность и общее направление роста.
«Стратегия - способ реагирования компании на внешние возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны».	1985	Майкал Юджин Портер [52]	Главная задача стратегии состоит в достижении компанией конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе над конкурентами в каждом направлении бизнеса.
«Стратегия - последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений».	1987	Генри Минцберг [53]	Главное в стратегии - составление планов, которые являются основным средством для контроля эффективности достижения стратегических целей.

Продолжение таблицы 1.4

«Стратегия - способ развития конкурентных преимуществ компании».	1989	Гарри Хамель [65]	В основе конкурентоспособности лежат уникальные способности компании и внутренние ресурсы.
«Стратегия - набор действий и решений, предпринимаемых для достижения установленных показателей деятельности».	1995	Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [56]	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся).
«Стратегия - альтернативный вариант развития предприятия с учетом внешнего и внутреннего окружения.»	1998	С.А. Кузнецова, В. Д. Маркова [48]	Формирование и реализация стратегии заключается в составлении детализированных планов и на их основе процессов.

В современной литературе встречаются следующие определения понятия стратегии:

- совокупность взаимосвязанных действий, нацеленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества;
- ряд решений, которые являются движущей или формирующей силой большинства предпринимаемых компанией действий;
- путь создания конкурентных преимуществ с помощью отличительных характеристик;
- искусство быстрых преобразований, портфель инициатив, направленных на рост компании и ее стоимости.

«Анализируя представленные в таблице различные подходы к определению «стратегия», которые были сформулированы западными и отечественными учеными - экономистами, можно сделать некий вывод о том, что несмотря на огромное многообразие рассмотренных подходов, все приведенные трактовки абсолютно не противоречат друг другу, а даже наоборот, дополняют, выявляя важные принципы, методы и способы формирования и реализации стратегии, как технологию управления организацией, обеспечивающую его максимально эффективное функционирование и устойчивое развитие в условиях постоянно изменяющейся внешней деловой среды и внутренней организации фирмы» [3, с. 78 - 79].

Стратегия, по своей сути, подразумевает важнейший аспект совершенно любого процесса управления. Нет ни одной организации, которая могла бы функционировать на рынке труда без стратегии. Стратегия воздействует на все сферы своего окружения, будь то внешнее окружение бизнеса или внутреннее, воздействует на участников процесса, внутренний персонал.

В первую очередь, нужно также обратить внимание на такие понятия как «цель» и «стратегия» организации, ибо эти понятия разные. Ведь если не иметь представления о существенном различии данных понятий, не будет разработан четкий план действий, который приведет к нужному результату. Потому что цель - конечный пункт стремления, а сама стратегия представляет собой способы и методы его достижения, придерживаясь к шагам которого, можно достичь поставленной цели и конкурентного преимущества по отношению к другим организациям. Понятие «стратегия» достаточно сложное и обширное, имеет огромное количество трактовок.

Если рассматривать стратегию в более широком контексте, то она представляет собой запланированный генеральный курс последовательных шагов организации. Четкое следование данным шагам в конечном счете непременно приведет в долговременном аспекте к поставленным целям [70].

Типологии стратегий отражают набор приоритетов организации стратегического характера, которые используются для осуществления ее главных целей рыночной деятельности. Соответственно, к выбору стратегии следует подходить рассудительно, поскольку в дальнейшем она будет даже ограничивать деятельность руководства.

«Стратегии классифицируются по различным критериям:

- 1) согласно состоянию рынка (новый, существующий) и товара (новый, существующий);
- 2) по отношению к конкурентам;
- 3) согласно положения предприятия на рынке» [69, с. 37].

«Рассмотрим различные виды стратегий. Стратегия Ансоффа. Матрица Ансоффа – матрица, которая позволяет наглядно представить стратегии развития компании в терминах «товар» и «рынок», а также оценить вероятности успеха и затрат» (Таблица 1.5)» [69, с. 47].

Таблица 1.5 - Матрица Ансоффа

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	1. Глубокое проникновение на рынок (старый товар на старом рынке)	2. Развитие рынка (старый товар на новом рынке)
Новый товар	3. Развитие товара (новый товар на старом рынке)	3. Диверсификация (новый товар на новом рынке)

1) «проникновение на рынок: здесь нет необходимости в особых инновациях, поскольку рынок уже достаточно развит и товар всем хорошо известен, компании могут выбрать стратегию последователей. Такую стратегию используют новые организации либо фирмы, которые стремятся расширить поле своей деятельности;

2) стратегия развития рынка направлена на привлечение новых пользователей. Это можно достичь, используя метод расширения территории внедрения товара (стратегия географической экспансии) или привлечения новых групп потребителей в пределах уже освоенной территории (стратегия создания новых рынков). Еще одним вариантом этой стратегии может служить нахождение новых способов применения продукта или убеждение потребителя в покупке данного товара в больших объемах;

3) развитие не совсем известного товара или разработка нового товара являются рискованной стратегией, но в случае успеха она принесет огромную прибыль, так как ваш товар будет уникальным на данном рынке. Так же, отнюдь немаловажно, чтобы ваш товар был принципиально нов и в нем нуждались потребители;

4) стратегия диверсификации относится к расширению деятельности организации, притом самой распространенной стратегией является та, в

которой организация производит или продает новый товар, категорически отличающийся от её прежней продукции, и, как следствие, выпускаемый на новый для неё рынок» [69, с.47].

В конце 90-х гг. XX в. А.П. Градов предложил свою классификацию экономической стратегии организации (Рисунок 1.3).

Существует три значительно важных аспекта, на которых базируется экономическая стратегия организации:

- ресурсная концепция организации. Этот аспект можно рассматривать как систему в области информации. При помощи данной системы организация может с помощью определенных действий прийти к нужному результату и достичь поставленных целей;

- конкурентные преимущества организации. Это очень важный пункт для абсолютно любой организации. Его влияние глобально по отношению к экономическому развитию фирмы. Именно благодаря этому фактору можно достичь лидерских позиций по отношению к конкурентам.

- транзакционные издержки как жизненно важная составляющая организации аспект дает возможность конкретизировать поставленные цели [16, с. 92].

Рассматривая различные типы и виды стратегий, можно заметить, что их достаточно огромное количество и абсолютно каждый из них, безусловно, играет очень важную роль в экономическом функционировании организации. В зависимости от того или иного положения, а также экономического состояния предприятия, высшим руководством выбирается определенный тип стратегии.

Стратегия организация направлена на улучшение экономической обстановки организации, ее «оздоровления». На рынке труда существуют организации, которые прибегают к использованию в своей деятельности даже нескольких видов стратегий для наиболее быстрого достижения поставленных целей, а также конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам [68, с. 15].

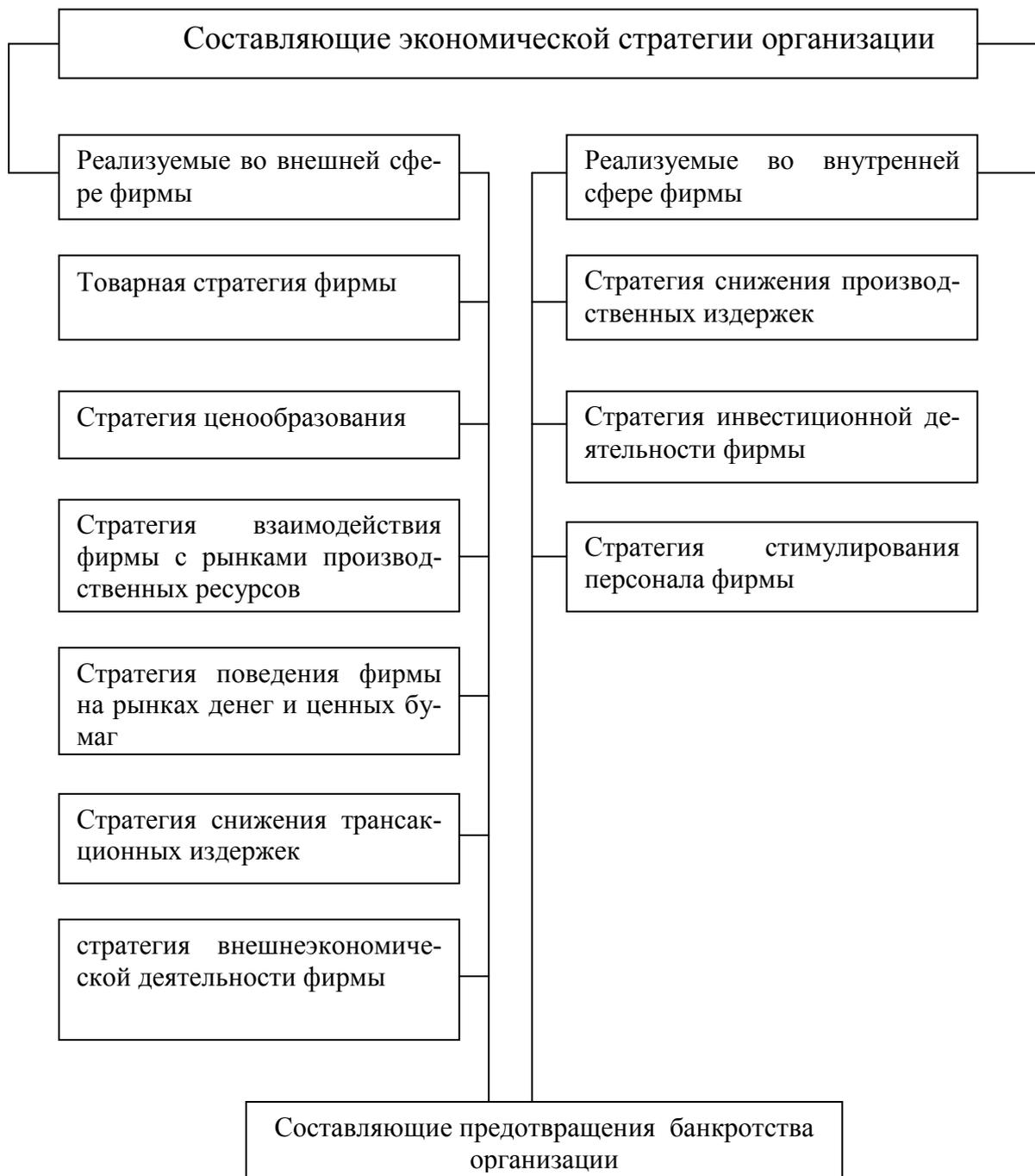


Рисунок 1.3 - Классификация экономической стратегии

Как было отмечено ранее профессором М. Портером, существует три особенно важных области поведенческой стратегии организации на рынке, таких как:

1) Достижение лидерства в области минимизации производственных затрат позволяет завоевать большую часть рынка и превзойти конкурентов благодаря снижению затрат на производство, а также на продукцию

до минимума. Если организации будут использовать в своей деятельности данный вид стратегии, то они будут характеризоваться следующими факторами: высокий уровень производительности и снабжения, разделенное распределение продукции, ухудшение маркетинга организации, более совершенствованные технологии и конструкции;

2) Специализация в области производства отличается от других типов наличием нестандартного процесса и отличной от других фирм продукцией. Сюда же относится функционирование специального оборудования и подготовка рабочего персонала. Благодаря данной черте у организации появляется прекрасная возможность продвигать свой товар по возвышенной цене. Организации с данным типом стратегии осуществляют контроль качества продукции, имеют маркетинговую систему высшего уровня.

3) Упор на определенный сегмент рынка позволяет любой организации ориентироваться на потребности не всего рынка, а лишь на конкретную категорию потребителей. И в данном случае организация может использовать рассмотренные выше типы стратегий в своей деятельности по отдельности, либо обе одновременно. Данный тип наглядно отображает тот факт, что воздействовать на весь рынок полностью невозможно, однако можно направить все силы и возможности для усовершенствования стратегических действий на определенную целевую аудиторию потребителей. [23, с. 45].

«Классификация стратегий предприятия по отношению к уровню принятия решений бывает (Рисунок 1.4) [48, с. 56]:

1. корпоративная,
2. деловая,
3. функциональная».

При помощи корпоративной (портфельная) стратегии организация имеет определенную систему по направлению собственного роста. Так же портфельная стратегия помогает в развитии ее производственных и сбытовых операций. Данная стратегия необходима также своей уникальной особенностью управления несколькими видами бизнеса для установления баланса то-

варов и услуг. Именно на данном уровне происходит формирование и согласование продукта. В качестве исторического факта, отметим, что изначально бизнес представлял собой одну продуктовую единицу. Спустя определенное количество времени, после наступления эры диверсификации производства, появилась новая ниша, которая включала в себя уже многочисленное количество продуктовых единиц. Поэтому, как одно из главных направлений и целей корпоративной стратегии считается выбор той самой бизнес - единицы организации, в которую и следует вложить все инвестиции. «Одно из главных решений, которое принимается на корпоративном уровне, заключается в намерении об осуществлении финансирования продуктов или бизнес - единиц на бюджетной, а не на чисто коммерческой основе» [83.С.2]

Если в организации появляется новая продукция, то в первую очередь для нее устанавливается определенный план действий по продвижению на рынок. Финансирование данной продукции определенно происходит из бюджета организации. Здесь уже самокупаемость данной продукции играет не особо важную роль для организации по одной простой причине, что на определенном этапе допустим некий убыток. Все это происходит для достижения долговременных целей организации, таких как, например, постепенное завоевание рынка. Это иной раз доказывает тот факт, что организация продуманно систематизирует свои ресурсы между своими подразделениями. Таким образом, можно сделать вывод, что данный тип стратегии также особо важен для организаций, находящихся в сложном экономическом состоянии.

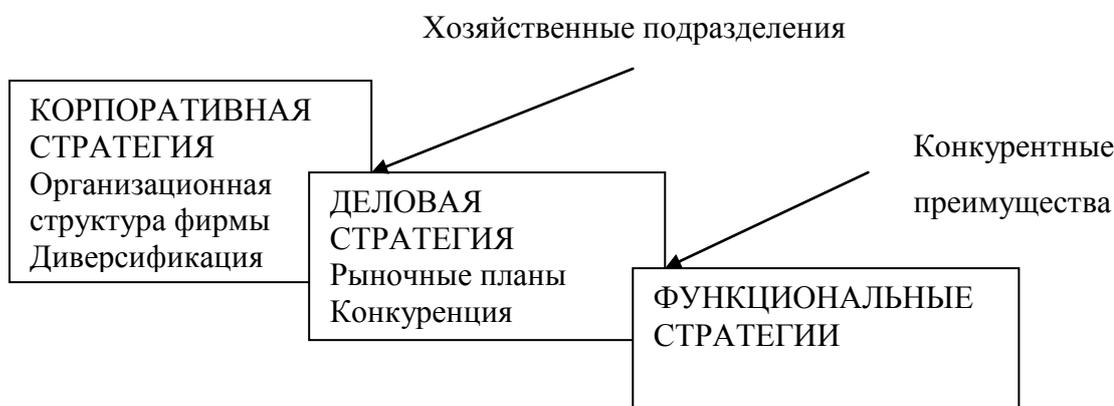


Рисунок 1.4 - Классификация стратегий предприятия согласно уровню принятия решений

Бизнес - стратегия (деловая) представляет собой такой тип стратегии, которая обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества. Ее также можно рассматривать как стратегию конкуренции. Деловая стратегия очень часто фигурирует в бизнес - планах. Она позволяет организации понять каким образом, можно составить конкуренцию на конкретном рынке товаров, кому продавать тот или иной товар, каким образом это осуществить, какие цены установить, как прорекламирровать свой товар, как быстро он окупится и так далее. Понятно, что бизнес - стратегия одного товара будет отличаться от другого, так как для каждого товара она индивидуальна[31, с. 66]. Говоря о функциональной стратегии, можно отметить, что данная стратегия разрабатывается и формируется функциональными отделениями организации. Данная стратегия служит для того, чтобы разделить ресурсы отдела организации и найти более эффективный вариант функциональной политики в сфере общей стратегии. Она включает в себя конкретные пути по достижению поставленных целей организации, которые стоят перед подразделениями и отделами данной фирмы[31, с. 67]. Наиболее распространенной является, разработка стратегии осуществляется 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, которые необходимы для создания стратегии организации, не позволяют ее часто менять или производить важную корректировку. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это и есть предполагаемая стратегия.

Кроме того, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, открыть новые возможности развития и перспективы для того, чтобы улучшить нынешнее положения дел или, наоборот, поставить перед необходимостью отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия

становится нереализуемой и организация приступает к рассмотрению и формулированию весьма важных стратегических задач.

«В целом, в организации может быть разработано и реализовано четыре значительно важных типа стратегий:

1. Стратегия концентрированного роста как «стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта».

2. Стратегия интегрированного роста, рассматриваемая как «стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции».

3. Стратегия диверсификационного роста, которая представлена как «стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации».

4. Стратегия сокращения, трактуемая как «стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов» [36, с. 87].

В приложении А представлены все рассмотренные типы стратегий развития организации.

При помощи анализируемых выше типов конкурентных стратегий имеется огромная возможность для решения значимой для большей части организаций задачи, главной целью которой является достижение преимущества и лидерских позиций непосредственно перед прямыми конкурентами. Также, используя данные типы стратегий, любая организация может достичь желаемых высот в своей экономической деятельности. Данная типология также играет огромную роль в помощи высшему руководству организации в том вопросе, как именно осуществить желаемое и быстрее прийти к поставленной цели.

1.3 Процесс разработки стратегии: этапы, содержание

«Вопросами, касающимися разработки стратегии развития организации, занимается стратегический менеджмент. Он представляет собой про-

цесс развития, диагностирования и реализации деятельности организации в долговременной перспективе. Разработка стратегии должна базироваться на достаточно глубоком понимании рынка, оценке позиции организации на рынке, осознания своих конкурентных преимуществ» [40, с. 62].

Выделяют следующие основные положения стратегического менеджмента, как самостоятельной области в теоретических исследованиях и практике управленческой деятельности (Таблица 1.7):

Таблица 1.7 - Основные положения стратегического менеджмента

Контроль и бюджетирование	Сущность данного положения заключается в предположении неизменности, стабильности среды (как внутренней, так и внешней). Среда, где осуществляется текущая деятельность организации. Так предполагается, что факторы, такие как рыночная конкуренция, используемые технологии, основные ресурсы не будут претерпевать существенных изменений.
Метод долгосрочного планирования	Основывается данный метод в изучении деятельности организации, а говоря конкретно в последовательности изменений экономических факторов. Достаточно успешно этот подход практикуется в планировании ресурсной базы на достаточно долговременный период, а также в производственном функционировании организации, как в сторону увеличения, так и уменьшения объемов производимой продукции.
Стратегическое развитие	Как методологический подход менеджмента организации, базируется кроме выявления экономических тенденций развития компании, так же на учете факторов среды ее деятельности. При этом, среда представляется как сложная, многокомпонентная система факторов, которые действуют не только на организацию, но и на ее конкурентов. Учет нестабильности среды выступает при этом определяющим фактором планирования.
Стратегический менеджмент	Основывается на изучении динамически меняющейся внешней среды организации, не сводя однако систему внешних факторов исключительно к ограничивающему воздействию на деятельность организации, а целевой подход к разработке стратегии деятельности организации с определением путей достижения поставленных целей, используя преимущества сильных сторон самой организации и благоприятных факторов внешней среды при одновременной разработке методов компенсации слабых сторон организации, а также позволяющих избежать внешних угроз ее деятельности.

