

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

Стратегия развития предприятия строительной сферы

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ С.Л. Фоменко

Исполнитель:
Москаленко Александр Юрьевич,
обучающийся БУ-42z группы
4 курса заочного отделения

подпись

Научный руководитель:
Толстых Ольга Анатольевна,
канд.пед.наук, доцент кафедры
ЭиМ

Екатеринбург 2018

Введение.....	
ГЛАВА 1. Роль стратегического планирования в деятельности предприятия.....	
ГЛАВА 1.1. Теоретические предпосылки и виды разрабатываемых стратегий.....	
ГЛАВА 1.2. Методы разработки и способы оценки эффективности реализации стратегии развития предприятия.....	
ГЛАВА 2. Анализ стратегии предприятия и ее совершенствование на примере ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК».....	
ГЛАВА 2.1. Характеристика предприятия ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК».....	
ГЛАВА 2.2. Анализ стратегии предприятия	
ГЛАВА 2.3. Совершенствование стратегии развития ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК».....	
Заключение.....	
Список литературы.....	
Приложение I.....	
Приложение II.....	

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью формирования современных подходов к разработке стратегии для российских предприятий, работающих в условиях усиливающихся глобализационных процессов, агрессивности конкурентной среды, с целью обеспечения эффективного использования имеющихся преимуществ и нейтрализации негативных отраслевых факторов как в настоящее время, так и в перспективе.

В настоящее время сложившаяся ситуация и общая культура управления на предприятиях вынуждает высшее руководство заниматься либо решением оперативных проблем, либо целиком ориентироваться на стратегические цели, упуская из внимания и текущую деятельность и методические аспекты воплощения стратегии в конкретные действия. Между тем, в странах с развитой экономикой успех реализации стратегии и оперативного управления является необходимым условием выживания предприятия в современных условиях.

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача

рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, т.к. он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления.

Любая стратегия развития со временем требует внесения в нее корректив, так как меняется внешняя среда, методы ведения бизнеса, поведение конкурентов и др. факторы.

Предприятие ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» не исключение, и так как используемая на предприятии стратегия «Умеренного роста» не способствует удовлетворению возрастающих с течением времени требований, предъявляемых к конкурентоспособности компании на рынке, возникла необходимость вносить изменения в текущую или выбрать новую стратегию развития. Конкурирующие компании в последнее время показывают прорывной рост, и ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» необходимо принимать меры чтобы не ослаблять, а наращивать свои позиции на рынке.

Цель данной ВКР– анализ и оценка текущей стратегии, а также предложения по ее совершенствованию на примере предприятия ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК».

Из поставленной цели формируются следующие задачи:

- дать понятие, а также рассмотреть виды и факторы, которые формируют стратегию развития предприятия;
- Изучить роль стратегического планирования в деятельности предприятия;
- охарактеризовать деятельности ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК»;
- проанализировать действующую стратегию ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК»;
- Выявить недостатки действующей стратегии;
- Разработать предложения по совершенствованию стратегии ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК»;

Объектом данной выпускной квалификационной работы является стратегия развития ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК», основным видом деятельности которого является строительство и производство строительных материалов.

Предмет – совершенствование стратегии развития данного предприятия.

Теоретическую основу, как правило, составляют труды как отечественных, так и зарубежных авторов по исследуемым вопросам.

Методологическая основа данной выпускной квалификационной работы – метод анализа, тестирования, сравнения, исследования экспертных, экономических оценок.

Практическая значимость данного исследования заключается в формировании целостной оценки состояния ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» на конкретном этапе его деятельности и в разработке стратегий развития предприятия в перспективе.

Работа состоит из введения, двух глав, поделенных на параграфы, заключения, списка используемых источников и приложений.

ГЛАВА 1. РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ВИДЫ РАЗРАБАТЫВАЕМЫХ СТРАТЕГИЙ

В условиях огромнейшей конкуренции все предприятия должны вырабатывать долгосрочную стратегию, за счет которой появляется возможность успевать за изменениями, происходящими в их окружении. К числу таких изменений относятся: изменение позиции потребителя и новые запросы, рост конкуренции, глобализация бизнеса, развитие информационных каналов, появление каких-то неожиданных возможностей для бизнеса. Все вышеперечисленные причины приводят к резкому возрастанию значения стратегического управления [16, 299].

В любом случае, какой-то конкретной единой стратегии или единого стратегического управления для предприятий не существует, да и не может существовать, в силу как минимум того, что любое предприятие/фирма/организация в своем роде уникальны и, соответственно, процесс разработки стратегии для каждой из них уникален. Стратегия развития каждого предприятия зависит от позиции его на рынке, от его потенциала и динамики развития. Как правило, тут присутствует и поведение конкурентов, характеристики производимого продукта и многих других факторов.

Стратегическое управление – управление предприятия, опирающееся на человеческий потенциал, как на основу предприятия. Ориентирует, в свою очередь, производственную деятельность на запросы потребителя и

осуществляет гибкое регулирование предприятия, а также, его своевременные изменения, которые отвечают вызову со стороны окружения и позволяют добиваться конкурентных преимуществ. Все это позволяет организации выживать и достигать поставленных целей в долгосрочной перспективе.

Стратегия есть комплексный план для принятия каких-либо управленческих решений, который определяет границы возможных действий организации. Ее основная задача состоит в переводе организации из фактического состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Стратегия организации – это взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер по укреплению жизнеспособности и мощи организации в отношении ее конкурентам. Стратегия организации по существу – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Правила устанавливают границы деятельности и поведения в организации и, тем самым, направляют функционирование организации на реализацию стратегий [24, 178].

С экономической стороны, стратегия есть процесс, который определяет последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Данный процесс включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации, выработку стратегии и постановку целей и, он не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно завершение происходит за счет установления общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост, развитие и укрепление позиций предприятия.

Далее, предприятие сравнивает результаты первого и второго этапов и определяет все возможные варианты стратегий, выбирая более предпочтительный вариант и формулируя собственную стратегию.

Стратегическое управление и планирование определяют цель движения вперед. Стратегическим планированием является одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей и путей их достижения. Оно обеспечивает основу для всех управленческих решений,

функционирования организации, ее мотивации и контроля. В случае неиспользования преимуществ стратегического планирования, предприятие в целом, а также и отдельные его члены будут лишены четкого способа оценки и направления работы предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегический план – это документ, который выражает миссию предприятия, его долгосрочные цели и задачи, стратегию их достижения с учетом внешней среды, а также внутренних особенностей предприятия.