В целом, стратегии развития можно дать следующее определение - взятое за основу направление развития бизнеса, которое выявляет вид деятельности, средства осуществления поставленных задач, определение миссии организации, систему внутренней и внешней коммуникации, методику осу-

ществления реакций на внутренние и внешние раздражители, социальную роль компании.

«Специфика и сущность стратегического менеджмента заключаются в его понимании, как детализированного определенным образом процесса последовательных действий для достижения заранее поставленных задач и опирающийся на известные методологические принципы» [67, с. 32].

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным, базисным процессам в организации и за его пределами, уделяя внимание по большей степени возможностям наращивания стратегического потенциала фирмы, нежели наличным ресурсам и процессам. В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения.

«Стратегические решения - управленческие решения, которые:

1) держат ориентир на будущее и подготавливают некую основу для принятия оперативных управленческих решений;

2) связаны с многочисленной неопределенностью, так как учитывают неконтролируемые внешние факторы, которые воздействуют на организацию;

3) сопутствуют с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для организации.

К ряду стратегических решений также можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);

- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние организаций и так далее» [48, с. 14].

Разработка стратегии развития организации происходит в условиях неопределенности, которая обусловлена достаточной переменчивостью внеш-

ней среды и неопределенностью внутренней среды, происходящей из-за взаимозависимости всех компонентов и подсистем организации как сложной системы - изменение одного элемента которой влечет к переменам во всех остальных подсистемах.

В процессе разработки стратегии значительно важно на ранних его этапах выдвинуть и рассмотреть максимально возможное количество альтернатив. «Данная процедура снижает степень риска допущения ошибки планирования, которая может достаточно дорого обойтись. Однако, чем больше альтернатив, тем больше требуется приложить усилий и времени для их оценки.» [19, с. 154-155].

«Для того, чтобы разработать стратегию развития организации необходим большой объем информации, который можно получить из разных источников и в самых разнообразных процессах как во внешнем окружении организации, так и во внутренних организационных системах. Весьма сложно определиться в сборе данных, особенно если на их основе делаются экстраполяции будущих тенденций развития факторов и процессов, часто здесь решающими факторами являются интуиция и опыт» [71, с. 14]

Анализируя генезис подходов к разработке стратегии предприятия, можно выделить следующие подходы:

1. Экономическая стратегия, основанная на SWOT - анализе. Данная стратегия была предложена К. Эндрюсом в 70-е годы прошлого века. При этом основой формирования стратегии выступает сопоставление возможностей рынка и способностей предприятия при установлении уровня риска. SWOT - анализ, как инструмент оценки внешней и внутренней среды предприятия направлен на исследование существующих и потенциальных внешних возможностей, и угроз, а также изучение сильных и слабых сторон предприятия. В настоящее время SWOT - анализ является одним из важнейших инструментов аналитической деятельности в маркетинге и менеджменте. Чаще всего он применяется в процессе обоснования стратегических корпоративных и маркетинговых планов предприятий, при составлении текущих

планов, а также при анализе рынка (продукта) или осуществлении выбора из нескольких стратегических альтернатив.

2. Стратегия бизнеса, базирующаяся на обосновании позиции предприятия с точки зрения конкуренции. Стратегия бизнеса, как и конкурентные стратегии, были разработаны М. Портером в 80-е годы прошлого века. Так называемая модель «5 сил конкуренции» М. Портера предполагает анализ следующих движущих факторов, определяющих конкурентные позиции предприятия и направление формирования стратегии ведения бизнеса: влияние новых субъектов рынка, влияние поставщиков, влияние потребителей (клиентов) и влияние товаров-субститутов.

3. Стратегия лидерства, основанная на ключевых компетенциях, получившая обоснование в трудах К. Прахалада Г. Хэмела в 90-е годы 20 века. При этом ключевые компетенции рассматриваются как способность предприятия к выявлению своих конкурентных преимуществ, служащих основанием построения стратегии лидерства.

Для того чтобы компетенции были «ключевыми», они должны удовлетворять следующим критериям:

- предлагать покупателям реальные выгоды;
- быть сложно имитируемыми;
- обеспечивать доступ к множеству рынков.

Подобные свойства компетенции отмечают и российские исследователи, дополняя такими свойствами как сложность, производный характер от ресурсов, не изнашиваемость от использования, незаменимость, синергичность.

С учетом приведенных характеристик, можно заключить, что развитие подходов к разработке стратегии предприятия ведёт к пониманию, что лидерство в позициях достигается только, если предприятие обладает ключевыми компетенциями, сложившимися на в результате опыта его функционирования - неповторимыми сложно воспроизводимыми знаниями, умениями,

технологиями, создающими дополнительную потребительскую ценность продукта и повышающими защитные барьеры на существующем рынке.

Данные компетенции не только позволяют эффективно использовать ресурсы предприятия, концентрируя внимание на той деятельности, которую оно выполняет лучше конкурентов, но и предоставляет компании возможность наиболее полно использовать потенциал рынка.

В результате, подобная трансформация подходов к формированию стратегии предприятия может быть связана, или, с уменьшением значимости ресурсов (материальных, финансовых) в обеспечении конкурентных преимуществ предприятия, что во многом определяется расширением возможностей их привлечения, но - возрастанием роли нематериальных активов как фактора обеспечения долгосрочного успеха предприятия на рынке.

«Процесс разработки стратегии развития организации можно рассматривать с точки зрения динамической совокупности восьми взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. Так же, имеет место устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные» [50, с. 72] (Рисунок 1.5).

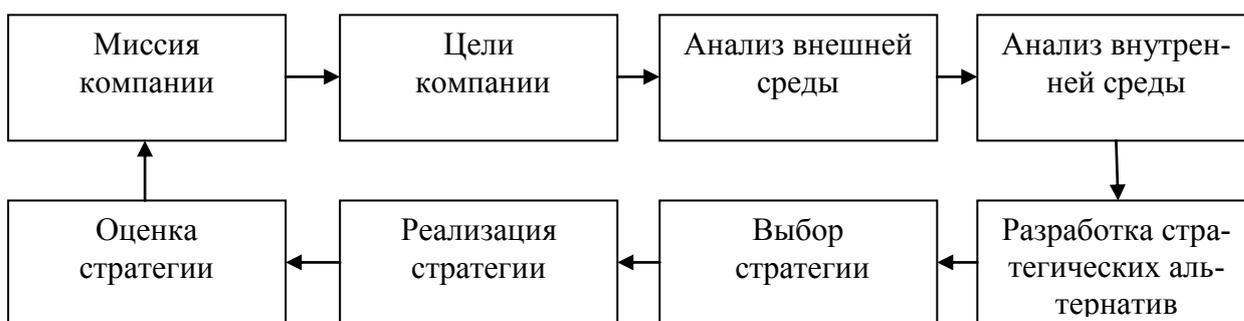


Рисунок 1.5 - Этапы разработки стратегии развития организации

Анализируя вышеперечисленные этапы, нетрудно заметить, что разработка стратегии предполагает реализацию таких процессов как целеполагание, анализ факторов среды функционирования предприятия, разработка альтернатив реализации стратегии, формирование механизмов реализации стратегии, осуществление контроля и оценки эффективности стратегии, корректировка направлений стратегического развития предприятия.

Рассмотрим этапы разработки стратегии более подробно.

1. Определение миссии. Миссия организации - это ее предназначение, то есть то, для чего данная организация функционирует в обществе. Как правило, это удовлетворение потребностей определенных категорий граждан.

2. Определение целей. Следующий пункт - это определение целей, так как если ранее предприятие не имело сформированной стратегии.

Для достижения цели необходимо разработать задачи, которые образуют древо миссии. Основа построения древа - набор стратегических целей, определяемых в рамках стратегии организации. Достижение стратегических целей обеспечивается достижением как операционных (регулярных) задач, так и проектных (уникальных, новых для предприятия по своему содержанию) целей. Цели в рамках модели должны подлежать тщательной классификации и структуризации в рамках диаграмм, графиков.

К каждой цели применяются требования SMART (Specific - конкретная; Measurable - измеримая; Achievable - достижимая; Realistik - реалистичная; Timed - ограниченная по времени).

Цели необходимы организации для ее функционирования и выживания в долгосрочной перспективе. Неверное формулирование целей может привести к негативным для организации последствиям. Поэтому важно, чтобы цели удовлетворяли вышеназванным требованиям.

3. Анализ внешней среды даёт возможность выявить значительный список факторов, влияющих не только на организацию, но и в целом на отрасль. Вследствие чего, такие факторы необходимо брать во внимание в ходе формирования стратегии.

Внешняя среда (в зависимости от факторов воздействия) разделяется на дальнейшее, оказывающее опосредованное воздействие, и ближнее, оказывающее непосредственное воздействие, окружение.

Дальняя внешняя среда (или макроокружение) - часть внешней среды, она универсальная, общая для всех организаций. У каждой организации специфическая, особенная реакция на воздействие макроокружения. Политика,

общество, экономика, общественные институты, технология - составные элементы макроокружения.

Стратегическое управление, по мере изучения внешней среды, концентрирует внимание на выявлении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Чтобы бороться с угрозами недостаточно лишь знания о них. Организации необходимы возможности, которые позволят противостоять угрозам. Также необходимо не только знать о новых возможностях, но и обладать потенциалом для их использования и реализации.

Прямое окружение анализируется по следующим основным компонентам: клиент, поставщик, персонал, конкуренты.

4. Анализ внутренней среды. Внутренняя среда - это среда существования хозяйствующего субъекта, находящаяся в его пределах и присущая ему. Она всегда и при любых условиях воздействует на организацию, ее развитие, и работу, являясь результатом принятия управленческих решений.

Основные элементы внутренней среды: структура, персонал, производственная система, финансы.

5. Разработка стратегических альтернатив развития предприятия и их оценка. Поставленные цели развития предприятия достигаются разными способами. Для их определения и следующей оценки эффективности разрабатываются стратегические альтернативы, то есть разные варианты дальнейшего развития. Отличительными признаками этих альтернатив являются формы, методы, способы, пути, время достижения поставленных целей, степень достижения каждой, объем ресурсного потенциалу, который будет использоваться и т.д.

6. Выбор стратегии. По итогам рассмотрения и анализа нескольких альтернатив, формируется необходимая стратеги. С учетом всего этого, обязательно учитывается возможная реакция со стороны внешней среды на жизнедеятельность организации. По этой причине стратегия может в корне измениться, вырабатывая с течением времени реакцию на события, происходящие как внутри организации, так и вне её.

7. Реализация стратегии. После формирования стратегии следует спрогнозировать механизм её воплощения, иначе стратегия не будет иметь практического смысла.

Реализация стратегии компании требует от менеджеров умения инициировать необходимые изменения, мотивировать работников, непрерывно улучшать бизнес-процессы, развивать компетенции и возможности и т.д.

При реализации и внедрении разработанной стратегии развития предприятия используют модель семи S, предложенную компанией McKinsey&Co. Данная модель исходит из того, что у организации, чтобы она добилась успеха, должно быть семь различных элементов (стратегия, структура, системы, навыки и умения, стиль, персонал, общие ценности), гармонично взаимодействующих друг с другом.

8. Оценка стратегии

«На этапе оценки и контроля выполнения стратегии развития организации осуществляется обратная связь между процессом достижения целей, которые предусмотрены стратегическим планом, и самими целями. Главная задача такого контроля заключается в выяснении того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей и миссии фирмы. В следствии чего корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегии, так и целей фирмы. Так что данный фактор принципиально отличает этот вид контроля от оперативного, при котором цели текущего плана являются неизменными» [41, с.14].

Значимыми условиями эффективной реализации стратегии предприятия являются контроль за выполнением плана и ответственность за его воплощение.

Этапы создания и формирования стратегии предприятия сами по себе - это замкнутый и непрерывающийся процесс, из-за чего, зачастую, процесс осуществления стратегии постоянно должен сопровождаться проверкой правильности реализуемой миссии, видения и целей и, если необходимо, очередным «запуском» цикла стратегии.

Таким образом, разработка стратегии - это длительный и трудоемкий процесс, разработка и внедрение которого предусматривает преобразование стратегии в план конкретных действий и затем - в результаты.

«При процессе разработки стратегии развития организации, современные концепции рассматривают организацию, как некую открытую систему, получающую ресурсы и возвращающую готовую продукцию и услуги обратно во внешнюю среду. Такая организация адаптируется к изменениям внешней среды и не медленно реагирует на изменяющиеся возможности, угрозы и вызовы этой среды. Современные экономические организации представляют собой открытые системы, в которых внутренняя стабильность на прямую зависит от условий внешней среды. Внешняя среда содержит те элементы хозяйственной системы, которые оказывая влияние на результаты деятельности организации, не имеют отношения к внутренним переменным данной организации» [61, с. 42].

«По критерию характера воздействия на организацию выделяют среду прямого и косвенного воздействия. К среде прямого воздействия можно отнести следующие: поставщики, потребители и конкуренты, а также государственные органы и правовые нормы, которые напрямую влияют на деятельность организации. Это так называемая микросреда организации.

Среди косвенного воздействия включают факторы внешней среды, которые влияют на организацию косвенно, опосредованно. Они учитываются при разработке стратегии организации. Это общеэкономическая ситуация, например, фаза цикла (спад или подъем), уровень безработицы, темпы инфляции, технологический прогресс, политический климат и так далее, иными словами макросреда организации. Все вышеперечисленное является основным окружением бизнеса. Сложность внешней среды в качестве системы характеризуется наличием совокупности элементов, каждый из которых, являясь подсистемой, имеет взаимосвязь со всеми другими элементами» [44, с. 112-113].

«Поставщики снабжают организацию различными ресурсами, тем самым удовлетворяя ее потребности. Основные виды ресурсов: материальные, трудовые, финансовые, информационные. К обеспечению материальными ресурсами относятся: поставки сырья и полуфабрикатов, комплектующих деталей и узлов, оборудования и техники, энергии в соответствии с объемами и структурой потребностей, в поставленные сроки, при выполнении иных условий потребителя. Снабжение финансовыми ресурсами заключается в предоставлении в обоснованных объемах и структуре необходимых ресурсов, взаимоотношении с инвесторами, финансовыми и коммерческими структурами, бюджетом, частными лицами» [21, с. 47].

«Для современной организации значительно растет важность обеспечения менеджмента качественной информацией. К таковой можно отнести информацию о рынках сбыта, планах конкурентов, приоритетах государственной политики, современных разработках продукции. Важное место занимает обеспечение организации трудовыми ресурсами, которые соответствуют ей по количеству, структуре, уровню общей и профессиональной подготовки, возрасту. В большей степени значимым здесь является привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления, а также обучение способных руководителей, в том числе во внутренней среде организации» [68, с. 94)].

«Потребители приобретают произведенные товары или услуги. Исходя из взаимоотношений к потребителям можно говорить о различных стратегиях организации: либо продавать уже производимую продукцию, либо производить продукцию, в которой нуждается потребитель или же формировать своего потребителя, убеждая его в необходимости приобретения продукции, которая будет производиться. Государство, его органы и нормативные акты также непосредственно воздействуют на организацию, а значит, относятся к среде прямого воздействия. Это налоговая и санитарная инспекции, органы статистического учета и прочие. По результату взаимодействия организации с поставщиками и потребителями формируется система хозяйственных свя-

зей как одна из значимых характеристик среды прямого воздействия» [29, с. 49].

Факторы среды косвенного воздействия наделены более сложной структурой, многоплановым характером. Данные факторы, в меньшей степени, испытывают влияние организации, нежели факторы среды прямого воздействия. Технологии в качестве фактора среды косвенного воздействия характеризуют общий уровень производительных сил. Это, в большей степени, является динамичным фактором данной среды. Уровень и темп изменения технологий в различных отраслях существенно различаются. «Темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы государственной поддержки бизнеса и так далее, напрямую имеют достаточное влияние на взаимосвязи организации с поставщиками и потребителями, на поведение конкурентов. Состояние экономики как фактор среды косвенного воздействия содержит в себе ряд характеристик. К общим характеристикам экономической системы относятся численность населения, наличие и использование ресурсов, тип государственного устройства, денежная система, валютное положение, отраслевая структура экономики, параметры внутреннего рынка, объем, структура и география экспорта и импорта» [7, с. 14-15].

«Такие факторы как характеристика экономической стабильности, наличие рыночной и технической инфраструктуры, законодательная база, инвестиционный климат, условия формирования новых рыночных субъектов, формы и масштабы государственного регулирования экономики, относятся к общим условиям развития предпринимательской деятельности. Определенное состояние и стадия развития экономики являются оценкой экономической конъюнктуры, уровнем и темпами инфляции, фазами экономического цикла. Проявление социальных факторов осуществляется в социальных ценностях и установках, приоритетах, национальных традициях, которые влияют на деятельность организации. Политические факторы указывают на общую политическую ситуацию в стране, уровень ее стабильности, предсказуемо-

сти. Следствием высокого уровня политического риска является замедление научно - технического обновления производства, устаревание структуры, снижение конкурентоспособности национальных организаций» [4, с. 17].

Но тем не менее и «в достаточно стабильной ситуации все же происходят столкновения различных хозяйственных субъектов и представляющих их интересы политических сил и лоббистских групп. Политика местных властей оказывает существенное влияние на занятость в регионе и размещение организаций, так же их влияние на окружающую среду, добычу и использование природных ресурсов, создание производственно - технической и социальной инфраструктуры» [4, 27].

Цель анализа внутренней среды организации заключается в выявлении слабых и сильных сторон в ее деятельности. «Для возможности пользования внешними потенциалами, организация должна иметь определенный внутренний потенциал. Тем временем, особо важно так же знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Процесс, с помощью которого производится диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании трактуется управленческим обследованием. Оно представляет собой процесс исследования внутренней среды фирмы, который предназначен для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков в бизнесе» [72, с. 89].

Рекомендуется: в процессе стратегического планирования провести исследование пяти функциональных областей хозяйственной деятельности, с целью обследования, а именно: маркетинг, финансы, производство, персонал, культуру и имидж фирмы. Основываясь полученными данными для анализа среды используют метод SWOT. В совокупности с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для осуществления анализа среды может быть так же применен метод составления ее профиля. Данный метод удобен в применении составления профиля отдельно макроокружения, близкого окружения и внутренней среды. При помощи метода составления

профиля среды вполне возможно оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды» [72, с. 101].

Организацией изучается среда для обеспечения успешного продвижения к поставленным целям, соответственно, после завершения анализа внутренней и внешней среды, организация определяет основные ориентиры своей деятельности.

Смысл SWOT - анализа заключается в следующем:

- a) приложение усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности;
- b) развитие сильных сторон организации с учетом ее ограниченных возможностей.

SWOT - анализ обычно проводят в несколько этапов:

- 1) На первом этапе очень тщательно изучаются сильные стороны организации, ее конкурентные преимущества в областях;
- 2) Второй этап представляет собой изучение слабых сторон организации (низкая прибыльность, плохая стратегия развития, недостаточный имидж, скудный маркетинг, курс валют и так далее);
- 3) На третьем этапе изучаются следующие факторы макросреды: политические, экономические, технологические, рыночные и другие. Их цель заключается в прогнозировании стратегических и тактических угроз организации;
- 4) На четвертом этапе происходит изучение стратегических и тактических возможностей организации (капитал, активы и тому подобное);
- 5) На пятом этапе согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии организации.

По результатам анализа составляется SWOT – «матрица, по завершении заполнения которой нужно провести анализ связи между сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами. Как сильные стороны переходят в возможности и как слабые переходят в угрозы» [9, с. 67 - 68].

Стратегический менеджмент «представляет собой совокупность не только стратегических управленческих решений, которые определяют долгосрочное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быструю реакцию организации на изменение внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития» [20, с. 38].

И. Ансофф предлагает рассматривать «стратегическое управление в качестве состоящего из двух дополняющих друг друга подсистем: анализа и выбора стратегической позиции, а также оперативного управления в настоящем масштабе времени.

Стратегическое управление представляет собой процесс принятия и осуществления стратегических решений, где центральным звеном является стратегический выбор, который основан на сопоставлении собственного ресурсного потенциала организации с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно функционирует. Стратегию можно рассматривать в качестве основного связующего звена между тем, чего конкретно организация хочет достичь - ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей» [25, с. 34].

Как и любой другой процесс управления, стратегическое управление непременно включает в себя этапы анализа, по сути дела планирования (выбора) и реализации принятого решения (Рисунок 1.6).

На этапе стратегического анализа главное руководство проверяет наиболее важные для будущего организации факторы, так называемые стратегические факторы. Стратегические факторы - это направления развития внешней среды, которые:

- 1) имеют наивысшую вероятность реализации;
- 2) имеют большую вероятность влияния на функциональные организации.

Процесс принятия стратегического решения является особо важным для организации и тут важно не ошибиться. Ведь от данных решений зависит и дальнейшая судьба организации.

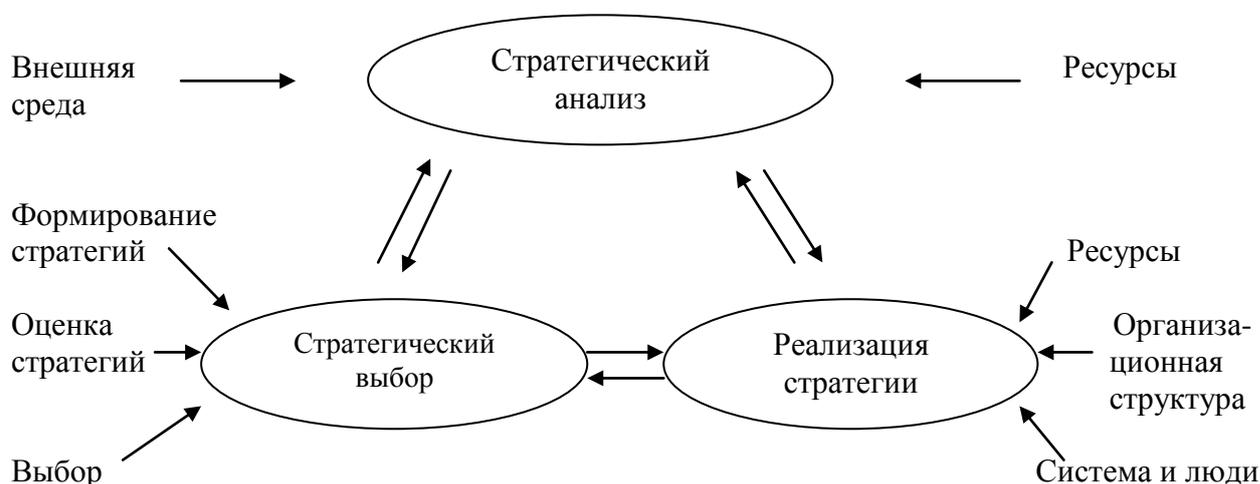


Рисунок 1.6 - Этапы стратегического менеджмента

Целью анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (так называемый SWOT - анализ). Успешно проведенный управленческий анализ (или бизнес - диагностика деятельности организации), который даст реальную оценку его ресурсов и возможностей, будет являться отправной точкой разработки стратегии организации. Наряду с этим стратегический менеджмент не имеет места быть без серьезного понимания конкурентного окружения, в котором работает организация, что предполагает осуществление маркетинговых исследований. Именно акцент на мониторинге и оценке внешних угроз и возможностей с точки зрения сильных и слабых сторон организации является отличительной чертой стратегического управления. К следующей важной особенности стратегического менеджмента относится нацеленность на будущее, поэтому следует четко определить ориентиры развития: к чему стремиться, какие цели ставить. Для этого на базе оценки стра-

тегических факторов выявляются корпоративная миссия и долгосрочные цели организации.

Итак, действенная стратегия должна базироваться на трех составляющих, являющихся результатом стратегического анализа:

- четко выбранные долгосрочные цели;
- осознанное понимание конкурентного окружения;
- реальная оценка собственных ресурсов и возможностей организации.

Ко второму этапу стратегического менеджмента относится: «формирование альтернативных направлений развития организации, их оценка и выбор наилучшей стратегической альтернативы для ее осуществления. При этом используется специальное приспособление, которое содержит количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ, необходимо отметить, что процесс формирования и оценки альтернативных вариантов развития организации представляет самостоятельную ценность для управления, так как позволяет менеджерам осмыслить возможные направления развития. Этот этап должен подталкивать к размышлениям о том, что может произойти во внешней среде и к каким последствиям для организации это может привести. Разработка сценариев, портфельный анализ и другие методы предвидения изменений повышают гибкость организации. Вдобавок «исходный эффект проявляется даже в том случае, когда план не выполнен по той причине, что некоторые гипотезы, положенные в основу сценария, не осуществились» [46, с. 13].

В то время, как общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента переключается на процесс ее реализации. Стратегия воплощается в жизнь посредством разработки программ, бюджетов и процедур, рассматриваемых как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Главными элементами данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет осуществлять выбранную стратегию. В конечном

счете, результаты осуществления стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи выполняется контроль деятельности организации, в процессе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Следует отметить, что в действительности процесс разработки стратегии может быть итеративным (циклическим).

Итак, формирование стратегии развития организации является многократным процессом, который можно представить с помощью модели, приведенной на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 - Этапы формирования стратегии развития предприятия

Лаконичное рассмотрение важных этапов стратегического менеджмента показывает, что это - целостная система управления, базирующаяся на прогнозировании внешней среды и разработке методов адаптации организации к ее изменениям.

Система стратегического менеджмента, как ранее упомянуто, может помочь руководителям:

- предвидеть тенденции развития бизнеса;
- отслеживать и воспринимать влияние внешнего окружения;
- делать стратегический выбор и воплощать стратегию.

Особые методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и проранжировать различные разновидности бизнеса, сконцентрировать свое внимание на решающих проблемах и направлениях и в итоге обеспечить стабильное развитие организации в долгосрочной перспективе.

«Таким образом, формирование и реализация стратегии, предполагающей комплекс управленческих воздействий, направленных на достижение целей предприятия, выступает частью системного подхода предприятия к обеспечению конкурентных преимуществ и завоеванию лидерских позиций. Результатом процесса разработки стратегии, основывающегося на целеполагании, анализе окружения, выборе и реализации стратегии, и проведении контрольных мероприятий, должна стать научно обоснованная стратегия, соответствующая организационной структуре предприятия и способствующая достижению его целей» [13, с. 55].

По результатам проведенных в первой главе исследований можно сделать следующий основные выводы:

- представлен методический подход в качестве научной категории, проведен анализ понятия методического подхода, рассмотрены основные его функции, в результате чего был сделан вывод о том, что с учетом выделенных функций можно определить роль методического подхода в организации и осуществлении научных исследований - обеспечение методической основы

познания и преобразования изучаемых объектов реальной действительности (явлений, процессов, системы). Произведен анализ использования методического подхода в разработке стратегии.

- развиты теоретические основы и содержание понятия стратегии организации, рассмотрены основные ее типы, было определено, что рассмотренные типы стратегий позволяют решить главную для большинства фирм и предприятий - достижение преимущества перед прямыми конкурентами.

- проведен анализ процесса разработки стратегии развития организации, рассмотрены основные ее этапы и определена методология формирования каждого этапа.

2 Анализ использования методических подходов к разработке стратегии развития организации ООО «Тлт-Авто +»

2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Тлт-Авто +»

Организационно - правовая форма организации - Общество с ограниченной ответственностью.

Режим работы круглогодичный:

по будням работает с 09:00 до 20:00,

суббота и воскресенье с 09:00 до 18:00.

Если есть срочный заказ – станция работает круглосуточно.

ООО «ТЛТ-Авто Плюс» работает в сфере сервисных услуг в Тольятти с 27.02.2015 года.

В слесарном участке данной автостанции имеется два подъемника и на одном%: производят корректировку сход - развала. Также есть приспособление для сжатия пружин подвески для подмены, гидравлический пресс для запрессовки и выпрессовки подшипников, станок для проточки дисков тормозов.

Станция технического обслуживания ООО «Тлт-Авто +» оборудована всей необходимой техникой для того, чтобы проводить диагностику и качественный ремонт отечественных автомобилей. Данную организацию можно отнести к категории современных автостанций именно автомобилей российского происхождения. Основным направлением деятельности СТО является постгарантийное обслуживание и ремонт отечественных автомобилей примерно с 1998 года выпуска.

Перечень выполняемых работ данной автостанции:

- проведение диагностики, регулировки и починка автомобильных движков;
- работа с ходовой частью автомобилей;

– профилактика топливной системы, в том числе ультразвуковая промывка форсунок;

– осуществление ремонта АКП, а также их диагностика;

– полная и частичная подмена масла в АКПП.

Обслуживая автомобиль на данной СТО, клиенты получают:

1) Полную диагностику автотранспортных средств, что подразумевает четкое выявление всех недочетов и неисправностей автомобиля клиента;

2) Гарантию высшего качества выполненных работ и услуг;

3) Выгодные условия обслуживания для постоянных клиентов;

4) Информационную поддержку от сертифицированных профессионалов и мастеров;

5) Бесплатное исправление дефектов, обнаруженных после обслуживания в данной СТО;

6) Возможность присутствия в цехе кузовного ремонта во время проведения работ;

7) Сто процентное качество сервиса и один год гарантии на автомобиль.

Помимо перечисленных выше услуг сервис ООО «Тлт-Авто +» занимается качественной установкой сигнализации и другого дополнительного оборудования с соблюдением всех эталонов заводов - изготовителей. Также организация делает покраску автомобиля и занимается услугами шиномонтажа. Не смотря на тот факт, что данная услуга недостаточно хорошо развита в данной организации и появилась не так давно, сотрудники достаточно хорошо справляются с данным видом работы. Имеется небольшой склад, в каком за отдельную плату клиенты могут хранить летние либо зимние шины весь сезон.

Для осуществления поддержания автотранспорта в работоспособном состоянии проводится комплекс работ, которыми обеспечен данный сервис.

Организация работ ООО «Тлт-Авто +» строится на этапах, в которых проводится технологическая операция, необходимая после приёма транс-

портно-технологической машины. Перед этим соблюдаются юридические формальности о приёме машины, договоренности предприятия ООО «Тлт-Авто +» и владельца техники по ремонту, проведению работ, принятия цены и сроков по выполнению производственных работ над машиной, подписанием бумаг о нынешнем состоянии, имуществе.

ООО «Тлт-Авто +» имеет определенный порядок действий для осуществления работ:

1. Прием машины - это заполнение акта о приеме транспортного средства, отданного для проведения технического обслуживания. Заполнение бумаг по состоянию, возврату машины. Предварительная оценка работ.

2. Мойка - обязательный цех при ремонтно-обслуживающей базе, где выполняется операция по очистке, чистке, удалению грязи и полировке транспортно-технологической машины. Мойка проводится перед выполнением комплекса работ и после их выполнения.

3. Ожидание или хранение агрегата - это фазы пребывания машины на время проведения ремонтных работ, где осуществляется сохранение агрегата в исходном состоянии, недопускающего причинение вреда.

4. Диагностирование - оценка технического состояния машины с определенной точностью, включает анализ результатов, определение диагноза и определение ремонта по приведению в работоспособное состояние. Диагностирование при ремонте подразделяется на предремонтное (проводится на предприятиях перед ремонтом) и послеремонтное (проводится с намерением получения информации относительно качества ремонта, расчета дальнейшего ресурса работы). Проводится субъективное (осмотр, осязание, постукивание) и объективное (специальный инструмент) диагностирование.

5. Техническое обслуживание или текущий ремонт - это последовательность операций по ремонту, замене, наладке узлов и агрегатов машины в определенный период и время. Осуществляется устранение неполадок, которые были обнаружены в ходе диагностирования. Производится наладка всех механизмов для достижения рабочего состояния машины.

6. Ожидание и хранение перед отдачей машины - фазы, на протяжении которых стоит задача обеспечить целостность и сохранность машины, а также выполненных работ, проведенных на станции технического обслуживания во время ремонта.

7. Выдача - окончательный этап, в котором транспортно-технологическая машина покидает место проведения технического обслуживания. Проводится учет и плата за проведение оказанных услуг, обговариваются гарантийные сроки ремонта и последующие операции.

По завершению всего цикла владелец получает исправный автомобиль, ценовой лист о проведенных услугах, стоимости деталей и работ, гарантию на цикл проделанных работ, акт о сдаче ООО «Тлт-Авто +» авто его владельцу и принятию им работ.

Если ремонт транспортного средства осуществлен не в должной мере и клиент замечает его неисправность, он имеет полное право вернуться обратно и сотрудники данной организации проведут повторную диагностику и ремонт автомобиля без дополнительной платы.

Штат организации составляют трое производственных рабочих, один вспомогательный работник и два человека административно-технического персонала.

Организационная структура ООО «Тлт-Авто +» является линейно - функциональной и представлена на рисунке 2.1. Структура персонала соответствует отраслевой специфике организации. При этом для нее характерна потребность в квалифицированном персонале, обладающем специальными навыками.



Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Глт-Авто +»

Директор ООО «Глт-Авто +» действует от имени предприятия, представляет его интересы во всех организациях разных форм собственности. Он осуществляет маркетинговые исследования, решает вопросы рекламы, адаптируется к меняющимся условиям и придумывает новые идеи, приобретает по нарядам, заявкам и прочим документам ТМЦ. Оформляет документацию на приобретаемые и отсылаемые грузы, совершает внеплановые покупки запчастей, осуществляет контроль соблюдения требований техники безопасности на погрузочно-разгрузочных работах.

Бухгалтер контролирует работу и правильное ведение документации. Бухгалтер организывает и осуществляет бухгалтерский учет, проверяет достоверность получаемой информации, следит за соблюдением законности при расходовании денежных и материальных ресурсов.

Главный механик, помимо прямых должностных обязанностей по ремонту и сварочным работам, осуществляет прием поступивших запчастей в свой цех, оформляет необходимые для этого документы, ведет карточки складского учета, оформляет документы по расходу материалов.

Мастер кузовных работ, кроме прямых должностных обязанностей по кузовным работам, осуществляет прием поступивших запчастей, оформляет необходимые для этого документы, ведет карточки складского учета, оформляет документы по расходу материалов.

Маляр осуществляет подготовительные и покрасочные работы.

Механик-автоэлектрик является специалистом по настройке развала-схождения, осуществляет автослесарные работы, а также работает с электрикой и проводкой автомобиля.

Спецификой работы ООО «Тлт-Авто +» является максимальная заменимость каждого работника. Это означает, что один сотрудник может выполнять сразу несколько видов работ, то есть быть специалистом в нескольких отраслях. Это позволяет содержать меньший штат сотрудников, но уровень заработной платы у такого специалиста значительно выше.

В таблице 2.1 отражены главные показатели деятельности ООО «Тлт-Авто +».

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели ООО «Тлт-Авто +» в 2015 - 2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение (+/-)		Темп роста, %		
				2016 к 2015	2016 к 2015	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Численность работников, чел.	3	5	6	2	1	166,67	120,00	200,00
Выручка от продаж, тыс. руб.	34905	43240	35255	8335	-7985	123,88	81,53	101,00
Расходы (коммерческие и управленческие), тыс. руб. в т.ч.	34371	43114	35576	8743	-7538	125,44	82,52	103,51
- коммерческие расходы	34371	40146	31981	5775	-8165	116,80	79,66	93,05
- управленческие расходы	-	2968	3595	-	627	-	121,13	-

Продолжение таблицы 2.1

Прибыль от продаж (+), убыток (-), тыс. руб.	534	126	-321	-408	-447	23,60	-254,76	-60,11
Прибыль до налогообложения (убыток)	219	-211	54	-430	265	-96,35	-25,59	24,66
Чистая прибыль (+) / убыток (-), тыс. руб.	168	-169	43	-337	212	-100,60	-25,44	25,60
Активы, тыс. руб.	3471	8145	5293	4674	-2852	234,66	64,98	152,49
Собственный капитал, тыс. руб.	1694	1525	1568	-169	43	90,02	102,82	92,56
Оборотные активы, тыс. руб.	3098	7167	4397	4069	-2770	231,34	61,35	141,93
Рентабельность продаж, %	1,53	0,29	-	-1,24	-	-	-	-
Рентабельность активов, %	0,02	-2,91	0,64	-2,93	3,55	-	-	-
Рентабельность собственного капитала, %	0,05	-10,5	2,78	-10,55	13,28	-	-	-
Рентабельность оборотных средств, %	0,03	-3,29	0,74	-3,32	4,03	-	-	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	11635	8648	5875,8	-2987	-2772,2	74,33	67,94	50,50
Среднемесячная заработная плата, руб.	13800	14670	18520	870	3850	106,30	126,24	134,20
Фонд заработной платы, тыс. руб.	41400	73350	111120	31950	37770	177,17	151,49	268,41
Расходы на 1 руб. продаж	0,98	1	1,01	0,02	0,01	102,04	101,21	103,06

Расширяя территорию обслуживания в 2016 году, ООО «Тлт-Авто +» приняла в штат двух новых работников. А в 2017 году ООО «Тлт-Авто +» – ещё одного.