Выбор стратегии развития предприятия – это часть системы прогнозирования и планирования, которая сложилась на данном предприятии.

Выбор стратегии будет более адекватней и точнее при более долгой и слаженной работе службы планирования. Реализация более точной стратегии позволит предприятию стабильно развиваться и прочно удерживать свою нишу.

Предшествует выбору стратегии сбор информации о состоянии внешней и внутренней среды. Что касается понятия среды – это состояние всех процессов, которые могут оказать влияние на эффективность работы данного предприятия, а именно [11, 421]:

- состояние рынка продукции, выпускаемой предприятием;
- покупательская способность населения в целом и в частности относительно продукции предприятия;
- географические и демографические факторы, влияющие на реализацию продукции;
- состояние рынка продукции, которая может заменить собой продукцию предприятия;
- политическая ситуация;
- перспективы и факторы изменения покупательской способности населения;
- законы и нормативные акты различных уровней иерархии;

- стратегия развития государства.

Проводить анализ работы большого предприятия только по данным отчетов подразделений не всегда эффективно, независимо от того, что информация о внутренней среде есть всегда и не нуждается в сборе. Поэтому, для того, чтобы точно знать состояние организации на момент выбора стратегии, необходимо проводить внутренний аудит выбранной направленности.

Выбор стратегии происходит на переходе из прогнозирования в планирование. Прогноз развития предприятия, страны, региона и так далее – это разнообразие вариантов сценариев развития. А выбор сценария, соответственно, и есть выбор стратегии [19, 611].

Стратегиями предприятия в наиболее общем виде являются:

- стратегия роста;
- стратегия ограниченного роста;
- стратегия сокращения;
- стратегия ликвидации;
- смешанные стратегии;
- стратегия развития продукта;
- стратегия развития отрасли.

На крупных предприятиях, в особенности на предприятиях с большим количеством филиалов, возможно формирование стратегий по структурным частям, отраслям, сферам деятельности. При этом все они могут не совпадать с общей стратегией и даже противоречить ей.

Далее выделяют стратегии в более подробных вариантах:

- дифференциации, то есть создание такого продукта или услуги, которые обладали бы абсолютной новизной в рамках данной организации;
- абсолютного лидерства в издержках, что предполагает захват рынка с помощью предложения продукта по заниженным ценам за счет минимизации затрат;

- фокусирования или сосредоточения на рынке товара из определенного сегмента рынка.

Предприятия, в особенности крупные, выбирают смешанные стратегии. Они могут реализовываться в виде сочетаний следующих видов стратегий:

Прогрессивный – рост предприятия за счет формирования структур, которые находятся между производителем и конечным потребителем.

Регрессивный – рост за счет приобретения новых сырьевых ресурсов и их поставщиков.

Горизонтальной – это действия по поглощению фирм-конкурентов или установлению жесткого контроля за их деятельностью на рынке.

Рассмотрим виды стратегий развития предприятий более детально. Структурным примером послужит Схема 1.

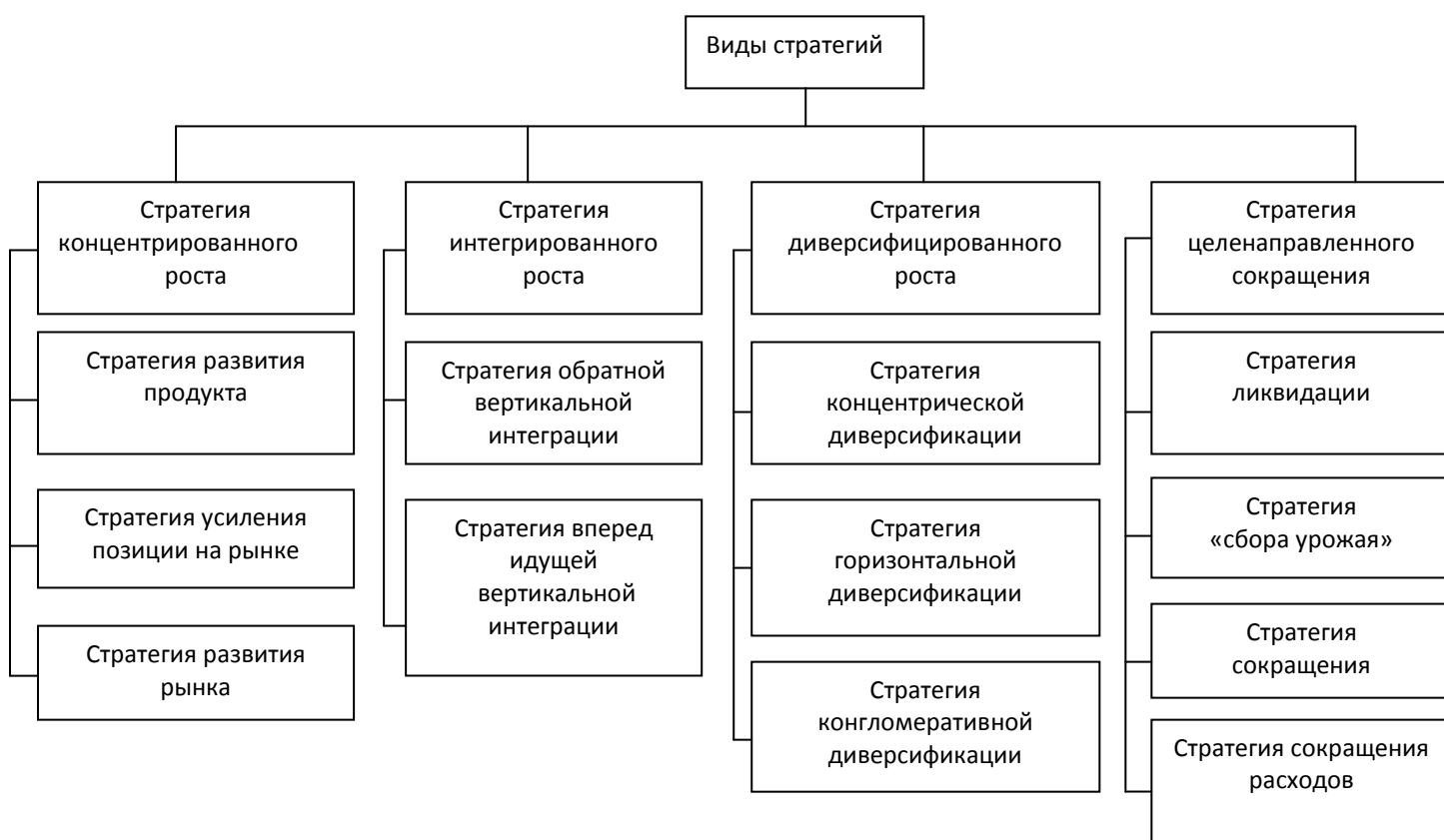


Схема 1.

Конкретными типами стратегий первой группы являются:

1. Стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления, так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

2. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Эта стратегия имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки.

Здесь также имеется ряд альтернатив:

- новые сегменты;
- новые каналы сбыта;
- территориальная экспансия.

Стратегии развития рынков опираются в основном на систему сбыта и агрессивную политику в области маркетинга; стратегия развития продукта предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на рынке, освоенном фирмой [7, 283].

Она направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, где действует фирма.

Имеются следующие возможности:

- добавление характеристик: увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок;
- разработка новых моделей или варианты товара с различным уровнем качества;
- обновление однородной группы товаров: восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически;
- улучшение качества;
- расширение гаммы товаров;

– рационализация ассортимента товаров;

Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

Наиболее распространенные, апробированные практикой виды стратегий фирм отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт-рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технология. Каждый из элементов может находиться в одном из двух состояний – существующем или новом [26, 248].

Как правило, выбор любой стратегии сопряжен с определенными рисками. Это связано с большой динамикой условий рынка и с принципиальной невозможностью абсолютно точного прогноза. Любой прогноз – это диапазон, в котором колеблется маятник событий, условий и факторов. Усилиями прогнозистов можно сузить данный диапазон, но никто не сможет свести его к состоянию точки. Однако даже точка – это пространство.

Стратегии концентрированного роста

В эту группу можно включить те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка, не затрагивая другие элементы. Действия организации не выходят за пределы своей отрасли, то есть она пытается улучшить свое положение на рынке или перейти на новые рынки, не меняя отрасли. В группу стратегий концентрированного роста входят: стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка и стратегия развития продукта [14, 429].

Стратегии интегрированного роста

Вторая группа базовых (эталонных) стратегий включает в себя стратегии интегрированного роста. Эти стратегии связаны с расширением организации с помощью добавления новых структур.

Обычно такие стратегии используются в том случае, если нет возможности осуществлять стратегию концентрированного роста, однако

интегрированный рост не противоречит долгосрочным стратегическим интересам компании [20, 139].

В данной ситуации меняется положение предприятия внутри отрасли. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Данная стратегия используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения.

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно: системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден, когда посреднические услуги расширяются или, когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегии диверсифицированного роста Стратегии диверсифицированного роста применяются в том случае, если компания не имеет возможности развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли [22, 157].

Можно выделить два вида диверсификации — родственную (связанную с текущим бизнесом компании) и неродственную (несвязанную с текущим бизнесом).

По мнению П. Друкера условие успеха в применении такой стратегии — наличие хотя бы одной точки соприкосновения между новым и базовым видом деятельности [5, 311].

К таким видам общностей можно отнести рынок, потребителей, технологии, производственный процесс, систему распределения, торговые марки и ряд других. Также для успеха требуется привлечь большие кадровые и финансовые ресурсы. Это так называемая родственная диверсификация. Родственная диверсификация позволяет добиться экономии за счет использования масштаба производства и синергии, основанных на совместном использовании активов и компетенций. В результате сокращаются издержки, повышается прибыль и снижается объем инвестиций [10, 174].

Неродственная диверсификация представляет собой бизнесы, не имеющих общих точек соприкосновения, и основанных на разных технологиях, товарах, каналах распространения, НИОКР и так далее. Такая диверсификация в основном преследует финансовые цели, получение дополнительного стабильного и надежного источника прибыли. Эта группа стратегий бизнеса реализуется в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основные стратегии диверсифицированного роста:

1. Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, то есть действующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, либо в других сильных сторонах функционирования фирмы.

Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

2. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей развития фирмы на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких

технологически несвязанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Поскольку новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта [21, 472].

3. Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и тому подобное [13, 296].

В принятии решений можно выделить риски, такие как:

- неограниченный рост. Стратегия может быть принята только на небольшой период времени. Риск состоит в возможности быстрого перепроизводства, заполнения рыночных ниш и снижения темпов развития вплоть до торможения в экономическом смысле.

- сокращение. Риск состоит в потере важных структур, технологий, направлений, направления развития и так далее. Данные потери могут быть обусловлены неверным прогнозом или появлением новых факторов и условий.

- ликвидация. Казалось бы, рисков в ликвидации не может быть по определению, поскольку если предприятие ликвидировано, то рисковать уже нечем. Однако ликвидация, основанная на неверных прогнозных расчетах, чревата потерей капитала для акционеров и владельцев, а также невозполнимой и нерациональной потерей при ликвидации части предприятия.

- умеренный рост. Это стратегия осторожных мелких шагов. Она не сулит больших прибылей, но минимизирует вероятность потерь.

Со времен появления промышленного производства минимизация рисков, потерь и убытков волновала умы практиков и ученых.

Ко второй половине XX века человечество, пройдя через войны, глобальные кризисы и революции, нашло решение этой проблемы. Минимизировать риски возможно только с помощью системы планирования.

Развитие этой идеи реализовалось в различных формах и методах планирования. Наиболее эффективной из форм планирования является непрерывное планирование, когда в рамках структуры планов осуществляется постоянное краткосрочное планирование. Его суть состоит в ежемесячном принятии планов на год или иной период по результатам анализа ситуации и выполнения ранее принятого плана. Но, такое планирование возможно только в условиях крупного предприятия или его системы. Мелкие производители не могут позволить себе такой мониторинг и им приходится корректировать стратегии в рамках календарного планирования, что тоже является эффективным [25, 142].

Разработка стратегии развития предприятия или ее структур – это сложный многоступенчатый процесс. Он состоит из таких этапов как:

- определение миссии предприятия в рамках разрабатываемой стратегии. Миссия в данном случае – это роль и место предприятия в современном обществе. Миссия – ответ на вопрос «для чего обществу данное предприятие?» Например, удовлетворение потребности населения в каком-либо виде товаров или услуг.

- цель разработки стратегии всегда состоит в повышении управляемости бизнеса и стабилизации его положения на рынке.