В течение анализируемого периода выручка ООО «Тлт-Авто +» возросла на 1 %. В 2016 году объемы продаж услуг увеличились на 23,88 %, а в 2017 году прослеживается снижение на 18,47 %, из-за возникновения на рынке значительного числа конкурентов и утраты части покупателей ООО «Тлт-Авто +». В 2017 году выручка организации существенно уменьшилась, что обусловлено снижением объемов продаж, из-за сокращения рынка сбыта.

На рисунке 2.2 изображена динамика выручки от реализации услуг ООО «Тлт-Авто +» в денежном выражении.

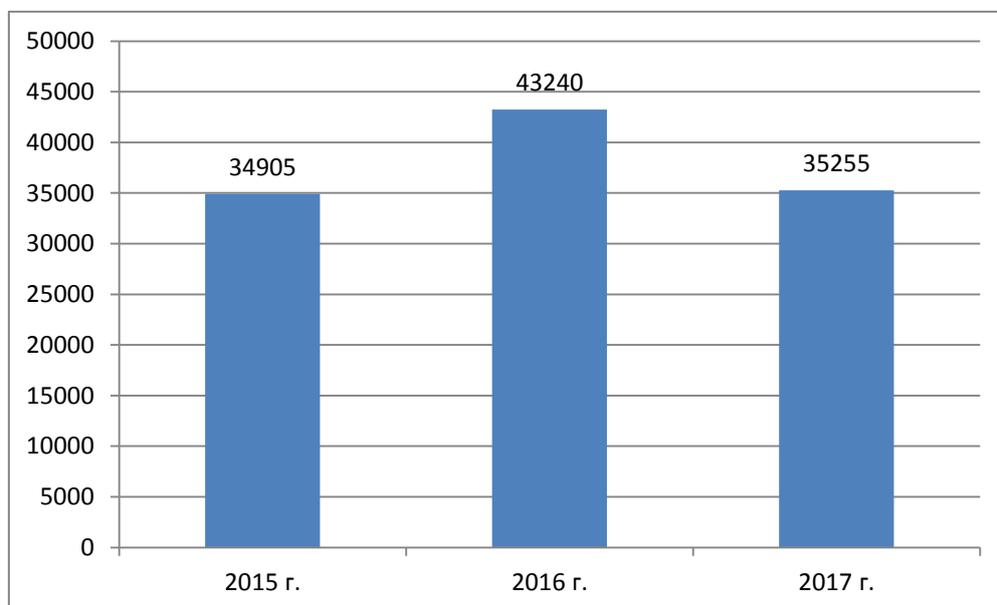


Рисунок 2.2 - Динамика выручки в ООО «Тлт-Авто +» за период 2015-2017 гг., тыс. руб.

Пропорционально объему реализации услуг изменяются коммерческие и управленческие расходы. В 2016 году они увеличились на 25,44 %, а в 2017 году снизились на 17,48 %.

В 2017 году коммерческие и управленческие расходы существенно больше объема продаж услуг, вследствие чего у ООО «Тлт-Авто +» появляется убыток в размере 321 тыс. руб. За исследуемые три года расходы увели-

чиваются более стремительным темпом, ввиду этого прибыль от продаж снижается.

В 2016 году у ООО «Тлт-Авто +» возникает чистый убыток, который составляет 169 тыс. руб., по причине роста прочих расходов относительно прочих доходов. Несмотря на это, в 2017 году, ООО «Тлт-Авто +» получает рационализировать свои расходы и приобрести чистую прибыль, которая составила 43 тыс. руб.

По данным таблицы 2.1, активы ООО «Тлт-Авто +» в течение анализируемого периода имеет тенденцию к росту. В 2016 году прослеживается увеличение активов в 2,3 раза, но, в 2017 году данный показатель падает на 35,02 %.

За анализируемые три года собственный капитал ООО «Тлт-Авто +» изменялся незначительно. Прослеживается тенденция незначительного уменьшения собственного капитала. К концу 2017 года значение собственного капитала выросло на 2,82 %.

За 2016 год ООО «Тлт-Авто +» повысило оборотные активы в 2,3 раза. Это случилось из-за роста задолженности дебиторов на 41,6 %. Также выросло и значение остатков наличных денежных средств предприятия и денег на расчетном счете в 3,1 раза. Данный рост произошел по причине увеличения объемов продаж услуг и числа дебиторов.

Однако, в 2017 году, вследствие снижения объемов продаж услуг и утратой части клиентов, оборотные активы ООО «Тлт-Авто +» уменьшились на 38,65%. Также наблюдается уменьшение дебиторской задолженности на 30 %, запасов на 57,56 %, финансовых вложений на 7,08 %, денежных средств на 40,47 %.

В течение анализируемого периода уменьшилась рентабельность продаж: на 1,24 % в 2016 году относительно 2015 года и на 1,2 % в 2017 году сравнительно 2016 года. Понижение произошло по причине уменьшения прибыли от продаж в 2017 году.

В 2017 году произошло увеличение рентабельности активов за счет уменьшения среднегодовой стоимости активов, а также по причине уменьшения среднегодовой стоимости собственного капитала и оборотных активов произошло понижение их рентабельности.

В 2016 году ООО «Тлт-Авто +» снизило производительность труда персонала на 32,06 % (с 11635 тыс. руб./чел. в 2015 году до 8648 тыс. руб. / чел. в 2016 году). В 2017 году, также произошло снижение на 49,5 %, и на конец 2017 года она составила 5875,8 тыс. руб. / чел.

ООО «Тлт-Авто +» в течение анализируемого периода повышало среднемесячную оплату труда, в том числе вырос общий фонд оплаты труда, несмотря на уменьшение экономических показателей работы предприятия: в 2016 году на 6,3 %, в 2017 году на 26,24 %.

При анализе финансовых показателей ООО «Тлт-Авто +» просматривается отрицательная тенденция. Расходы на 1 руб. продаж увеличивались в течение анализируемого периода и, в 2017 году, превысили выручку от продаж.

Таким образом, эффективность деятельности ООО «Тлт-Авто +» в течение анализируемого периода 2015 - 2017 гг. ухудшается.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды

Все организации функционируют в определенной среде, обуславливающей их действия, и их деятельность в долгосрочной перспективе зависит от умения адаптироваться к требованиям этой среды [73].

Внешняя среда представлена совокупностью факторов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение. Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, которые имеются в распоряжении предприятия. При оценке внутренней среды организации также необходимо сделать акцент на ключевых компетенциях, приводящими к развитию ее конкурентных преимуществ на рынке [34, с. 81].

При разработке стратегии организации нужно проводить оценку не только внешней среды, но и ситуацию внутри предприятия. Внутренняя среда состоит из элементов и подсистем внутри предприятия, которые обеспечивают функционирование происходящих в ней процессов. Анализ внутренней среды предприятия выявляет потенциал и возможности, на которые оно будет опираться в конкурентной борьбе. Оценке подлежат сформировавшаяся структура управления, разделение функций и ресурсов отделов и конкретных сотрудников на предприятии, ее корпоративная культура, социально-психологический климат среди работников и др.

Поэтому внутренняя и внешняя среда являются объектом обязательного анализа деятельности предприятия в долгосрочной перспективе. Все переменные тесно между собой связаны и имеют огромное влияние друг на друга. Проведя сопоставительный анализ внутренних сильных и слабых сторон с внешними угрозами и возможностями, можно переходить к определению соответственной стратегической альтернативы. Поэтому главная задача менеджера - исследовать все факторы в целом и вовремя принимать правильные и верные решения [1, с. 56].

Рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду ООО «Тлт-Авто +». На внешнюю среду сильное воздействие оказывают следующие причины (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Анализ внешней среды прямого воздействия
ООО «Тлт-Авто +»

Элементы внешней среды	Влияние факторов на деятельность организации
Конкуренция	Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства СТО за действиями конкурентов. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству СТО постоянно быть готовым к потенциальным угрозам. Основными конкурентами организации ООО «Тлт-Авто +» являются близлежащие станции технического обслуживания и автомойки.

Продолжение таблицы 2.2

Потребители товаров и услуг	Потребителями товаров и услуг ООО «Тлт-Авто +» являются физические и юридические лица, автолюбители с доходом среднего уровня или ниже среднего.
Поставщики	Основными поставщиками СТО ООО «Тлт-Авто +» являются ООО «КРОСАВТО» и ООО «Автостандарт».
Рынок рабочей силы	В данной организации работают опытные сотрудники с многолетним стажем работы, таким образом влияние рынка рабочей силы на деятельность организации невелико.

ООО «Тлт-Авто +» оказывает услуги по умеренным ценам и владеет не самым большим и не самым маленьким объемом реализации услуг и продукции. Главный упор в работе организации направлен на оказание только профессиональных качественных услуг по ремонту автомобилей, для этого разработана система качества.

Главные конкуренты всячески поддерживают уровень цен: кто - то выше, некоторые значительно ниже и конкурируют по таким параметрам как обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги.

Анализ внутренней среды представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ внутренней среды организации

Элементы внутренней среды	Влияние факторов на деятельность
Организационный срез	Организация является обществом с ограниченной ответственностью. Основной целью деятельности предприятия является предоставление качественных услуг по осуществлению ремонта автомобилей. В работе используется оборудование среднего уровня, автосервис гаражного типа.
Управление персоналом	Вопросами, касающимися кадровой политики в данной организации, занимается генеральный директор. Перед ним стоит задача по формированию оптимального управленческого аппарата. Во главе этого процесса лежит всесторонний анализ и прогноз общей численности, структуры и состав работников. Общая численность сотрудников в достаточно небольшой организации составляет пять человек.

Продолжение таблицы 2.3

Финансовый срез	Предложения относительно осуществления нововведений совершаются достаточно медленно.
Маркетинговый срез	Маркетинговые исследования с целью выявления предпочтений потребителей СТО ООО «Тлт-Авто +» проводятся нерегулярно.
Культура организации	Организационная культура адекватна философии внутрифирменных отношений.

Процесс исследования внутренней среды организации нацелен на выявление того, какими сильными и слабыми сторонами она обладает. Для того чтобы составить полное представление о внутренней среде организации и о ее слабых сторонах, значительно важно для начала выделить ряд факторов, которые непосредственно влияют на нее, а также и дать им анализ (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Конкурентные преимущества ООО «Тлт-Авто +»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		сильная	нейтральная	слабая
1	2	3	4	5
1.	Маркетинг			+
1.1	Стратегия услуг		+	
1.2	Продвижение на новые рынки			+
1.3	Имидж и репутация на внутреннем рынке			+
1.4	Конкурентоспособность			+
1.5	Известность на рынке г. Тольятти			+
1.6	Занимаемая доля рынка			+
1.7	Способность к лидерству		+	
1.8	Развитие новых товаров, услуг			+
2.	Финансы			
2.1	Общее финансовое положение			+
2.2	Возможность привлечения долгосрочных капиталов			+
2.3	Отношение с акционерами			+
2.4	Прибыль и ее использование			+

Продолжение таблицы 2.4

2.5	Финансовая стабильность и платежеспособность			+
2.6	Структура затрат (уровень себестоимости)			+
3.	Производство			+
3.1	Репутация как работодателя		+	
3.2	Качество материальной базы		+	
3.3	Доступность новых сегментов потребителей		+	
3.4	Местонахождение		+	
3.5	Загруженность производства		+	
3.6	Сравнительные издержки по отношению к конкурентам			+
3.7	Использование инноваций			+
4	Общее управление		+	
4.1	Престиж и имидж предприятия			+
4.2	Организационная структура предприятия		+	
4.3	Система принятия решений		+	
4.4	Квалификация управленческого персонала		+	
4.5	Организация системы коммуникаций	+		
5	Персонал			+
5.1	Квалификация производственного персонала		+	
5.2	Опыт работы	+		
5.3	Мотивация		+	
5.4	Наличие специального образования		+	
5.5	Уровень оплаты труда по сравнению с конкурентами			+

Анализ конкурентных преимуществ ООО «Тлт-Авто +» показывает (Таблица 2.4), что ключевыми сильными сторонами компании является организация системы коммуникаций и опыт работы сотрудников. Слабых сторон в данной организации гораздо больше, к ним относятся: совершенствование и переход на новые рынки, имидж и репутация на внутреннем рынке, способность к конкурентной борьбе, узнаваемость и популярность на рынке города, занимаемая доля рынка, продвижение новых товаров и услуг, общее финансовое положение, возможность привлечения долгосрочных капиталов, отношение с акционерами, прибыль и ее использование и так далее.

Таким образом, данная организация не является фаворитом на рынке автосервисных услуг и не работает в критериях твердой конкуренции. Крайне важно и нужно заняться дальнейшим анализом характеристик во избежание напрасных результатов функционирования организации.

Используемый для рассмотрения и изучения среды метод SWOT является «обширно общепризнанным подходом, позволяющим вести общее исследование внешней и внутренней среды. Методология SWOT подразумевает сначала обнаружение сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установления цепочек связей между ними, которые в будущем будут применены для формулирования стратегии организации» [14, с. 64].

Рассмотрим матрицу SWOT на примере ООО «Тлт-Авто +».

Для того чтобы составить таблицу SWOT необходимо найти сильные и слабые стороны организации, а также его возможности и угрозы.

Рассмотрим сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности функционирования организации в настоящий момент по характеристикам, которые продемонстрированы экспертными листами. Для того, чтобы установить связи между ними, необходимо сформировать матрицу SWOT, дающую возможность составить подходящую стратегию, которая будет содержать в себе основное направление развития.

Предложенные сведения о слабых сторонах организации безусловно помогут выявить фактор торможения их развития и в дальнейшем дадут возможность разработать стратегию для более преимущественного совершенствования деятельности организации в целом.

К наиболее сильному опасению относится вероятность появления новых конкурентов, а также частое изменение потребностей и предпочтений клиентов. Основываясь на полученной информации появляется возможность дать некую оценку опасности жизнедеятельности организации от внешней среды и в дальнейшем учитывать их при разработке стратегий развития организации.

Самой выгодной возможностью для организации является привлечение новых клиентов посредством грамотного обслуживания в ООО «ТЛТ - Авто плюс».

После того, как выявлены сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности рассматриваемой организации, вступает в силу этап по установлению неких связей между ними. Для установления данных связей составим матрицу SWOT (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 - SWOT - анализ ООО «Тлт-Авто +»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Высокое качество выполняемых услуг; Широкий ассортимент услуг; Прочная организационная структура.	Плохо выстроена политика ценообразования; Отсутствие крепкой маркетинговой стратегии; Ограничены финансовые возможности.
Возможности (O)	Угрозы (T)
Увеличение объемов реализации услуг, в связи с растущим рынком потребителей; Возможность роста;	Конкуренция (более выгодные условия, модернизированные оборудования, улучшенный сервис); Внешние угрозы (налоги);

В матрице проиллюстрированы сильные и слабые стороны ООО «Тлт-Авто +», а также возможные угрозы и возможности организации.

Полагаясь на созданную матрицу SWOT, важно выявить наилучшую стратегию для деятельности организации. Проведя анализ данной стратегии, можно составить некий образ внутренней среды ООО «Тлт-Авто +».

По таблице можно заметить, «что сильных сторон немного, но они достаточно весомы. К ним относится наивысшее качество выполняемых услуг. С учетом всех минусов, у организации все же есть возможности к увеличению объемов реализации услуг по той причине, что рынок потребителей заметно возрастает. Соответственно, на основе полученных данных, можно выделить основные предположения. Ввиду высокого качества выполняемых работ, имеется постоянная клиентура. Это достаточно немаловажный показатель в реализации услуг».

Однако, поскольку предприятие находится в кризисном состоянии, то целесообразно создать стратегию развития данной организации, направленную на его оздоровление.

2.3 Анализ процесса разработки стратегии и использования методических подходов в ООО «Тлт-Авто +»

Миссия ООО «Тлт-Авто +» - удовлетворение потребностей покупателей в качественном ремонте отечественных автомобилей, благодаря работе высококвалифицированных рабочих.

Основной целью предприятия ООО «Тлт-Авто +» является оказание услуг по диагностике и качественному ремонту отечественных автомобилей для получения прибыли, а также:

1. Производственные цели:

- совершенствование технологий по диагностике и качественному ремонту отечественных автомобилей;
- повышение качества оказываемых услуг;
- увеличение эффективности работы предприятия за счет обучения персонала.

1. Маркетинговые цели:

- достижение лидирующего положения на рынке по качественному ремонту отечественных автомобилей, удовлетворяющему требования потребителей, партнеров и других заинтересованных лиц;
- привлечение новых покупателей, клиентов;
- поиск и развитие новых каналов сбыта услуг по диагностике и качественному ремонту отечественных автомобилей.

3. Финансовые цели:

- сокращение расходов предприятия;
- укрепление и сохранение устойчивого финансового состояния предприятия;
- избежание банкротства.

По мнению руководства и ведущих специалистов ООО «Тлт-Авто +» приоритетными целями являются увеличение прибыльности, производитель-

ности организации, обеспечение качественного и своевременного выполнения работ при экономном расходовании ресурсов.

В данное время ООО «Тлт-Авто +» применяет стратегию рыночной ниши, которая основана на дифференциации услуг, ставящая целью снабжение представителей этого сегмента рынка услугами, которые максимально точно соответствуют их потребностям и предпочтениям.

Рассмотрим свойственные черты этой стратегии:

1. Стратегическая цель - узкая рыночная ниша, в которой покупательские потребности и вкусы значительно различаются от другого рынка.

2. Основное конкурентное преимущество - небольшие затраты на обслуживание или возможность предлагать клиентам что-то необычное, отвечающее их требованиям и предпочтениям.

3. Ассортимент услуг - удовлетворение особенных потребностей целевого сегмента рынка.

4. Производство – предоставление услуг, которые соответствуют этой нише.

5. Система маркетинга - согласование сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфичных требований потребителей.

6. Поддержка стратегии - поддержание уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов; задача - не понижать имидж предприятия и не расплескывать усилия.