- решаемые задачи. Задачами здесь являются своего рода этапы продвижения к цели при выполнении миссии. Они могут заключаться в:

- формировании образа компании в новых стратегических условиях;
- разработке карты целей и счетной карты показателей;

- разработке плана реализации стратегии на долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный период;
- разработка плана-графика реализации стратегии как на один год, так и меньше.
- формирование содержания стратегии:
- описание сильных и слабых сторон в деятельности предприятия;
- оценка возможностей и угроз;
- причинно-следственные связи между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами стратегии;
- составление карты решений в условиях альтернатив;
- составление структуры стратегических, среднесрочных и оперативных целей;
- выявление показателей, характеризующих цели различных периодов;
- описание последовательности и трудоемкости выполнения решений;
- назначение ответственных исполнителей.

Различные варианты общих стратегий могут быть сведены к трем основным типам: стратегия роста, сокращения и стабильности. Организация может выбрать одну из них или применять определенные сочетания различных типов.

1.2. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая. Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса: К.Эндрюс, М.Портер, Г.Хэмел и К.Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых приведены в табл. 1

Таблица 1.

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

В настоящее время еще не сформирована комплексная система оценки эффективности реализации стратегий. К сожалению, в исследованиях, посвященных оценке эффективности реализации стратегии развития организации не учитывается специфика влияния инновационного фактора развития экономики [3, 228].

В связи с этим возникает двойная проблема: понимание эффективности реализации стратегии и невозможность универсальной трактовки данного понятия, а также, непосредственная экономическая оценка эффективная, которая, в свою очередь, должна быть универсальной или приближенной к такой для возможности использования на предприятиях разного типа. В таком случае, необходимо определить, что следует понимать под эффективностью стратегии на том или ином участке стратегического управления.

Если считать стратегию всесторонним, детальным и комплексным планом, направленным на достижение цели, то эффективностью реализации стратегии можно считать соответствие полученных результатов поставленной стратегической цели [15, 242].

Рассматривая эффективность реализации стратегии, необходимо учитывать, насколько она отвечает требованиям внешней среды и ее динамике.

Поэтому в современных условиях перспективными эффективными стратегиями инновационного развития будут нацеленные не только на технологическое перевооружение производственного предприятия, но и на разработку новых систем анализа, управления и контроля за деятельностью предприятия.

Для оценки эффективности реализации стратегии управления предприятием необходимо выбрать критерий совокупности качеств и показателей сравнения, с помощью которых проводится оценка. Прямых показателей, связанных с инновационным развитием, нет. Поэтому в анализе

необходимо использовать опосредованные показатели: коэффициент полезного действия, качество, многомерный рост, стабильность, гибкость и адаптацию, готовность к организационным изменениям, эффективность применяемых механизмов стратегического управления и контроля.

Для комплексной оценки инновационного развития или движения к нему необходимо определить, насколько точно компания идет к поставленной цели и реализует задачи инновационного развития. Инновационное развитие на стадии становления не всегда поддерживается высоким уровнем прибыли, сопровождается высокими рисками потерь. Тогда способность компании к быстрым переменам, готовность принять риск и гибкость в принятии решений становятся более значимыми промежуточными и эффективности реализации стратегии инновационного развития компании, чем ее прибыльность [23, 257].

Возможно выделить главный показатель из всех существующих. Тогда основная проблема будет заключаться в том, какой именно из показателей может выполнить эту роль. Если для единичного объекта показатели будут одного типа, то для ситуации сравнения альтернатив, что актуально в процессе принятия управленческих решений, подбор критериев будет другим и качественные показатели приобретут иную смысловую окраску.

Всесторонняя экономическая оценка вариантов предполагает детальный учет ожидаемых результатов реализации того или иного варианта и связанных с ними затрат. Такой выбор должен быть ориентирован не только на воплощение конечной цели, но и на максимальную эффективность промежуточных решений. Оценка промежуточных решений позволяет проследить эффективность всего дерева решений и количественно определить возможные отклонения в процессе реализации стратегической цели. В выборе между количественным и качественным методами оценки эффективности реализации стратегии принимающему решения лицу необходимо учитывать, какие именно результаты необходимо получить, в

каком выражении, что и как необходимо оценивать, определить методы использования [2, 132].

Если анализировать существующие в науке и практике методы экономической оценки эффективности стратегии развития, то можно убедиться, что каждый метод имеет характерные особенности и сферы применения, а также недостатки с точки зрения оценки эффективности стратегии инновационного развития. Наиболее приближенными к оценке инновационного развития будут группы оценки, которые не связаны напрямую с классическими расчетными показателями прибыльности, то есть группы финансово-экономических и стратегических методов оценки эффективности стратегии развития.

Каждый метод отвечает определенной цели и потому основан на различных критериях. Поэтому, определим сначала, что для предприятия является показателями стратегического успеха, и далее ключевое направление стратегического развития. Для промышленных компаний карту параметров стратегического успеха можно определить, как взаимосвязь таких компонентов как качество продукции, потребительская ценность, квалификация кадров и кадровый потенциал, внутренний климат, инновационная активность. В текущем формате эти компоненты не поддаются непосредственному изменению, корректируются и модифицируются только опосредованно, через внешние рычаги. Для интересующего нас инновационного блока таковыми являются размер инновационных решений, объем затрат на инновации, инвестиционный профиль предприятия.

Оценка эффективности этого блока сводится к оценке эффективности его рычагов. Необходимо уточнить, какой метод с максимальной достоверностью отобразит эффективность предложенных рычагов в рамках компании.

Большинство исследователей сходятся во мнении относительно недостаточности традиционных методов оценки экономической

эффективности, базирующихся на данных бухгалтерского учета и финансовой отчетности, и предлагают использовать более динамичные системы оценки через показатели стоимости. Такая группа показателей относится к финансово-экономической группе. Здесь предполагается, что используемые показатели применимы к любому объекту или требованию собственника, поскольку любое требование может быть отражено в стоимостном выражении. В этой связи для оценки эффективности стратегии можно разбить стоимость на несколько с учетом образующих факторов, которые впоследствии будут введены в ранг критерия. При этом, необходимо сбалансировать выбранные показатели, интегрировать их в общую систему оценки системы показателей и принципов ее формирования. Соблюдение баланса в этом случае необходимо, поскольку отклонение в значимости критерия способно создавать существенные неточности в оценке полученных данных и осложнения в дальнейшем деятельности предприятия. Установление причинно-следственных связей между стоимостью и другими целевыми показателями формализует альтернативу и обоснование ее выбора, напрямую влияет на принятие решения и на реализацию стратегии.

Кроме показателей стоимости, широко используемых для оценки эффективности стратегии, используются показатели, характеризующие экономический потенциал предприятия. В таком случае экономическая оценка эффективности стратегии касается текущего положения дел, что позволяет установить необходимые причинно-следственные связи между стратегическими целями, стратегией и текущим планированием, задавая необходимые сбалансированные коэффициенты показателей. Совокупность показателей, характеристик и причинно-следственных связей динамична и нуждается в постоянном контроле, что определяет при выборе оптимальной стратегии развития множественность альтернатив предполагаемых маршрутов инновационного развития предприятия и его поведения в единицу времени.

Однако, у приведенных показателей как элементов системы оценки эффективности реализации стратегии предприятия есть определенные недостатки. Главным недостатком подхода, ориентированного на оценку отдачи от вложенного капитала, является отсутствие непосредственной связи со стоимостью предприятия и эффективным инновационным развитием. В частности, такие показатели, как рентабельность инвестиций, внутренняя норма доходности, рентабельность вложенного капитала, рентабельность чистых активов, рентабельность активов, имеют низкую корреляцию с формированием стоимости предприятия [6, 369].

Оценивая стратегические решения с помощью системы указанных показателей, в некоторых случаях можно получить ошибочные данные о росте предприятия и, как следствие, снижение экономической прибыли.

Также отметим присущий большинству концепций относительный характер расчетных величин. Преимущества заключаются в сравнительной оценке разнородных стратегических альтернатив, то есть в определенной универсальности. Однако, преследуя цель максимизировать относительные показатели, порой упускается из виду то обстоятельство, что прирост относительных показателей описывает характер роста, а не его качество.

Недостатками подходов, основанных на показателе денежных потоков, остается сложность их вычисления и погрешности в расчете на горизонте планирования, высокая доля субъективизма при приведении денежных потоков к настоящему времени.

Таким образом, главным недостатком этой группы методик является опосредованная оценка стоимости компании. В практическом развитии концепции управления, нацеленной на создание стоимости, были разработаны методики оценки созданной в результате реализации стратегии стоимости. Наиболее известны такие показатели как EVA, MVA, SVA, CVA, CRFOI. В основе данных концепций лежат ключевые показатели стоимости – затраты на собственный и заемный капитал, доходы, генерируемые существующими активами. Существенные недостатки названных методик:

- невозможность проведения достоверной оценки эффективности предпринимаемых решений;
- чрезмерный акцент на разовое увеличение целевых показателей в ущерб результативности стратегии в целом;
- существенные погрешности на долгосрочном горизонте планирования;
- высокая чувствительность к точности составленных прогнозов;
- необходимость в дополнительных корректирующих расчетах в отдельных методиках.

Самый главный недостаток – применение каждой из указанных методик оценки эффективности реализации стратегии предприятия является необходимым, но недостаточным условием.

Совокупность данных, на основе которых принимаются стратегические решения, предусматривает наличие системы показателей, которые должны оценивать эффективность каждого механизма формирования, внедрения и реализации стратегии. Поэтому необходима комплексная, сбалансированная оценка, при которой имеющиеся финансовые показатели дополняют друг друга.

В настоящее время существует большое количество схем и методик оценки эффективности реализации стратегии развития компании, но ни одна из них не является универсальной, ни одна не учитывает в полной мере влияние всех факторов.

Под качеством стратегии понимаются относительные показатели соответствия стратегии тенденциям развития внешней среды, ее динамичности, гибкости, контроля, соответствия возможностям компании, объективности и так далее [4, 243].

Под качеством механизма реализации стратегии понимается состав механизма построения, реализации, оценки контроля стратегии, доступность механизмов реализации стратегии, их полноту и максимальную.

эксплуатацию.

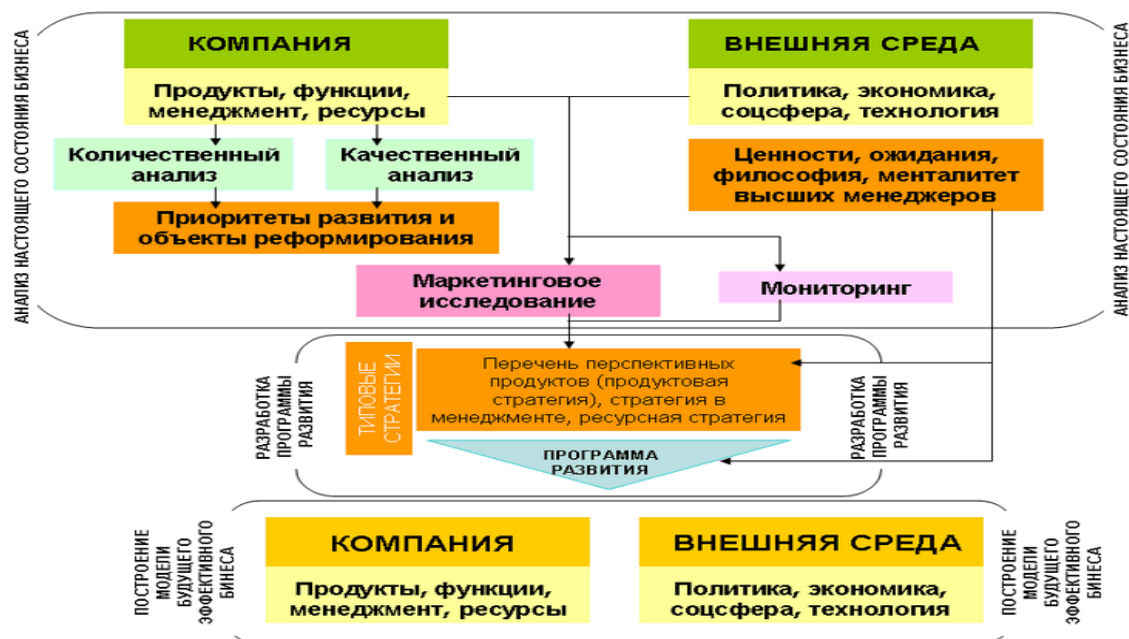


Схема 2.

В Схеме 2, представленной выше, хочу показать наиболее актуальный и эффективный метод сервисных технологий по разработке стратегии развития организации.