Анализ и оценка возможностей и потенциальных угроз ООО «Тлт-Авто +» показывают объективную необходимость изменения стратегического направления развития организации, так как имеется риск лишиться конкурентных преимуществ из-за увеличения числа конкурентов, ограниченного повышения целевого сегмента рынка (потенциальных клиентов), постепенного насыщения рынка автосервисов.

Вероятно следующее совмещение возможностей и сильных сторон:

1. Повышение покупательской способности.

2. Увеличение ассортимента услуг.

3. Внедрение новой услуги, которой нет у конкурентов.
4. Повышение уровня квалификации сотрудников.
5. Повышение уровня организации деятельности.
6. Повышение потенциала предприятия.
7. Применение новейших технологий.

Для реализации выше представленных возможностей на основе сильных сторон ООО «Тлт-Авто +» рекомендуется использование одну из следующих стратегий:

- стратегия роста - рост объема продаж на 7-20%;
- ограниченного роста (незначительное изменение объема продаж в сторону увеличения 0,5-3%).

С целью выбора эффективной стратегии для ООО «Тлт-Авто +» проведем ряд дополнительных рыночных исследований:

1. Анализ жизненного цикла услуг.

Анализ жизненного цикла услуг ООО «Тлт-Авто +» проведем на примере ремонта автомобильных двигателей.

1. Разработка и внедрение - 1-1,5 года. На данном этапе темп продаж довольно-таки низкий. Однако в случае внедрения новой услуги, не имеющего аналогов, на рынок имеется возможность использования стратегии высоких цен.

2. Этап роста - 1,5-3,5 года. На данном этапе происходит существенная модернизация процесса ремонта двигателей. Услуга совершенствуется, добавляются новые функциональные возможности. Однако, в это же время велика вероятность появления аналогов у фирм-конкурентов, поэтому на данном этапе приходится снижать стоимость.

3. Этап зрелости - 2-3 года. Основная цель данного этапа - сохранение конкурентоспособности услуги, так как на рынке появляется значительное количество аналогов, причем зачастую более совершенных технологий предоставления услуги по доступным ценам.

4. Этап спада для ремонта двигателей длиться 2-3 года. На данном этапе технология считается устаревшей, в связи с появлением новых моделей двигателей, поэтому значительно падают продажи и встает вопрос о дальнейшей полной модификации услуги. Таким образом, жизненный цикл составляет 6,5 - 11 лет, что оправдывает капитальные вложения на оборудование и обучение специалистов.

2. Анализ относительной доли рынка и роста рынка

Делать какие-то прогнозы относительно емкости данного рынка и уровня продаж ООО «Тлт-Авто +» сложно, но, согласно оценке аналитического агентства «АВТОСТАТ», по итогам последних 12 месяцев 2017 года в России было реализовано 3,9 млн. легковых автомобилей с пробегом, что на 1,6% больше, чем за аналогичный период 2016 года.

3. Анализ пяти сил конкуренции

1. Конкуренция среди действующих в отрасли фирм. В соответствии с географическим расположением, на территориальном рынке организации конкуренция очень высокая. Проведенный анализ конкурентоспособности показал, что ООО «Тлт-Авто +» не является фаворитом на рынке автосервисных услуг и не работает в критериях твердой конкуренции.

2. Угроза появления новых конкурентов в отрасли весьма велика.

3. Угроза появления новых товаров не велика, так как Россия пока отстает от западных производителей.

В качестве альтернатив выступают следующие стратегии:

- стратегия роста (А1);
- стратегия ограниченного роста (А2);
- стратегия сокращения (А3).

В качестве критериев выбора выступают:

- увеличение использования производственных мощностей (К1);
- увеличение прибыли компании (К2);
- увеличение эффективности производственного процесса (К3);
- повышение конкурентоспособности продукции (К4).

Ранжирование отражено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Ранжирование и оценка альтернатив

	Ранг	A1	A2	A3
K1	0,4	$5 * 0,4 = 2$	$4 * 0,4 = 1,6$	0
K2	0,3	$5 * 0,3 = 1,5$	$5 * 0,3 = 1,5$	0
K3	0,2	$4 * 0,2 = 0,8$	$5 * 0,2 = 1$	0
K4	0,1	$4 * 0,1 = 0,4$	$3 * 0,1 = 0,3$	0
Итого	1	4,7	4,4	0

Таким образом, выбор нужно сделать на стратегии роста. Предпочтенная стратегия - стратегия роста, характеризуется наступательной тактикой и содержит в себе мероприятия по активному маркетингу (расширение рынков сбыта, реклама), применение политики высоких цен, проведении реконструкции, модернизации, внедрение новых технологий и новых видов услуг, увеличение производственных площадей, открытие филиалов и подразделений, модификация структуры управления.

Проведенный анализ показал, что к числу наиболее весомых недостатков в деятельности ООО «Тлт-Авто +» следует отнести: скудность ассортимента услуг, территориальную ограниченность. Кроме того, реализации выявленных возможностей дальнейшего развития компании будет способствовать стратегия роста, обеспечивающая ежегодное увеличение объемов продаж услуг на 15 - 30%.

Подводя итог анализа, нужно отметить, что проделанная работа позволяет оценить компанию со стороны, а полученные результаты учитывать при принятии стратегических решений, так как для успешного развития важно ориентироваться не только на внутренние ресурсы, но и на влияние внешних факторов и положение на рынке в целом. Наиболее подходящей стратегией для ООО «Тлт-Авто +» является стратегия максимального использования имеющихся сильных сторон при имеющихся благоприятных возможностях. Также стоит отметить, что все полученные в процессе анализа результаты,

приобретают практический смысл для организации, заставляют руководство обратить внимание на потенциальные (или реальные) угрозы и благоприятные возможности, иначе посмотреть на «привычную» картину внутренней и внешней среды, продумать ряд необходимых управленческих решений.

Руководству данной организации также необходимо уделить особое внимание на влияние такого фактора внешней среды, как конкуренция. Данный фактор внешней среды всегда есть и будет, и с каждым разом количество конкурентов будет расти и становиться в разы больше и сильнее.

Поэтому, время от времени необходимо отслеживать экономическую политику других организаций и периодически делать конкурентный анализ. Огромную роль в борьбе с конкуренцией и достижении конкурентных преимуществ, безусловно, играет внедрение новых технологий по изготовлению уникальной продукции или же появление новой услуги, одним словом того, чего нет у других. Так же, не стоит забывать о таком важном вопросе, как политика ценообразования, который имеет существенное влияние на достижение тех же самых конкурентных преимуществ организации.

Обобщая результаты исследования, составим схему основных проблемных вопросов при разработке стратегии развития ООО «Тлт-Авто +» и выделим направления их решения (Рисунок 2.3).

Основываясь на изложенном материале можно сделать следующие выводы. Несомненно, выработка и реализация стратегии существенно отражается на деятельности любой организации. От выбора и выполнения стратегии может зависеть успешность организации, даже если были допущены какие-то ошибки в начале деятельности, но также может принести некие трудности, если стратегия не соответствует, например, стилю ведения деятельности организации и т.д. К тому же четко выполненная и слаженная стратегия развития предприятия или фирмы поможет устранить какие-либо ошибки, появившиеся из-за нехватки знаний, например, о внешней среде организации, а соответственно о выборе стратегии в целом.



Рисунок 2.3 - Основные проблемные вопросы разработки стратегии развития ООО «Тлт-Авто +» и направления их решения

После выбора стратегии необходимо дать ей оценку и посмотреть достигнуты ли были поставленные задачи и цели организации. Если эти цели

были достигнуты или превысили их, то выбор и реализация стратегии прошла успешно. В противном случае, необходимо проанализировать, почему не были достигнуты поставленные задачи, и сделать соответствующие выводы о том, какой области необходимо уделить внимание, привлечь каких-то новых специалистов, чтобы устранить имеющиеся проблемы.

В целом, систему стратегического планирования ООО «Тлт-Авто +» можно охарактеризовать, как находящуюся на этапе становления. На предприятии практически не используют методы исследования макро- и микро-среды, что снижает возможности по разработке стратегии. Вопросами разработки планов занимается бухгалтер, хотя необходимо введение в штатное расписание должности экономиста. Руководство предприятия делает определенные шаги по внедрению современных форм управления предприятием, которые были поддержаны как мерами образовательного, так и административного характера, что, несомненно, окажет положительное воздействие и скажется на подготовке управленческих решений, а, следовательно, и на эффективности деятельности предприятия в целом.

По результатам проведенных во второй главе исследований можно сделать следующие основные выводы:

- автосервис ООО «Тлт-Авто +» является достаточно современной станцией технического обслуживания, оборудованная специальной техникой для проведения высокоточной диагностики и качественного ремонта отечественных автомобилей. Организационная структура ООО «Тлт-Авто +» является линейно - функциональной. Анализ основных экономических показателей показал, что эффективность деятельности ООО «Тлт-Авто +» в течение анализируемых трех лет снижается.

- проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, в результате которого были выявлены возможности и угрозы внешней среды предприятия, анализ конкретных преимуществ, а также с помощью SWOT-анализа выявлены сильные и слабые стороны самой организации ООО «Тлт-Авто +». Главной угрозой организации является сильная конкуренция на

рынке, а возможность выхода на новые сегменты рынка - являются основными возможностями организации; к основным сильным сторонам относится сложившееся впечатление у покупателей о компании, высокое качество услуг; основные слабые стороны - это небольшой опыт работы и пассивная рекламная компания.

- в ООО «Тлт-Авто +» практически не используют методы исследования макро- и микросреды, что снижает возможности по разработке стратегии, вопросами разработки планов занимается бухгалтер. Проведенный анализ показал, что к числу наиболее весомых недостатков в деятельности ООО «Тлт-Авто +» следует отнести: скудность ассортимента услуг, территориальную ограниченность. Реализации выявленных возможностей дальнейшего развития компании будет способствовать стратегия роста, обеспечивающая ежегодное увеличение объемов продаж услуг на 15-30%.

3 Предложения по использованию методических подходов в разработке стратегии развития предприятия ООО «Тлт-Авто +»

3.1 Разработка рекомендаций методических подходов в ООО «Тлт-Авто +»

Проанализировав во второй главе настоящей работы ООО «Тлт-Авто +», его внутреннюю и внешнюю среду, были выявлены аспекты, которые влияют на эффективность деятельности предприятия - это:

- цена на некоторые услуги выше, чем у конкурентов;
- территориальная ограниченность;
- скудность ассортимента услуг;
- отсутствие спроса на некоторые услуги;
- отсутствие услуг, пользующиеся спросом;
- не уделяется внимание продвижению услуг;
- нет подтверждения качества услуг;
- сотрудники фирмы не проходят курсы повышения квалификации.
- отсутствует автоматизация бизнес - процессов;

Уделяя внимание каждой проблеме, в разработке стратегии развития предприятия ООО «Тлт-Авто +», можно снизить влияние угроз внешней среды и помочь фирме выйти из кризисной ситуации с применением стратегии роста.

Стратегия роста может быть реализована «при помощи:

- расширения объема продаж продукции с целью более полного использования потенциала рынка;
- выхода с новыми продуктами на уже освоенные рынки;
- выхода с уже производимыми продуктами на новые, еще не освоенные рынки»;
- диверсификации;
- приобретения новых предприятий;

- выхода с новыми продуктами на новые рынки.

Независимо от масштабов компании, времени пребывания на рынке, структуры и направления деятельности, планированию следует уделять должное количество времени, так как успешность функционирования компании напрямую зависит от данного процесса. Программа деятельности предприятия по достижению конкретных целей, включающая оценку ожидаемых результатов. Бизнес-план является важным инструментом управления организацией.

Предприниматель, совершенствуя действующее предприятие, интересуется, прежде всего, потребностями рынка. Сами же потребности клиентов ООО «Тлт-Авто +» постоянно изменяются, и, соответственно, меняются требования к качеству. Появляются все новые услуги, вытесняющие компании, которые не меняются вместе с требованиями. Такое динамичное положение рынка необходимо учитывать при разработке новых услуг, их продвижения и финансирования. Другими словами, перед началом разработки методических подходов в разработке стратегии развития ООО «Тлт-Авто +», необходимо понять какой эффект принесут затраченные средства и ресурсы.

Методологическим инструментом решения этой проблемы служит бизнес - план. Его разработка позволяет компании согласовать ее возможности и потенциал с потребностями рынка на определенный период.

В результате бизнес - план должен помочь ООО «Тлт-Авто +» осветить:

- текущее состояние бизнеса;
- желаемое состояние;
- как наиболее эффективно достичь желаемого состояния.

Одна из важных целей разработки бизнес-плана ООО «Тлт-Авто +» - определить основные направления деятельности организации на отдаленные (стратегические бизнес-планы) и ближайшие периоды времени (текущие бизнес-планы) в соответствии с потребностями и возможностями приобретения необходимых ресурсов. Целью составления бизнес - плана для партнеров

является экономическое обоснование, что вложенные инвестором деньги будут возвращены в срок и принесут прибыль (в малом бизнесе источниками финансирования могут быть не только банки и инвесторы, но и личные средства, средства других предпринимателей, потенциальных заказчиков и др.).

Говоря о первой проблеме, поименованной в начале настоящего параграфа, то есть о более высокой цене на некоторые услуги ООО «Тлт-Авто +», чем у конкурентов, можно прибегнуть к методу снижения цен, тем самым повышая конкурентоспособность услуг и, соответственно, предприятия. Этот метод больше подходит для услуг, так как в цену услуги, помимо прочих затрат, входит время, потраченное на ее оказание. А так как все взаимосвязано, снижая цену, не снижая времени на оказание услуг, заработная плата персоналу снизится. Чтобы предотвратить снижение платы персоналу, будет целесообразно заменить изношенное оборудование на более новое и усовершенствованное, которое снизит затраты времени на оказание услуги.

Меняя расписание работы ООО «Тлт-Авто +», можно повысить число клиентов, тем самым повышая величину прибыли. Придя к выводу о том, что некоторые услуги пользуются маленьким спросом и затраты на их предоставление скоро перестанут окупаться (пример установка ксенона, магнитолы), будет логичным исключить их из списка. Пока существует автомобиль и пока он ездит, будет спрос на услуги шиномонтажа, особенно в сезон смены резины. Иногда стоит слегка изменить отрасль деятельности для улучшения показателей эффективности. Разработав бизнес-план по внедрению комплекса услуг шиномонтажа, можно наблюдать изменения показателей эффективности в лучшую сторону.

Так как услуга неосвязаема, должное внимание необходимо уделять ее продвижению. Для этого можно воспользоваться социальными сетями, этот вид в наши дни самый эффективный и менее затратный, плюс можно наладить хорошую обратную связь. Данная компания может учесть недостаток рекламы, и в будущем, внедряя новые услуги, уделить внимание и средства этому вопросу.

Еще одна проблема неосвязаемости услуг то, что определить качество услуги бывает достаточно сложно, особенно для новых клиентов. Поэтому фирме имеет смысл провести сертификацию услуг, что повысит ее конкурентоспособность и привлечет внимание требовательных клиентов.

Такой ресурс для предприятия, как персонал, необходим сам по себе, но максимальный эффект от него можно получить в том случае, если персонал будет своевременно адаптироваться под изменения внешней среды, в частности под технологии оказания услуг. Хотя и независимые транспортные предприятия не обязаны проводить тренинги по повышению квалификации, это действие, в условиях жесткой борьбы за клиента, дает неоспоримое преимущество перед конкурентами.

Стратегия развития ООО «Тлт-Авто +» должна учитывать:

- выбор сегмента, на который направлена услуга сервисного центра;
- разработка услуги, назначение и потребительские свойства;
- выбор стратегии и ценовой политики;
- определение способов продвижения услуги;
- гарантийное обслуживание;
- создание имиджа и при необходимости торговой марки.

Стратегия роста ООО «Тлт-Авто +» направлена не только на микросреду предприятия, но и на макросреду, то есть, влияет на степень удовлетворения заинтересованных сторон.

Одним из важных вопросов стратегии роста ООО «Тлт-Авто +» является вопрос о ценообразовании. Здесь необходимо правильно выбрать стратегию и следовать ей, особенно если товар или услуга не являются уникальными. Еще одним важным аспектом является разработка и использование систем скидок с учетом сезонности, жизненного цикла товара или услуги, а также экономической и социальной ситуации.

Разумеется, делая прогнозы, целесообразно учитывать информацию о конкурентах: их товарах и услугах, качестве продукции и предоставляемых услуг, ценах, акциях и др. Все это необходимо отразить в бизнес-плане, что-

бы инвестор мог оценить полноту представления об этой отрасли рынка и продуманность ходов проекта.

Написав ответы на следующие вопросы, можно получить подробную характеристику деятельности фирм-конкурентов:

Кто является продавцом аналогичных товаров (услуг);

Характеристика их товаров, продукции, услуг;

Мнение и отзывы покупателей;

Уровень цен на их товары, продукцию, услуги.

Вдобавок ко всему прочему, не стоит забывать о том, что реклама и продвижение для нового товара или услуги является немало важной частью плана. Вложение в рекламу не являются издержками, а скорее инвестициями, которые принесут свои плоды в виде увеличения количества клиентов и расширения границ предприятия.

Критерием эффективности работающей стратегии для ООО «Тлт-Авто +» является финансовое состояние компании в течение последнего времени:

- рыночная доля, место в отрасли;
- динамика размера прибыли (в сопоставлении с динамикой у соперников);
- тенденция конфигурации чистой прибыли на инвестиции;
- рост продаж организации более быстрыми (медленными) темпами, чем на рынке в целом;
- размер кредитов;
- репутация в глазах потребителей;
- лидерство (в технологии, инновациях, качестве и другое).

Анализ состояния компании включает подготовку ответов на пять главных вопросов:

- 1) как эффективна действующая стратегия;
- 2) в чем сила и бессилие компании, какие у нее имеются способности и что ей угрожает;
- 3) конкурентоспособны ли цены и издержки компании;

- 4) насколько прочна конкурентная позиция фирмы;
- 5) с какими стратегическими проблемами встречается предприятие?

Для ответов на эти вопросы нужна критика стратегии по высококачественным характеристикам: с точки зрения ее законченности, внутренней согласованности, обоснованности, соответствия ситуации; потом по количественным характеристикам: с точки зрения стратегических и денежных итогов деятельности.

В условиях современного рынка, существует тенденция к автоматизации бизнес-процессов, которые существуют на предприятии. Это необходимо в первую очередь руководящему персоналу, но ее наличие имеет важную роль в процессе функционирования компании. Подготовка к этому процессу является продолжительной и достаточно затратной, но, в конечном счете, это приведет к повышению результативности деятельности.