Под стратегической эффективностью понимаются качественные изменения, прогнозируемые в долгосрочном периоде по результатам реализации стратегии, а также полученные результаты от реализации прошлых стратегических решений. Стратегическая эффективность тоже является интегральным показателем и рассчитывается, исходя из конкретной ситуации и конкретного предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НА ПРИМЕРЕ ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК»

2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК»

Общество с ограниченной ответственностью «СПЕЦТЕХНОПАРК» было создано в соответствии с решением общего собрания участников общества 28 февраля 2015 года, в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом РФ «Об Обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998 года, иными нормативными актами Российской Федерации и Уральского Федерального округа, регламентирующими создание и деятельность хозяйственных обществ.

Основная деятельность - это строительство промышленных и гражданских объектов с выполнением функций генерального подрядчика.

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать со своим полным наименованием на русском языке и указанием реквизитов, другие печати и штампы, бланки, фирменную символику.

Полное фирменное наименование:

Общество с ограниченной ответственностью «СПЕЦТЕХНОПАРК».

Сокращенное фирменное наименование: ООО «СТП».

Место нахождения ООО «СТП»:

Свердловская область, 620028, г. Екатеринбург, ул. Заводская, дом 30

Учредительными документами ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» являются Учредительный договор учредителей общества и Устав общества, редакция которых разработана в соответствии с Федеральным Законом «Об Обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998 г.

Редакция Устава разработана в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Законом Свердловской области «О местном самоуправлении», Уставом муниципального образования города Екатеринбурга.

Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления лицензии на занятие такой деятельностью как исключительной, то общество в течении срока действия лицензии не вправе осуществлять иные виды деятельности, кроме предусмотренных лицензией и им сопутствующих.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- уставной капитал общества;
- прибыль, полученная в результате хозяйственной деятельности;
- имущество, приобретенное по гражданско-правовым сделкам;
- заемные средства;
- доходы от уставной деятельности предприятия.

Высшим органом Общества «СПЕЦТЕХНОПАРК» является общее собрание участников Общества.

Очередное собрание созывается исполнительным органом Общества один раз в год не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года.

На очередном общем собрании участников утверждаются годовые результаты деятельности, решаются вопросы распределения прибыли, избрания генерального директора, ревизионной комиссии.

Единоличным, исполнительным органом Общества «СПЕЦТЕХНОПАРК» является генеральный директор, который выполняет функции по обеспечению деятельности предприятия:

- организует работу предприятия;
- распоряжается имуществом и средствами предприятия;
- заключает договоры;
- утверждает структуру и штат предприятия;
- осуществляет прием на работу;
- издает приказы и распоряжения;
- организует выполнение решений общего собрания участников

Общества.

Организационная структура Общества направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными отделами Общества, распределения между ними прав и ответственности.

Организационная структура ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» выглядит следующим образом:

1. Аппарат управления:

- бухгалтерия;
- отдел кадров;
- производственно-технический отдел;
- сметно-договорной отдел;
- плановый отдел;
- АСУ;
- отдел главного механика;

- отдел главного энергетика;
- отдел охраны труда и ТБ.
- 2. Управление механизации и автотранспорта;
- 3. Строительное управление №1;
- 4. Строительное управление №2;
- 5. Строительное управление отделочных работ;
- 6. Управление комплектации;
- 7. Служба охраны;
- 8. Юридический отдел;
- 9. Сантехнический участок.

Отдел строительных конструкций.

Основной задачей Отдела является разработка проектной документации по конструктивной части для строительства, реконструкции и реставрации зданий и сооружений. Осуществляет функции генпроектировщика по разработке проектной документации для строительства, реконструкции и реставрации зданий и сооружений, а также функции заказчика в части сбора исходно-разрешительной документации и согласования проектной документации в соответствующих инстанциях, ведет авторский надзор на строительстве, реконструкции и реставрации объектов, проектируемых Отделом.

Электротехнический отдел.

Основной задачей Отдела является разработка проектной документации по электротехническим разделам для строительства, реконструкции и реставрации зданий и сооружений.

Сантехнический отдел.

Основной задачей Отдела является осуществление функций генерального проектировщика по разработке инженерных систем для строительства, реконструкции и реставрации зданий и сооружений.

Отдел проектирования организации строительства.

Функции отдела:

- выполнение проектов организации строительства на стадиях: Проект, Рабочий проект;

- строительные генеральные планы на подготовительный и основной периоды строительства на стадии Рабочей документации;

Отдел инженерной подготовки территории.

Функции отдела:

- разработка проектной документации по организации рельефа с балансом земляных работ, благоустройству участка (дорожным покрытиям и озеленению), компенсационному озеленению с подсчетом объемов земляных работ, работ по благоустройству и восстановительной стоимости вырубаемых зеленых насаждений для строительства, реконструкции и реставрации зданий и сооружений, а также проектной документации по озеленению и организации рельефа дополнительно выделяемых под благоустройство территорий;

- заказчика в части сбора исходной документации (дендрология участка) и участие в согласовании проектной документации в соответствующих инстанциях;

- авторского надзора на строительстве, реконструкции и реставрации объектов, проектируемых Сектором.

Отдел экономики и смет, сметный отдел.

Функции Отдела:

- разработка сметной документации, соответствующей современным требованиям рыночной экономики, нормативам Российской Федерации в области сметного ценообразования, конкурентоспособности на рынке проектных услуг;

- согласование в соответствующих инстанциях сметной документации по всем разделам проекта, включая внешний субподряд, на всех стадиях проектирования;

- определение расчетной стоимости строительства объектов на предпроектной стадии для формирования договорной цены на выполнение проектных работ;

- выполнение расчетов на стадии «Обоснование инвестиций»;

- разработка индивидуальных сметных норм и единичных расценок по уникальным, технически сложным объектам;

Производственный отдел.

Задача Отдела - заключение договоров на разработку проектно-сметной документации.

Строительная организация ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» предлагает следующие ремонтные и строительные услуги:

- проектирование и строительство домов, зданий, строительство коттеджей любой сложности;

- ремонт помещений любого типа;

- устройство и капитальный ремонт кровли, теплоизоляции любой сложности;

- проектирование и дизайн жилых и нежилых помещений;

- перепланировка жилых и нежилых помещений с согласованием во всех инстанциях;

- осуществление функций генерального подрядчика при строительстве административных зданий, коттеджных поселков;

- технический надзор за качеством работ на всех этапах строительства;

- отделка домов, коттеджей;

- прокладка наружных и внутренних инженерных сетей;

- производство сантехнических и электромонтажных работ;

- реконструкция или демонтаж зданий, строений.