Из приведенных выше рекомендаций, для решения поставленных проблем, можно выбрать несколько мероприятий:

- снижение цен на существующие услуги;
- исключение услуг, не пользующихся спросом;
- изменение графика работы предприятия.
- внедрение новой услуги.

В целях эффективного управления качеством в ООО «Тлт-Авто +» анализ и оценка влияния ключевых процессов на результаты деятельности предприятия должны стать одним из важнейших приоритетов руководства предприятия. Данные процессы планируются в планах-отчетах подразделений предприятия. По мнению автора, в ключевые процессы предприятия следует включить такой важный элемент, как управление затратами.

Оценка влияния ключевых процессов на работу ООО «Тлт-Авто +» должна осуществляться посредством оценки достижения запланированных показателей и при помощи выполнения введенных оценочных показателей эффективности и результатов работы подразделения. При этом критерии

оценки ключевых процессов должны быть определены в указанных выше стандартах предприятия.

К первой группе таких показателей относятся нормативные значения, установленные в планах и нормативных документах. Такие нормативные требования предусматриваются показателями безопасности и надежности оказания авто - сервисных услуг, характеристиками условий труда, нормативами выбросов и сбросов вредных веществ, планами финансово-хозяйственной деятельности и другие. Ко второй группе показателей относятся ненормируемые показатели, характеризующие тенденцию изменения состояния процессов. Динамика этих показателей позволяет выявить их ухудшение или улучшение в сравнении с различными периодами, осуществлять сравнение с аналогами и конкурентами. На практике оценка ключевых процессов проводится в сочетании показателей первой и второй групп.

ООО «Тлт-Авто +» должно разрабатывать свои цели, задачи и обязательства применительно к возглавляемому направлению деятельности. Эти цели затем обсуждаются внутри подразделений и между подразделениями. Руководители подразделений обеспечивают каждому работнику возможность участия в формировании целей. Такими целями могут быть в области:

- маркетинга - увеличение количества отзывов об удовлетворенности потребителей;
- складского хозяйства - увеличение площадей хранения запчастей;
- охраны труда - организация аттестации рабочих мест по условиям труда;
- технологии - повышение технического уровня обслуживания;
- технического контроля - отсутствие жалоб от потребителей;
- коммерческой деятельности - обеспечение выполнения условий договоров.

Работа по разработке плана включает трехступенчатую систему максимизации прибыли.

Рациональной структуризацией является разбиение маржинальной прибыли на прибыль от продуктовых линеек, а постоянных затрат и отвлеченных средств - по центрам образования. Плюсом такой структуризации является то, что при работе без структуризации стандартной ситуацией является некомплектность поставок, в то время как в структурированной ситуации за каждый из центров отвечает отдельный специалист, который не допустит остановок в работе центра из-за некомплектной поставки. Поэтому в качестве основного механизма использования плана выбираются планы центров затрат и планы прибыли продуктовых линеек, т.е. сначала составляются планы маржинальной прибыли, содержащие объемы выручки переменных издержек и соответственно маржинальной прибыли по каждому из продуктов, исходя из которых, пользуясь долями отдельных продуктов в выручке и в маржинальной прибыли, можно определить эффективность политики в области цен и ассортимента. После этого составляется план постоянных затрат исходя из затрат центров затрат, после чего рассчитывается прибыль от финансово-хозяйственной работы. Чистая прибыль рассчитывается аналогично.

Планы постоянных затрат и планы отвлеченных средств являются основными объектами регулирования в системе разработки планов.

Каждый день на предприятии можно представить, как последовательность принимаемых финансовых решений. При этом если отсутствуют четкие механизмы влияния плана на них, то он становится одним из достаточно многочисленных документов на столе у оперативного специалиста, следствием чего становится практическое отсутствие влияния плана на оперативную работу организации. Достаточно часто встречается механизм распределения денег на финансовой «планерке»: в результате среднее отклонение фактических затрат от плановых составляет 30%, т.е. одни статьи перефинансированы на 30%, а другие так же недофинансированы. Представляется целесообразным переход к управлению по отклонениям.

Существуют два основных порядка управления по отклонениям:

– приоритетный, при котором для каждого плана выставляется степень приоритетности и план с более низким приоритетом не финансируется до полного финансирования плана с более высоким приоритетом. Основным недостатком приоритетного порядка заключается в том, что в случае недополненности приходной части плана, что является, скорее, правилом, чем исключением, планы с наиболее низким приоритетом (а ими бывают, как правило, проекты развития) оказываются не профинансированными вообще;

– пропорциональный, при котором каждая поступающая сумма распределяется пропорционально величине плана. Недостатком пропорционального способа является постепенность поступлений в каждый из планов, что не дает возможности управления денежными потоками. Во избежание этих проблем разработан механизм кредитования между центрами затрат.

– для функционирования механизма кредитования нужно, чтобы руководители центров затрат были уверены в том, что им вернут кредит. Это, в свою очередь, требует строгого учета и объемов обязательств, и объемов уже выделенных денег. В данном случае для каждого центра затрат целесообразно вести отдельные счета, а именно, счета, на которых хранятся оставшиеся у центра плановые лимиты (V_i) счета, на которых числятся выделенные, но не потраченные деньги (M_i). Каждый приход на расходный счет должен списываться со счета лимитов. Так, если приход на расходный счет центра затрат i составляет I_i , то:

$$V_i = M_i + I_i.$$

Для того чтобы планы полностью выполнялись, общая сумма на счетах лимитов на начало месяца должна быть равна ожидаемому объему распределения средств. В случае, если в течение месяца приоритеты меняются, можно перераспределять средства на счетах лимитов, но нельзя трогать средства на счетах затрат (из-за боязни лишиться средств руководители центров затрат сразу после получения этих средств могут начать их тратить). Таким образом, каждое повышение одного счета соответствует снижению другого.

Так же можно поступать в случае нужности корректировки месячного объема распределения, тогда эта сумма станет равна объему корректировки.

Мероприятия, направленные на повышение доходности от использования финансовых ресурсов ООО «Тлт-Авто +» представим в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Мероприятия, направленные на повышение доходности от использования финансовых ресурсов ООО «Тлт-Авто +»

Мероприятия	Способы оптимизации
1. Повышение ликвидности	Рост высоколиквидных активов в форме денежных средств
2. Нарращивание оборотных активов	Рост оборотного капитала, денежных средств
3. Улучшение структуры активов	Формирование дополнительного потока денежных средств, оптимизация запасов
4. Улучшение структуры капитала	Анализ источников формирования капитала и их оптимизация
5. Повышение эффективности деятельности компании	Ускорение оборачиваемости авансированного капитала

Цель мероприятий по повышению финансовой устойчивости - устранить причины, негативно влияющие на показатели ликвидности и структуру капитала ООО «Тлт-Авто +». Для стабилизации финансового состояния ООО «Тлт-Авто +» необходимо повысить экономическую эффективность за счет оптимизации затрат, использования новых технологий. Важно разработать финансовую стратегию, позволяющую получить рост доходов, сокращения потребления привлеченных финансовых ресурсов и наращивание собственных. Чем больше будет положительный разрыв между притоком и оттоком денежных средств, тем выше устойчивость финансового положения компании.

Целью финансового планирования должна быть разработка плана действий, которые принесут предприятию максимальную прибыль. При этом прибыль имеет смысл рассчитывать следующим образом:

Прибыль = Реализация - Переменные издержки - Постоянные издержки
= Маржинальная прибыль - Постоянные издержки.

При расчете управленческой прибыли нужно учитывать, что в данном случае в издержки входят практически все налоги. Как и все остальные из-

держки, налоги делятся на постоянные, не имеющие прямой зависимости от объема продаж, например, налог на имущество, и переменные, прямо зависящие от объема продаж, например, налог на пользователей автодорог и налог на содержание жилищно-коммунального хозяйства. В случае если организация получает стабильную прибыль и не занимается налоговым планированием, налог на прибыль также входит в число переменных издержек, так как на каждый дополнительный рубль маржинальной прибыли, а, следовательно, и на соответствующий объем продаж приходится 30 копеек налога на прибыль (при 30%-ном налоге на прибыль).

Таким образом, работа по разработке плана действий, соответствующего максимизации прибыли, осуществляется в два этапа:

- работа с постоянными издержками (так как этот вид издержек не зависит от объема продаж, такая работа становится практически не зависящей от остальных типов работ);
- работа с маржинальной прибылью (является задачей ценовой и ассортиментной политики организации).

Для того чтобы организация могла успешно развиваться, нужно не только следить за наличием прибыли у организации, но и за тем, для того чтобы оно рационально затратило эту прибыль. Достаточно часто бывает, что организация ведет прибыльную основную работу, но всю полученную прибыль направляет на повышение размеров запасов сырья и материалов или, что особенно достаточно часто бывает на организациях, недавно вышедших из предбанкротного состояния, всю полученную прибыль и даже больше направляет на погашение старых обязательств. Другим примером нерационального расходования полученной прибыли является направление ее на разработку не просчитанных проектов расширения продаж услуг автосервиса.

Политика в области качества должна включать экономические, коммерческие, социальные, технические и другие аспекты развития предприятия. На сегодняшний день стабильное развитие бизнеса и повышение эффективности управления невозможны без вмешательства риск - менеджмента,

как составляющей системы управления компанией. Таким образом, главная рекомендация состоит в совершенствовании риск - менеджмента в ООО «Тлт-Авто +».

Функционирование данного механизма осуществляется на основе интегрированного подхода, и должно выполнять следующие условия:

- постоянство и непрерывность процесса;
- высшее руководство является координирующим центром;
- заинтересованность каждого сотрудника в снижении риска;
- привлечение к работе по управлению рисками всех отделов и служб;
- постоянное совершенствование комплекса методов управления рисками.

Задача механизма управления рисками на предприятии решается путем формирования и реализации программы, которая включает следующие этапы:

- постановка целей должна соответствовать миссии предприятия, учитывать ее уровень риска и осуществляться до того, как руководитель выявит события, влияющие на достижение целей;
- внутренняя среда определяет, каким образом сотрудники учитывают вопросы риска и контроля;
- оценка рисков - анализ выявления рисков, вероятность их возникновения и степень влияния;
- реагирование на риски - определение сотрудниками и руководителями предприятия возможных мероприятий, позволяющих снизить риск до уровня его допустимости.

Создание на предприятии системы управления финансовыми рисками означает, что вводятся специальные нормы управления риском, обучаются сотрудники, назначаются ответственные лица, разрабатываются процедуры мониторинга и выявления факторов риска, анализ размера потенциального ущерба и разрабатываются анти - рискованные управляющие воздействия. Все это складывается в новую внутрифирменную культуру, положительной чер-

той которой является: переход к принятию решений, которые обоснованы качественным анализом и количественными расчетами.

Руководителям и сотрудникам предприятия необходимо разработать методы минимизации рисков. Выбор наиболее оптимального метода должен осуществляться на основании анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его ключевых факторов, характеризующих деятельность организации и его внешнюю среду. На основании проведенных анализов можно составить план управления рисками, который должен быть основан на сильных сторонах предприятия, но также необходимо учесть возможности и угрозы, выявленные во внешней среде. Любая коммерческая организация может использовать четыре основных способа реагирования на финансовые риски: избегание, принятие, снижение и передача. Для того чтобы правильно выбрать один из этих способов необходимо уделять особое внимание динамике прибыли от продаж и чистой прибыли, росту или сокращению расходов, контролировать в полном ли объеме используются основные и оборотные средства предприятия, рационально ли используются материальные, трудовые и финансовые ресурсы.

При выборе инструментария риск - менеджмента должен учитываться ряд факторов:

- влияние, которое оказывают риски на текущую деятельность;
- возможность воздействия на риск без дополнительного финансирования;
- подверженность рисков анализу;
- решение, связанное с риском, должно быть разумным и не должно сопровождаться негативными последствиями на результаты деятельности предприятия;
- риск-менеджмент должен носить системный характер;
- необходимо ориентироваться только на полную и достоверную информацию.

3.2 Выбор и обоснование вариантов методических подходов к разработке стратегии развития предприятия

ООО «Тлт-Авто +»

В настоящем параграфе проведем выбор и обоснование вариантов методических подходов к разработке стратегии развития предприятия ООО «Тлт-Авто +».

Стратегия развития должна основываться на бизнес планировании, бизнес - план по созданию, внедрению и продвижению новой услуги представим далее:

Раздел 1. Резюме.

Название бизнес - плана: Разработка и внедрение комплекса услуг шиномонтажа.

Дата реализации: 01.03.2019

Руководитель проекта: Генеральный директор

Цель бизнес-плана - повышение эффективности деятельности предприятия за счет внедрения новой услуги шиномонтажа.

Раздел 2. Сильные стороны компании

Наименование организации: ООО «Тлт-Авто +»;

Сильные стороны:

Большой опыт работы в сфере обслуживания ТС;

Предприятие легко подвергается анализу и процессу реструктуризации;

Гарантия на услуги 5 лет;

Отсутствие жестких требований к ведению бизнеса.

Раздел 3. Услуги, на разработку которых направлен бизнес - план.

Внедрение услуги шиномонтажа, который состоит из комплекса услуг:

Смена резины (снятие/установка, демонтаж/монтаж, балансировка) - 3000 руб.

Дошиповка шин: от 7 руб.

Ремонт прокола шины: от 300 руб.

Ремонт камеры шины: от 100 руб.

Сезонное хранение шин: от 1700 руб.

Раздел 4. План маркетинга.

Ценовая ниша: Услуги направлены на категорию автомобилистов со средним уровнем дохода.

Ценовая политика:

Смена резины - от 3000 руб.

Дошиповка шин - от 10 руб.

Ремонт прокола шины - от 300 руб.

Ремонт камеры шины - от 100 руб.

Сезонное хранение шин - от 1700 руб.

Способы продвижения:

Официальный сайт.

Социальные сети.

Раздел 5. Организационный план.

Перераспределение рабочего пространства помещения позволит организовать место для двух автомобилей, склад для хранения шин, место для установки специального оборудования. Помещение оснащено двумя подъемниками и четырьмя домкратами, что позволяет сократить дальнейшие затраты на покупку оборудования.

Потребность в трудовых ресурсах отсутствует. Перераспределение обязанностей даст возможность реализовать услугу шиномонтажа, при условии обучении производственного персонала. Необходимое условие шиномонтажа - это оказание услуг по записи, что исключит неорганизованность и поможет грамотно распределить человеческие ресурсы в течение рабочего дня.

В зависимости от спроса, оказанием услуги может заниматься от 1 до 4 человек.

Раздел 6: Анализ и оценка рисков.

- Сезонность. Услуги шиномонтажа подвержены спаду спроса в летний и зимний период. Необходимо сокращать издержки в летний и особенно

зимний период, либо в период застоя, организация будет акцентировать свое внимание на услугах по установке дополнительного оборудования, а в сезон смены резины на услугах шиномонтажа.

- Конкуренция. Так как число точек по оказанию услуг шиномонтажа растет, необходимо большое количество средств уделять рекламе, а также постараться завоевать доверие потребителя с первых попыток оказания услуг. Со временем, можно внедрить некие услуги, которые будут уникальными или привлекать выгодными предложениями, что позволит привлечь внимание потребителей.

- Производственный персонал. Необходимо тщательно следить за качеством выполненных работ, так как работа весьма ответственная и результат услуги влияет на безопасность последующей эксплуатации транспортного средства. Также имеет смысл постоянно повышать уровень квалификации персонала - это влияет не только на качество оказываемых услуг, но и на конкурентное преимущество.

Раздел 7: Финансовый план.

Затраты на покупку специализированного оборудования и инструментов, а также цены на них занесены в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 - Затраты на покупку оборудования

Название оборудования	Количество	Цена (руб.)
Балансировочный станок	1 шт.	60 000
Шиномонтажный станок	1 шт.	55 000
Вулканизатор	1 шт.	8000
Компрессор для подкачки шин	1 шт.	3000
Инструменты для работы Пневматический гайковерт/ Динамометрический ключ	1 шт.	5000
Итого:		138 000

Период окупаемости затраченных средств во время реализации бизнес-плана зависит от спроса.

В сезон смены резины количество обращений составляет от 10 до 20 человек в день.

Затраты на рекламу:

- Затраты на поддержку сайта в месяц составляют 20 000 руб.
 - Реклама и раскрутка фирмы в социальных сетях: «Instagram» - 2000 руб./мес.
 - Реклама в поисковой системе «Яндекс»: 15 000 руб./мес.
 - Новые рекламные вывески на сумму: 10 000 руб.
 - Визитки и листовки: 3000 руб./мес.
 - Раскрутка фирмы на страничке в социальных сетях - бесплатно.
- Итого: 50000 руб./мес.

Снижая цены на услуги по автовинилу и установке сигнализаций, а также с учетом исключения услуг по установке ксенона и магнитолы, предприятие теряет часть дохода в рамках 15 000 руб. Но так как меняется график работы предприятия, эти потери компенсируются в выходные дни, так как количество обращений выше, чем в будни. После реализации бизнес - плана стартовые вложения, состоящие из закупки и монтажа оборудования, и составят 138000 руб.

С учетом того, что предприятие станет больше работать и не прекратит предоставлять услуги по установке дополнительного оборудования, величина доходов и расходов изменится. Необходимо поднять заработную плату работникам, так как им придется выполнять больше работ. Коммунальные платежи, в частности затраты на электроэнергию, включая работу в субботу и в воскресенье возрастут на 40% и составят 42 000 руб. Вложения на рекламу и продвижение новой услуги в условиях жесткой конкуренции необходимы. Поэтому затраты на рекламу нужно повысить до 50 000 руб. в месяц. Такие затраты в конечном счете оправдают себя и количество клиентов вместе с прибылью возрастет. Амортизационные отчисления с оборудования для ши-

номонтажа составят 2500 руб. Суммируя амортизационные отчисления выходит 5000 руб.

Включая в расчеты расходы на услуги по установке дополнительного оборудования, затраты после проведения мероприятий и реализации бизнес - плана за один месяц, не включая стоимость оборудования (Таблица 3.3)

Таблица 3.3 - Затраты ООО «Тлт-Авто +» после реализации бизнес - плана

Статья расходов	Сумма
Арендная плата	53 900 руб.
Коммунальные платежи	42 000 руб.
Реклама	50 000 руб.
Заработная плата сотрудникам	36 000*5 = 180 000 руб. 65 000*1 = 65 000 руб. Итого: 245 000 руб.
Амортизационные отчисления	5000 руб.
Материалы	100 000 руб.
Прочие расходы	5000 руб.
Налог на прибыль 20%	-
Итого:	500 900 руб.

Вместе с покупкой оборудования затраты составят:

$$500900 + 138000 = 638900 \text{ руб.}$$

Средний чек - 2400 руб.

Среднее количество обращений в день - 4 человека

При условии, что предприятие будет работать 7 дней в неделю, ожидаемый доход от предоставления услуг шиномонтажа в месяц составит 249600 руб.

Суммарный доход ООО «Тлт-Авто +» в месяц: 420000 руб. + 249600 руб. = 669600 руб.

Прибыль до налогообложения: 669600 руб. - 500900 руб. = 168700 руб./мес.

Чистая прибыль в месяц: 134960 руб.

Средняя прибыль в год: 134960 руб.*12 = 1619520 руб.

Чтобы понять через сколько предприятие начнет выходить в плюс, необходимо рассчитать период окупаемости оборудования:

138000 руб. (вложения) /134960 руб. (прибыль в месяц) = 1,02.

То есть, период окупаемости составит чуть больше 1 месяца.

Нами предложены следующие конкретные мероприятия по управлению качеством услуг на предприятии: Организация выездного автосервиса.

В данный момент в ООО «Тлт-Авто +» имеется 4 поста:

- Пост сдачи/приемки.
- Пост диагностики.
- Пост электротехнических работ.
- Пост ТО и ТР.

Участок по ремонту узлов и агрегатов собственного поста не имеет, так имеет работу со снятыми узлами или выполняет работы на базе других постов.

Обоснование снижения цен на существующие услуги. Для данного мероприятия характерно снижение цен до уровня цен конкурента или ниже. Ниже приведен список услуг (Таблица 3.4), цены которых необходимо снизить:

Таблица 3.4 - Рекомендованные цены на услуги ООО «Тлт-Авто +»

Название услуги	Реальная цена (руб.)	Желаемая цена (руб.)
Автовинил	40000	35000
Установка сигнализации	3000	2800
Установка механических блокираторов	2000	1800

Необходимо исключить из ассортимента такие услуги, как «Установка ксенона» и «Установка/замена магнитолы», приносящие прибыль менее 1%. Убирая несколько услуг, предприятие освобождает место и время для внедрения новой услуги, или комплекса услуг.

Увеличение клиентов потребует расширения ООО «Тлт-Авто +», а значит аренду производственных площадей и строительно-монтажные работы на сооружения новых ремонтных боксов. По средним подсчетам капиталъ-

ные затраты обойдутся организации в 3,5 млн. руб. плюс постоянные расходы на уровне 40000 рублей.

С целью экономии денежных средств предлагаем создание выездной службы автосервиса.

В первую очередь создание такой службы повысит качество обслуживания клиентов, сэкономит время клиентов, а следовательно, повысит популярностью услуг техцентра.

Проведем сравнительный анализ капитальных затрат на создание стационарных производственных мощностей и создание передвижной службы ремонта в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Потребность в производственных площадях на организацию дополнительных ремонтных постов ООО «Тлт-Авто +»

№	Наименование	Затраты в месяц, руб.
1	Аренда / Зона установки оборудования	220 м ² /35000 руб.
2	Расходы на эл. энергию и вентиляцию/отопление	5000 руб.
Всего	40000 руб.	

Таким образом, предполагаемые затраты составят 40000 рублей ежемесячно. Капитальные затраты на организацию дополнительных ремонтных постов ООО «Тлт-Авто +» рассчитаем в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Капитальные затраты на организацию дополнительных ремонтных постов ООО «Тлт-Авто +»

№	Наименование	Площадь, м ²	Сумма, тыс. руб.
1	СМР по сооружению ремонтного бокса	220	2 520
2	Отделочные работы	220	246
3	Ремонт подъездных путей	140	98
Всего	2864		

Капитальные затраты на организацию дополнительных ремонтных постов ООО «Тлт-Авто +» составят 2864 тыс. рублей.

Оценку потребности в оборудовании проведем в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Потребность в оборудовании

№	Наименование	Кол-во, шт.	Сумма за 1 ед., руб./ всего, руб.
1	Подъемник	1	49000/ 49000
2	Стенд сход-развал	1	395000/395000
3	Компьютерный диагностический комплекс	1	140000/140000
4	Комплект инструментов	2	76000/152000
5	Стенд для проверки электрооборудования	1	250000/250000
6	Автосканер	1	90000/ 90000
7	Установки для замены жидкостей	1	56000/56000
8	Сборочно-разборное оборудование (комплект)	1	28000/28000
9	Стенды проверки топливной аппаратуры	1	36000 /36000
Всего			1120000/1196000

Исходя из таблицы, потребуется десять наименований нового оборудования, затраты на приобретение которого составят 1196000 руб.

Далее, в таблице 3.8 проведем сравнительный анализ затрат.

Таблица 3.8 - Сравнительный анализ затрат

№	Наименование	Стационарный сервис/ сумма, руб.	Выездной сервис/ сумма, руб.
1	Производственные помещения	2864000	98000
2	Оборудование	1196000	2437000
3	Всего	4 060 000	2 535 000

Итого, следует вывод, что на организацию выездной службы понадобится следующая сумма денежных средств 2535 тыс. рублей, что на 1525 тыс. рублей меньше, чем на строительство дополнительных постов на станции.

Рассмотрим в таблице 3.9 ценообразование услуг на ремонт в стационарном сервисе ООО «Тлт-Авто +» и выездном на примере услуги замена

отдельных элементов системы охлаждения двигателя автомобиля ВАЗ 2112 V 16.

Таблица 3.9 - Сравнительный анализ затрат на ремонт

№	Наименование	Стационарный сервис / сумма, руб.	Выездной сервис / сумма, руб.
1	Услуги диагностики	150	150
2	Услуги по ремонту (замена помпы, патрубка и тосола)	1200	1200
3	Стоимость запчастей (помпа)	440	440
4	Стоимость расходных материалов (тосол 5 кг)	290	290
5	Компенсация дорожных расходов по ценам такси		220
6	Надбавка за выездной ремонт, 10%.		280
7	Итого	2080	2580

По данным таблицы 3.9 видно, что удорожание услуги для клиента при выезде к нему на место составляет 500 рублей.

Таким образом, проведенный анализ показал эффективность работы выездного автосервиса.

По расчетам ООО «Тлт-Авто +» ожидаемое увеличение прибыли и клиентов произойдет за счет заключения корпоративных договоров на обслуживание (к примеру, переговоры ведутся с потенциальными клиентами на обслуживание сельхоз - уборочной техники с выездом на места зерно - убора, на обслуживание тракторов и трубоукладчиков на места нефте- и газодобычи). Реализация предложенных мероприятий обеспечит увеличение объемов предоставляемых услуг на 124,7 процентов, в течение 2019 - 2023 гг. (Таблица 3.10).

Таблица 3.10 - Объемы увеличения производства услуг

Единица измерения	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Тыс. руб.	4070	4290	4541	4819	5076

Такое увеличение производства услуг обеспечит более полное удовлетворение спроса в необходимых услугах. Отметим, что выездной сервис не только будет приносить ООО «Тлт-Авто +» прибыль, но и увеличит количество постоянных клиентов техцентра, доверяющих ему.

Руководитель ООО «Тлт-Авто +» лично выступает как главный стратег и главный предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии, которые были изучены, и на детали стратегии. Полномочия по выработке стратегии передаются от руководителя к подчиненным (специалистам по стратегическому планированию или специально созданная комиссия)

Об эффективности работающей стратегии ООО «Тлт-Авто +» необходимо судить по границам конкуренции в отрасли (насколько уровней каналов распределения используется, каковы размеры и различия географических рынков), а также по многофункциональным составляющим стратегии (рациональность каждой составляющей стратегии, последние действия самой организации и соперников и так далее).

В деятельности ООО «Тлт-Авто +» необходимо построение определенного механизма управления финансовыми рисками, который будет включать в себя четыре этапа:

1. Создание службы риск - менеджмента.
2. Выбор оптимального способа минимизации финансовых рисков.
3. Формирование комплекса мероприятий по снижению уровня финансовых рисков (с указанием: планируемого эффекта от реализации принятых решений, источников финансирования и лиц, которые ответственны за выполнение проводимых мероприятий).
4. Исполнение выбранного метода управления риск - менеджмента.

На практике данные этапы реализуются одновременно, а не последовательно.

На первом этапе руководству организации необходимо определить место службы риск - менеджмента в организационной структуре, права и обя-

занности соответствующих сотрудников и назначить её начальника. Создание службы риск - менеджмента на предприятии помимо многочисленных достоинств имеет также ряд недостатков, в виде дополнительных затрат на выплату заработной платы, затрат на их обучение и повышение профессиональной квалификации специалистов службы, отчислений в государственные внебюджетные фонды и другое. Наибольшую выгоду от создания службы риск - менеджмента, как правило, получают более крупные компании, чем предприятия среднего и малого бизнеса.

На втором этапе изучается специфика рискованной ситуации, размер экономического ущерба, а проводится анализ изменений финансовых рисков за конкретный период. В связи с тем, что информация о рисках непостоянна, может дополняться и изменяться со временем, сотрудники, контролирующие данный этап, должны быть очень внимательны, их процесс сбора и обработки данных должен быть непрерывным. Основная цель данного этапа заключается в поиске инструментария, с помощью которого организация будет препятствовать воздействию финансовых рисков и негативных воздействий на финансовую политику и работу организации в целом. Минусом данного этапа является возможная неточность предоставления информации о рисках и неэффективная работа сотрудников, невыполнение ими всех своих должностных функций.

На третьем этапе, в процессе формирования политики риск - менеджмента, специалисты должны разработать максимально эффективную программу управления финансовыми рисками, которая представляет собой совокупность необходимых к выполнению мероприятий, критерии эффективности их выполнения, ресурсное обеспечение и другое. При составлении программы должен быть учтен ряд критериев, таких как:

- возможность реализации составленных мероприятий в рамках выделенных денежных средств;
- рассмотреть и оценить эффективность существующих механизмов риск - менеджмента;

- оценить размер и вероятность наступления возможного ущерба от рискованных ситуаций для предприятия;

- соответствие предложенных мероприятий нормативно-правовым актам, финансовой политике предприятия.

Для достижения более эффективного результата программу можно разделить на несколько групп. Например, первый комплекс мероприятий включает мероприятия, направленные только на разработку внутренних документов по управлению финансовыми рисками, второй комплекс - мероприятия по качественному анализу рисков, а третий комплекс - мероприятия по количественному анализу рисков и т.д.

По результатам предложенных и установленных предложений в составленную программу по управлению финансовыми рисками могут вноситься поправки с целью обеспечения ее адаптивности к изменениям функционирования рынка и окружающей среды в целом, то есть неэффективные мероприятия заменяются на более эффективные.

Служба риск - менеджмента ООО «Тлт-Авто +» для достижения наиболее эффективного результата должна составлять три плана:

- реалистичный (заключается в реальном представлении картины действий). Например, предприятие планирует получить выручку 200 тысяч рублей и реально может достичь поставленной цели, то есть получить 200 тысяч рублей.

- пессимистичный (прогнозируемое значение показателя не достигается в отчетном периоде). Например, предприятие планирует получить выручку 200 тысяч рублей, а в связи со сложившейся экономической ситуацией в стране оно получает 100 тысяч рублей.

- оптимистичный (прогнозируемое значение показателя перевыполняется в отчетном периоде). Например, предприятие планирует получить выручку 200 тысяч рублей, а в результате его эффективной работы оно получает 300 тысяч рублей.

Последний этап, четвертый, заключается в исполнении комплекса мероприятий по снижению финансовых рисков, посредством реализации управленческих и технических решений.

Основными показателями эффективности управления финансовыми рисками ООО «Тлт-Авто +» являются:

- стоимостное выражение обнаруженных финансовых рисков;
- финансовая эффективность (учитывает финансовые последствия для предприятия);
- экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, выходящие за пределы главных финансовых интересов предприятия.

Применение любого из методов управления финансовыми рисками ООО «Тлт-Авто +» приводит к перераспределению текущих и ожидаемых финансовых потоков внутри предприятия. Перераспределение финансовых потоков также приводит к изменению стоимости чистых активов организации, рассчитанной с учетом ожидаемых денежных поступлений.

Таким образом, целью оценки эффективности предложенных мероприятий является адаптация системы управления финансовыми рисками к изменениям условий функционирования окружающей среды, влияющих на организацию рисков. Качественное управление финансовыми рисками позволит использовать оптимальные по эффективности средства контроля рисков, позволяет сократить затраты на финансирование рисков и увеличить продуктивность работы предприятия.

Стратегия роста ООО «Тлт-Авто +» направлена не только на микросреду предприятия, но и на макросреду, то есть, влияет на степень удовлетворения заинтересованных сторон. Одним из важных вопросов стратегии роста ООО «Тлт-Авто +» является вопрос о ценообразовании. Здесь необходимо правильно выбрать стратегию и следовать ей, особенно если товар или услуга не являются уникальными. Еще одним важным аспектом является разработка и использование систем скидок с учетом сезонности, жизненного цикла товара или услуги, а также экономической и социальной ситуации.

Вложение в рекламу не являются издержками, а скорее инвестициями, которые принесут свои плоды в виде увеличения количества клиентов и расширения границ предприятия. С учетом того, что предприятие станет больше работать и не прекратит предоставлять услуги по установке дополнительного оборудования, величина доходов и расходов изменится. Необходимо поднять заработную плату работникам, так как им придется выполнять больший объем работ.

Введение выездного автосервиса обеспечит более полное удовлетворение спроса в необходимых услугах. Отметим, что выездной сервис не только будет приносить ООО «Тлт-Авто +» прибыль, но и увеличит количество постоянных клиентов техцентра, доверяющих ему. Об эффективности работающей стратегии ООО «Тлт-Авто +» необходимо судить по границам конкуренции в отрасли (насколько уровней каналов распределения используется, каковы размеры и различия географических рынков), а также по многофункциональным составляющим стратегии.

Заключение

Подводя итоги данного исследования, сформулируем следующие выводы:

– В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты, связанные со стратегией развития организации.

Представлен методический подход в качестве научной категории, проведен анализ понятия методического подхода, рассмотрены основные его функции, в ходе которых был сделан вывод о том, что с учетом выделенных функций можно определить роль методического подхода в организации и осуществлении научных исследований - обеспечение методической основы познания и преобразования изучаемых объектов реальной действительности (явлений, процессов, системы). Произведен анализ использования методического подхода в разработке стратегии.

Развиты теоретические основы и содержание понятия стратегии организации, рассмотрены основные ее типы, было определено, что рассмотренные типы стратегий позволяют решить главную для большинства фирм и предприятий задачу - достижение преимущества перед прямыми конкурентами.

Проведен анализ разработки стратегии развития организации, рассмотрены основные ее этапы и определена методология формирования каждого этапа.

– Во второй главе дана краткая характеристика предприятия ООО «Тлт-Авто +», проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, в результате которого были выявлены возможности угрозы внешней среды предприятия, анализ конкретных преимуществ, а также с помощью SWOT - анализа выявлены сильные и слабые стороны самой организации ООО «Тлт-Авто +». Главной угрозой организации является сильная конкуренция на рынке, а возможность выхода на новые сегменты рынка - являются основными возможностями организации; к основным сильным сторонам относится сложившееся впечатление у клиентов о компании, высокое качество услуг.

Был также проведен анализ процесса разработки стратегии и использования методических подходов в ООО «Тлт-Авто +». На основании данного анализа был сделан вывод о том, что в организации ООО «Тлт-Авто +» достаточно скудный ассортимент услуг, организация имеет территориальную ограниченность. Реализации выявленных возможностей дальнейшего развития будет способствовать стратегия роста, обеспечивающая ежегодное увеличение объемов продаж услуг на 15 - 30%.

– В третьей главе разработаны рекомендации методических подходов для организации ООО «Тлт-Авто +».

Отмечено, что стратегия роста ООО «Тлт-Авто +» направлена не только на микросреду предприятия, но и на макросреду, то есть, влияет на степень удовлетворения заинтересованных сторон. Одним из важных вопросов стратегии роста ООО «Тлт-Авто +» является вопрос о ценообразовании. Здесь необходимо правильно выбрать стратегию и следовать ей, особенно если товар или услуга не являются уникальными. Еще одним важным аспектом является разработка и использование систем скидок с учетом сезонности, жизненного цикла товара или услуги, а также экономической и социальной ситуации.

Проведен выбор и обоснование вариантов методических подходов к разработке стратегии развития организации ООО «Тлт-Авто +». Был сделан вывод, что целью оценки эффективности предложенных мероприятий является адаптация системы управления финансовыми рисками к изменениям условий функционирования окружающей среды, влияющих на организацию рисков. Качественное управление финансовыми рисками позволит использовать оптимальные по эффективности средства контроля рисков, позволяет сократить затраты на финансирование рисков и увеличить продуктивность работы предприятия.

Список используемой литературы

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер, 2015. - 496 с.
2. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков [и др.]. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 400.
3. Акуленко Н. Б. Экономика предприятия (организации): учебник / [Н. Б. Акуленко и др.]. – Москва: Инфра–М, 2014. - 638 с.
4. Андреев И.В. Новая корпоративная стратегия / И.В. Андреев. – СПб: Издательство «Питер», 2013. -110 с.
5. Ансофар И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2015. - 201 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия./ И. Ансофф. СПб.: Питер, 2014. 416 с.
7. Анташов В.А., Уварова Г.В. Экономическая матрица предприятия // Экономико - правовой бюллетень. – 2014. – №5. - 160 с.
8. Антонов И.Ю. Стратегия и методология инновационного развития: зарубежный и отечественный опыт.-М.: Дашков и К, 2013. - 259 с
9. Афанасьев М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. - М.: Финстат , 2013. – 85 с.
10. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. - Мн.: Выш. шк., 2016. - 285 с.
11. Багиев Г. Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / - СПб.: «Питер», 2015. – 576 с.
12. Блауберг, И.В. Становление и сущность системного подхода / И.В. Блауберг, Э. Г. Юдин. - М.: Наука, 2013. -270с.
13. Бодди Д. Основы менеджмента. - СПб.: Питер, 2013. – 179 с.
14. Бонюшко, Н.А., Семченко А.А. Управление качеством и конкурентоспособностью: учеб. Пособие / Н.А. Бонюшко, А.А. Семченко. - С-Пб. : СПбГУЭФ, 2013. - 60 с.