Структура стандарта организации ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» представлена в Схеме 3.

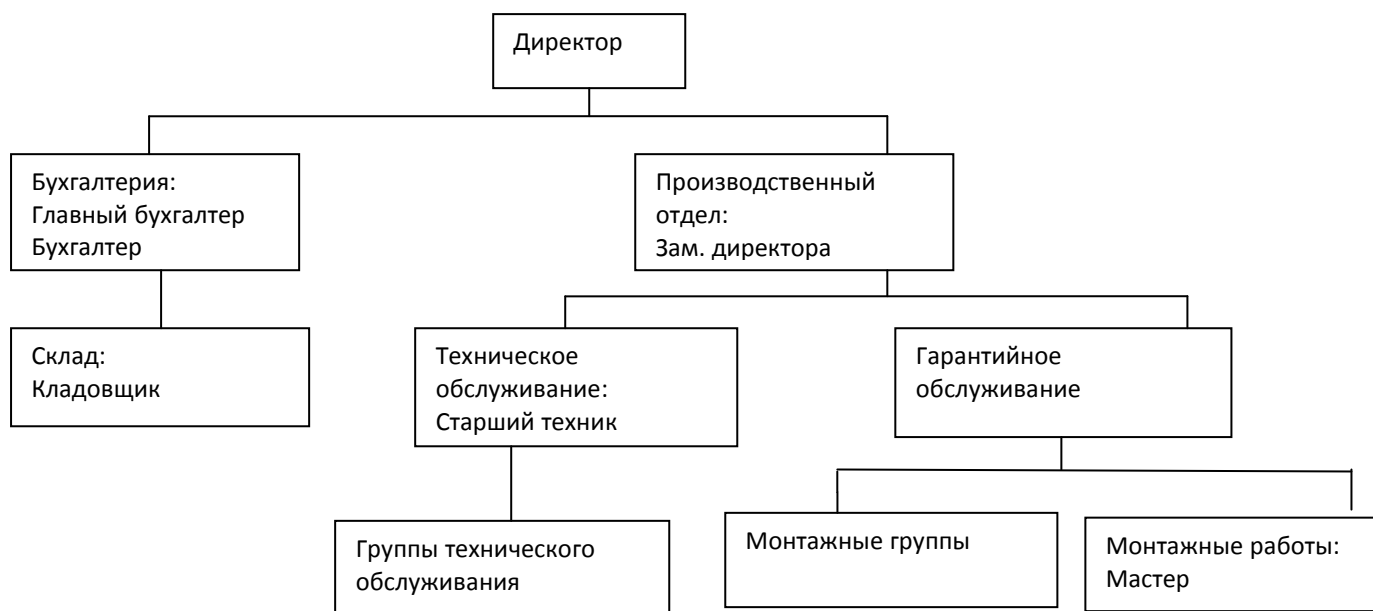


Схема 3.

Во главе предприятия стоит директор, которому подчиняются бухгалтерия и производственный отдел.

Бухгалтерия контролирует склад и его деятельность. А производственный отдел, в свою очередь, - отделы технического обслуживания и монтажных работ.

В состав технического обслуживания входят группы техобслуживания, а в состав монтажных работ – монтажные группы и гарантийное обслуживание.

2.2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В современных экономических условиях деловая активность становится одним из основных факторов успешного развития предприятия.

Деловая активность проявляется в динамичности развития организации, достижении его поставленных целей, эффективном использовании экономического потенциала. Для ее оценки используются как качественные критерии, так и количественные показатели. На качественном уровне может быть получена в результате сравнения деятельности данной коммерческой организации и родственных по сфере приложения капитала компаний.

Количественная оценка и анализ деловой активности могут быть сделаны по следующим направлениям:

- оценка степени выполнения плана по основным показателям и анализ отклонений;
- оценка и обеспечение приемлемых темпов наращивания объемов финансово-хозяйственной деятельности;
- оценка уровня эффективности использования материалов, финансовых ресурсов коммерческих организаций;
- эффективное стимулирование трудовой деятельности работников.

Коэффициенты оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового состояния предприятия, поскольку скорость оборота капитала,

то есть скорость превращения его в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия.

Анализ потребностей и потенциала региональных субъектов предпринимательства позволяет объективно оценить перспективы развития предприятия.

Увеличение скорости оборота капитала отражает при прочих равных условиях повышение производственно-технического потенциала предприятия. Для этого рассчитываются показатели оборачиваемости, дающие наиболее обобщенное представление о хозяйственной активности анализируемого предприятия.

Показатели оборачиваемости показывают, сколько раз за анализируемый период оборачиваются те или иные активы предприятия.

Анализ деловой активности ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» за 2016–2017 года представлен в Таблице 1.

Таблица 1

Анализ деловой активности ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» за 2016–2017 гг. (в тысячах рублях)

Показатель	Отчетный период		Отклонения	
	2015 год	2016 год	Абсолютное (+/-)	Относительное, %
Коэффициент оборачиваемости активов	2,4	2,5	+0,1	+4,2
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	12,7	13,1	+0,4	+3,1
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,5	2,6	+0,1	+4
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	7,1	7,3	+0,2	+2,8
Коэффициент	5,7	5,9	+0,2	+3,5

оборачиваемости кредитной задолженности				
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	102,9	106,6	+3,7	+3,6
Коэффициент оборачиваемости запасов	4,5	4,6	+0,1	+2,2

По данным проведенного анализа, можно сказать, что коэффициент оборачиваемости активов в 2017 году увеличился на 0,1 тысяч рублей или 4,2 процентов по сравнению с 2016 годом, это повышение свидетельствует о более эффективном использовании средств в отчетном периоде. Увеличение коэффициента оборачиваемости собственного капитала в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 0,4 тысяч рублей или 3,1 процентов, говорит о том, что собственные средства ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» вводит в оборот. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов в 2017 году по сравнению с 2016 годом, увеличился на 0,1 тысяч рублей или на 4 процента, это говорит о том, что скорость оборота мобильных активов увеличилась. Увеличение в 2016 году коэффициента дебиторской задолженности на 0,2 тысяч рублей или 2,8 процентов, это увеличение свидетельствует о более быстром погашении покупательской задолженности. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности по сравнению с 2016 годом увеличился на 0,2 тысяч рублей или 3,5 процентов, это говорит об улучшении платежеспособности ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» по отношению к поставщикам товаров, а также внебюджетным, бюджетным фондам и сотрудникам предприятия. Ускорение оборота денежных средств в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 3,7 тысяч рублей или 3,6 процентов, свидетельствует о положительной платежеспособности, экономической стабильности и эффективности управления денежно-финансовыми ресурсами в ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК». Коэффициент оборачиваемости запасов в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличился на 0,1 тысяч

рублей или на 2,2 процентов, ускорение оборота запасов отражает эффективное его использование и за счет этого возрастает объем реализации и прибыли.