15. Боровская М. Я. Экономика, организация и управление на предприятии / под ред. М.Я. Боровской. - СПб: Феникс, 2014. - 480 с.
16. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – М: Юнити, 2013. – 55 с.
17. Брагина Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник -2-е изд., перераб. И доп. / Под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. - М.: ИНФРА - М, 2014 г. - 560 с.
18. Бронштейн, Л.А. Анализ работы автотранспортных предприятий / Л.А. Бронштейн, Я.М. Ройтман. - М.: Транспорт, 2015. - 80с.
19. Булкин Б.Е., Бургонов О.В. Стратегическое планирование. - СПб.: ИЭО СПбУУиЭ (Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета управления и экономики), 2013. - 285 с.
20. Ваймерских, А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM) / А. Ваймерских, С. Джордж. - СПб.: «Виктория плюс», 2016. - 256 с.
21. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии /В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 90 с.
22. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. / О.С. Виханский. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Гардарики, 2013. 296 с.
23. Волгин, В.В. Автосервис. Маркетинг и анализ / В.В. Волгин. - М.: Дашков и К., 2015. - 496 с.
24. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2015. - 312 с.
25. Глинн Дж., Маркова В, Перкинс Д. Стратегия бизнеса 2-е изд - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН.Canterbury Business School, 2013 С. 4.
26. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вузовский учебник, 2014. - 187 с.
27. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Финпресс, 2013.– 340с.

28. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013.
29. Грибов, В. Д. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 416 с. – (Среднее профессиональное образование).
30. Гусманов У.Г., Стомба Е.В. Стратегическое планирование социально-экономического развития сельских территорий. М.: Дашков и К, 2015. - 170 с.
31. Диксон П. Управление маркетингом: Учебное пособие. – М.: Бинном, 2014.
32. Дородников В.Н. Основы коммерческой деятельности: Учебное пособие, - Новосибирск: НГАЭиХ, 2014. – 410 с.
33. Дюмулен, И.И. Международная торговля услугами / И.И. Дюмулен. - М.: Экономика, 2013.-314 с.
34. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес - системах. - М.: Финпресс, 2014.- 240 с.
35. Зайцев Л Г. Стратегический менеджмент. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. М.: Экономист, 2013. 416 с.
36. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект - Пресс, 2013. - 385 с.
37. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебное пособие в 2-х частях. Часть 1. Стратегическое планирование. - Минск: ООО «Новое знание», 2013. - 450 с.
38. Ильичев Л.Ф. Философский словарь / под. ред. Л.Ф. Ильичева. и др. - М.: Сов. энциклопедия, 2013. - 840 с.
39. Ипполитова Н. В. Взаимосвязь понятий «методика» и «методический подход» / Н. В. Ипполитова// Методические основы педагогики: сб. статей. - Шадринск, 2013. - с. 15.

40. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде, риски, стратегия, безопасность. - М.: Экономика, 2013. С. 4.
41. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. – М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2014. - 132 с.
42. Коноплев, С. П. Экономика организаций (предприятий): учебник. - М.: Проспект, 2009. - 160 с. концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 412 с.
43. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.- 2-е европ. изд.- СПб.: Издат.дом. «Вильямс», 2013. – 311 с.
44. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
45. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2016. - 409с.
46. Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. — СПб., 2014. - С 550.
47. Лудченко А.А., Лудченко Я.А., Примак Т.А. Основы научных исследований: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Лудченко. - 2-е изд., стер. - К.: О-во "Знания", КОО, 2013. - 113 с
48. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. / А.Н. Люкшинов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 375 с.
49. Маркова В.Д, Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА - М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2013. -288с. ISBN: 5-16-000027-5.
50. Овчаренко Г. В., Ларкина Н. Г., Некрасова В. В. Стратегическое управление. Учебное пособие. - Изд-во «Перо», 2015. - 269 с.
51. Овчинников О.В., Самодов А.Т. Основы стратегического менеджмента: Учеб. пособие. Архангельск: Изд. центр СМГУ, 2015. - 437 с.
52. Петров А. Основные концепты компетентностного подхода как методической категории / А. Петров//Alma mater. - 2013. - №2. - С. 54 - 58.

53. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / М. Портер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 386 с.
54. Румянцева З. П. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА - 2015. - 431 с.
55. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО «Новое знание», 2014. - 688 с.
56. Стефанов, Н. Мультипликационный подход и эффективность/ Н. Стефанов. - М.: Прогресс, 2015. - 251с.
57. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 577 с.
58. Уваров В.М. Методы педагогического исследования: учебное пособие / В.М. Уваров. - Нижний Тагил, 2015. -87 с.
59. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. 448 с.
60. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия: учебник / Л. А. Чалдаева. – Москва: Юрайт, 2011. – 347 с.
61. Чандлер А. Стратегия фирмы. - М.: Дело, 2013. - 318 с.
62. Чуев, И. Н., Чечевицина, Л. Н. Экономика предприятия: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. - 416 с.
63. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. - Ростов-на - Дону: МарТ, 2014. – 608 с.
64. Бочкарев. А. Семь нот менеджмента / Общий менеджмент. - М: ЗАО Журнал «Эксперт», 7-е изд. 2013. С. 18.
65. Albrecht K. At America's Service. - Homewood: Dow Jones - Irvin, 2014. - P.

66. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture of Social Forecasting. - New York : Basic Books, 2015.
67. Chase R.B., Garvin D.A. The Service Factory//Harvard Business Review. – 2013, 67, № 4. – P. 61- 69.
68. Hodgson G., Knudsen T. The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines // Journal of Evolutionary Economics. 2014. Vol. 14. No 3. P. 281-307.
69. Normann R. Service Management. - Malmo: Liber, 2015.
70. Алексунин, В.А. Маркетинг: Учебник для вузов [Электронный ресурс] : учебник. - Электрон.дан. - М. : Дашков и К, 2014. - 200 с.
71. Беленов, О.Н. Практикум по международному маркетингу [Электронный ресурс] : учебное пособие. - Электрон.дан. - М. : ФЛИНТА, 2014. - 223 с.
72. Давар Н. Идеальный маркетинг: О чем забыли 98% маркетологов [Электронный ресурс] : . - Электрон. дан. - М. : Альпина Паблишер, 2015. - 216 с.
73. Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый [Электронный ресурс] : . - Электрон. дан. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 369 с.
74. Кокрум Дж. Интернет-маркетинг: лучшие бесплатные инструменты [Электронный ресурс] : . - Электрон. дан. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 365 с.
75. Мамзина Т. Типы стратегий в бизнесе. Типы и виды стратегий развития предприятия. Режим доступа: <http://fb.ru/article/165322/tipyi-strategiy-v-biznese-tipyi-i-vidyi-strategiy-razvitiya-predpriyatiya>
76. Мустяца, А.Г. Особенности формирования инновационных стратегий компаний: мировой опыт и российская практика. Монография [Электронный ресурс] : монография. — Электрон.дан. — М. : Научная книга, 2015. — 160 с.

77. Стинбарджер Б. Самоучитель трейдера: Психология, техника, тактика и стратегия [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон.дан. — М. : Альпина Паблишер, 2014. — 329 с.

78. Траут Дж. Сила простоты. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий [Электронный ресурс] : / Траут Дж., Ривкин С. - Электрон.дан. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 186 с.

79. Экономика фирмы. Стратегия предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-predpriyatiya>

80. Organizational and Methodological Approaches to Development [https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/16_2_p16.pdf]

81. Methodical Approach to the Formation and Implementation of Socio-Economic Policy [https://ac.els-cdn.com/S2212567115010503/1-s2.0-S2212567115010503-main.pdf?_tid=9b3839b9-ea0b-416c-b517-542ab960af10&acdnat=1551376487_a9d5557b6a2c15e6c34df1efa2ea5c5f]

82. Methodological Approaches to the Management of Innovative Development of an Enterprise [https://www.google.ru/search?q=methodical+approaches+to+the+development+strategy+of+the+organization&oq=methodical+approaches+to+the+development+strategy+of+the+organization&aqs=chrome..69i57j1256j0j7&sourceid=chrome&es_sm=122&ie=UTF-8]

83. Consultations on business planning, subsidies, concessional lending for small and medium businesses resumed. [https://biznes-63.ru/vozobnovilis-konsultatsii-po-voprosam-biznes-planirovaniya-subsidiyam-lgotnomu-kreditovaniyu-dlya-malogo-i-srednego-biznesa/]

Основные типы стратегий развития организации

Классификация	Типы стратегий	Характеристика
По Ансоффу И.	1. Проникновение на рынок	Здесь не требуется особых инноваций, поскольку рынок уже достаточно развит и товар всем достаточно известен, организации могут выбрать стратегию последователей. Такую стратегию используют новые компании либо фирмы, расширяющие поле своей деятельности.
	2. Стратегия развития рынка	Направлена на привлечение новых пользователей. Это может быть достигнуто путем расширения территории внедрения товара (стратегия географической экспансии) или привлечения новых групп потребителей в пределах уже освоенной территории (стратегия создания новых рынков). Еще один вариант этой стратегии - нахождение новых способов применения продукта или убеждение потребителя в покупке данного товара в больших объемах.
	3. Развитие малоизвестного товара или разработка нового	Рискованная стратегия, однако в случае успеха принесет колоссальную прибыль, поскольку ваш товар будет уникальным на данном рынке. Так же немаловажно, чтобы ваш товар был принципиально нов и в нем нуждались потребители.
	4. Стратегия диверсификации	Связана с расширением деятельности фирмы, притом самая распространенная стратегия – когда организация производит или продает новый товар, принципиально отличающийся от её прежней продукции, и, следовательно, выпускаемый на новый для неё рынок.
По Градову А.П.	1. Ресурсная концепция фирмы	Информационная система, которая характеризует совокупность ресурсов, а именно возможностей фирмы определять и достигать долговременных стратегических целей.

	2. Теория конкурентного преимущества	Концептуальная основа формирования глобальной и локальных стратегических целей фирмы и экономически эффективных средств их достижения.
	3. Теория транзакционных издержек	Концепция, позволяющая конкретизировать отдаленные, порой аморфные стратегические цели, придать им четко выраженный имплицитный характер.
По Портеру М.	1. Лидерство в области минимизации производственных издержек	<p>Характерной чертой данного типа является то, что организация снижает уровень затрат на производство, реализацию продукции до минимума, в результате чего завоевывает большую долю рынка относительно своих конкурентов.</p> <p>Отличительными признаками организаций, использующих данный тип стратегии являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень организации производства, снабжения; – развитые технологии и инженерно-конструкторская база; – разветвленная система распределения продукции; – скудный маркетинг.
	2. Специализация производства	<p>Характерна однородность технологического процесса и продукции, использование особого оборудования и специализированных кадров. Эффект - потребители покупают продукцию данной организации даже по повышенной цене.</p> <p>Типичные особенности фирм с данным вариантом стратегии следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обширный потенциал для НИОКР; – высококвалифицированные дизайнеры; – контроль качества производимой продукции; – эффективная система маркетинга.
	3. Фиксация на отдельном сегменте рынка	Организация не ориентируется на весь рынок, а только на определенную группу потребителей. В данной

		<p>ситуации она может проводить либо вышеупомянутую политику специализации, либо минимизации, либо и того, и другого одновременно. Особенность данного типа стратегии - нацеленность на потребности не всего рынка, а целевой группы потребителей.</p>
Согласно уровню принятия решений	1. Корпоративная	<p>Это стратегия, которая описывает общее направление роста организации, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются организации в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.</p>
	2. Деловая	<p>Стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как организация будет конкурировать на конкретном товарном рынке (например, на рынке миксеров), кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, каким способом ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и так далее. Поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции. Разумеется, что бизнес - стратегия для миксеров будет отличаться от стратегии для других товаров. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.</p>
	3. Функциональная	<p>Стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами организации на основе корпоративной стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и так далее. Цель функциональной стратегии - распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного по-</p>

		ведения функционального подразделения в рамках общей стратегии
Четыре основных типа стратегий	1. Стратегия концентрированного роста	Стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
	2. Стратегия интегрированного роста.	Стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
	3. Стратегия диверсификационного роста.	Стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
	4. Стратегия сокращения	Стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

РЕШЕНИЕ №1
единственного учредителя
Общества с ограниченной ответственностью "ТЛТ-Авто плюс"

город Тольятти

10 февраля 2015 г.

Я, Гражданин РФ Сигида Вячеслав Николаевич (паспорт гражданина РФ 36 12 №607216, выдан отделом УФМС России по Самарской области в Центральном районе г. Тольятти, дата выдачи 18.08.2012г., код подразделения 630-004, зарегистрирован по адресу: 445010, Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, улица Мира, дом 51, квартира 23), как единственный учредитель **Общества с ограниченной ответственностью "ТЛТ-Авто плюс"** (далее – «Общество»),

принимаю решение:

1. Создать коммерческую организацию в форме Общества с ограниченной ответственностью.
2. Утвердить следующие наименования Общества:
 - Утвердить полное фирменное наименование Общества на русском языке – Общество с ограниченной ответственностью "ТЛТ-Авто плюс".
 - Утвердить полное фирменное наименование Общества на английском языке – Limited Liability Company "TLT-Avto plus".
 - Утвердить сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке – ООО "ТЛТ-Авто плюс".
 - Утвердить сокращенное фирменное наименование Общества на английском языке – LLC "TLT-Avto plus".
3. Утвердить следующий адрес местонахождения Общества: 445010, Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, улица Мира, дом 51, квартира 23.
4. Утвердить уставный капитал Общества в размере 10 000 (Десять тысяч) рублей содей Сигиды В.Н. в размере 100% уставного капитала номинальной стоимостью 10 000 (Десять тысяч) рублей. Уставный капитал вносится денежными средствами.
5. Оплатить полностью свою долю в уставном капитале Общества в течение четырёх месяцев с момента государственной регистрации Общества.
6. Утвердить Устав Общества.
7. Назначить на должность Генерального директора Общества Сигиду Вячеслава Николаевича (паспорт гражданина РФ 36 12 №607216, выдан Отделом УФМС России по Самарской области в Центральном районе г. Тольятти, дата выдачи 18.08.2012г., код подразделения 630-004, зарегистрирован по адресу: 445010, Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, улица Мира, дом 51, квартира 23) сроком на 3 (три) года. Заключить трудовой договор с Сигидой В.Н. на срок с момента государственной регистрации Общества. От имени Общества трудовой договор подписывает его единственный учредитель.

Подпись учредителя:



Сигида В.Н.



РЕШЕНИЕ № 2
единственного участника
Общества с ограниченной ответственностью "ТЛТ-Авто плюс"

город Тольятти

13 сентября 2016 г.

Я, Гражданин РФ Ефремов Дмитрий Владимирович (паспорт гражданина РФ 36 01 №985128, выдан Центральным РУВД г. Тольятти Самарской области, дата выдачи 15.03.2002г., код подразделения 632-004, зарегистрирован по адресу: 445000, Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, бульвар Молодежный, дом 12, квартира 13) ира 23), как единственный участник **Общества с ограниченной ответственностью "ТЛТ-Авто плюс"** (далее – «Общество»),

принимаю решение:

1. В связи с личным заявлением Сигиды Вячеслава Николаевича освободить от должности Генерального директора Общества Сигиду Вячеслава Николаевича (паспорт гражданина РФ 36 12 №607216, выдан отделом УФМС России по Самарской области в Центральном районе г.Тольятти, дата выдачи 18.08.2012г., код подразделения 630-004, зарегистрирован по адресу: 445010, Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, улица Мира, дом 51, квартира 23) с 13 сентября 2016 года. Расторгнуть заключенный трудовой договор с Сигидой В.Н. с 13 сентября 2016 года с выплатой компенсации за неиспользованный отпуск и без выплаты выходного пособия.
2. Назначить на должность Генерального директора Общества **Ефремова Дмитрия Владимировича** (паспорт гражданина РФ 36 01 №985128, выдан Центральным РУВД г. Тольятти Самарской области, дата выдачи 15.03.2002г., код подразделения 632-004, зарегистрирован по адресу: 445000, Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, бульвар Молодежный, дом 12, квартира 13) сроком на 3 (три) года. Заключить трудовой договор с Ефремовым Д.В. на срок с момента государственной регистрации настоящих изменений по 12 сентября 2019 года. От имени Общества трудовой договор подписывает его единственный участник.
3. Поручить **Ефремову Дмитрию Владимировичу** (паспорт гражданина РФ 36 01 №985128, выдан Центральным РУВД г. Тольятти Самарской области, дата выдачи 15.03.2002г., код подразделения 632-004, зарегистрирован по адресу: 445000, Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, бульвар Молодежный, дом 12, квартира 13) осуществить государственную регистрацию настоящих изменений, а также другие юридически значимые действия, необходимые в связи с назначением на должность Генерального директора Ефремова Дмитрия Владимировича.

Подпись участника:



Ефремов Д.В.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТЛТ-Авто плюс»

ООО «ТЛТ-Авто плюс» 445010, г. Тольятти, ул. Мира 51, кв. 23
ИНН 6324059069 КПП 632401001 ОГРН 1156324001900 Тел.: +79061288970

Тольятти

27.02.2015

ПРИКАЗ № 1

о вступлении в должность руководителя ООО «ТЛТ-Авто плюс»

На основании решения (Решение №1 от 10 февраля 2015 года) я, Сигида Вячеслав Николаевич, приступаю к исполнению обязанностей руководителя ООО «ТЛТ-Авто плюс» с 27 февраля 2015 г.

В связи с отсутствием в штатном расписании ООО «ТЛТ-Авто плюс» бухгалтерского работника приказываю возложить обязанности Главного бухгалтера ООО «ТЛТ-Авто плюс» на себя.

Руководитель



Сигида В.Н.



Форма № 1-1-Учет
Код по КНД 1121007

Федеральная налоговая служба
СВИДЕТЕЛЬСТВО

**О ПОСТАНОВКЕ НА УЧЕТ РОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
В НАЛОГОВОМ ОРГАНЕ ПО МЕСТУ ЕЕ НАХОЖДЕНИЯ**

Настоящее свидетельство подтверждает, что российская организация
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТЛТ-АВТО ПЛЮС"

(полное наименование российской организации в соответствии с учредительными документами)

ОГРН

1	1	5	6	3	2	4	0	0	1	9	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

поставлена на учет в соответствии с
Налоговым кодексом Российской Федерации 27.02.2015
(число, месяц, год)

в налоговом органе по месту нахождения Межрайонная инспекция
Федеральной налоговой службы № 19 по Самарской области

6	3	2	4
---	---	---	---

(наименование налогового органа и его код)

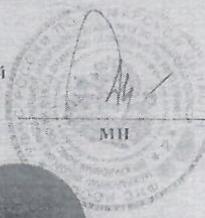
и ей присвоен
ИНН/КПП

6	3	2	4	0	5	9	0	6	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

 /

6	3	2	4	0	1	0	0	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Заместитель начальника Межрайонной инспекции
Федеральной налоговой службы №19 по Самарской
области



Демченко Г. В.

серия 63 №006169655