Для улучшения показателей деловой активности в ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» необходимо уменьшить количество привлеченного капитала и повысить объем собственного капитала. Чтобы уменьшить количество привлеченного капитала можно воспользоваться несколькими способами, например, получение кредитов на льготных условиях, для этого надо провести переговоры с кредиторами и обсудить отсрочку платежей; – создать систему резервов по сомнительным долгам. В данном случае, при заключении договоров ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» может рассчитывать на своевременное поступление необходимых платежей. Такая система позволит сформировать источники для покрытия убытков и разработать необходимые процедуры взаимодействия с дебиторами в случае нарушения условий договора о выплате долга, для этого надо определить и ввести соответствующую систему наказания недобросовестных покупателей.

Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения предприятия, поскольку скорость оборота средств оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия. А увеличение скорости оборота средств отражает повышение производственно-технического потенциала предприятия. На деловую активность ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» влияют такие факторы, как уровень инфляции и процентных ставок по кредиту, изменение курса национальной валюты и конкурентоспособность на внешнем рынке.

Одним из основных показателей деловой активности является рентабельность. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной), окупаемость затрат и так далее. Их используют для оценки деятельности

предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

На уровень рентабельности влияет ряд факторов, которые делятся на внешние и внутренние. К внешним относятся следующие факторы:

- политическая и экономическая ситуация в мире и в стране;
- финансово-кредитная политика;
- отношение с клиентами, поставщиками и другими партнерами по бизнесу, контролирующими органами, общественностью и внешними заинтересованными лицами.

К внутренним факторам относятся:

- производственные процессы которые непосредственно связаны с основной деятельностью предприятия;
- кадровый состав компании;
- финансовое положение; – маркетинговая политика;
- менеджмент;
- внедрение инноваций.

Анализ показателей рентабельности позволяет оценить текущую хозяйственную деятельность, вскрыть резервы повышения ее эффективности и разработать систему мер по использованию данных резервов. Анализ расчета оценки рентабельности в ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» за 2016–2017 года приводится в Таблице 2. Анализ производится на основании формы отчетности «Бухгалтерский баланс» и «Отчет о финансовых результатах».

Таблица 2

Анализ расчета оценки рентабельности в ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК»
за 2016–2017 гг. (в тысячах рублях)

Показатели	Отчетный период		Отклонения	
	2016 год	2017 год	Абсолютное (+/-)	Относительное, %
Рентабельность инвестиций с позиции предприятия, %				
Рентабельность активов	74,4	64,5	-10	-13,3
Рентабельность инвестиционного	348,2	379,8	+31,6	+9,1

капитала				
Рентабельность инвестиций с позиции собственников предприятия, %				
Рентабельность собственного капитала	348,2	379,8	+31,6	+9,1
Рентабельность продаж, %				
Норма валовой прибыли	0,6	0,55	-0,05	-8,3
Норма операционной прибыли	0,4	0,3	-0,1	-25
Норма чистой прибыли	0,31	0,25	-0,06	-19,4

Рентабельность активов в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилась на 13,3 процентов, то есть доля чистой прибыли к сумме активов уменьшилась. Рентабельность инвестированного капитала в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 31,6 процентов, это говорит об эффективности вложения в ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» как собственных, так и привлеченных средств. Рентабельность собственного капитала характеризует прибыль, которую собственник получит с рубля вложенных в предприятие средств. С одного рубля, вложенного в предприятие, собственник в 2017 году получит на 31,6 рублей больше, чем в 2016 году. Рентабельность продаж по валовой прибыли в 2017 году понизилась на 8,3 процентов по сравнению с 2016 годом. Снижение коэффициента отражает увеличение затрат на продажу продукции, и как следствие эффективность использования производственных фондов снизилась. Рентабельность продаж по операционной прибыли в 2016 году составила 0,3 процентов. Это значит, что после вычета уплаченных налогов и процентов в каждом рубле вырученных средств содержится 0,3 процента прибыли. Рентабельность продаж по чистой прибыли в 2017 году равна 0,25 процентов. Это значит, что в конечном итоге после уплаты всех налогов и процентов, в каждом заработанном рубле осталось 0,25 процентов прибыли. Рентабельность продаж в ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» можно увеличить, если повысить цены на предлагаемый ассортимент или снизить себестоимость. Нельзя

рассматривать влияние отдельных факторов, потому, как оказывает влияние на динамику и уровень показателей рентабельности вся совокупность производственно-хозяйственных факторов. Для принятия правильного решения ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» должна ориентироваться на такие факторы как: динамика конъюнктуры рынка, колебания покупательского спроса, возможность экономии внутренних ресурсов, оценка деятельности конкурентов и прочие.

Для этих целей используются инструменты товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

Я провел анализ посредством исследования оборачиваемости компании предыдущего и отчетного периодов по оборачиваемости в целом и отдельным группам товаров и услуг в Таблицах 3,4,5,6,7,8, изменения которых происходят за счет повышения качества предоставляемых услуг.

Таблица 3
Анализ оборачиваемости по общему объему

кварталы	Обороты предыдущего периода		Обороты отчетного периода		Темп роста %	Отклонение (+, -)
	сумма	уд.вес	Сумма	уд.вес		
I	1047336	24,361	1154944	24,194	110,27	+107608
II	988425	22,99	1001228	20,974	101,29	+12803
III	1128483	26,25	1234842	25,87	109,42	+106359
IV	1134942	26,399	1382547	28,962	121,82	+247605
Итого:	4299186	100	4773561	100	111,03	+474375

Анализ оборотных средств показал, что продажи услуг организации в отчетном периоде увеличились по сравнению с предыдущим периодом на 9,94%, что составило 474 375,0 руб., в каждом квартале также наблюдается увеличение продаж, а именно в первом на 9,31%, во втором на 1,28%, в третьем на 8,61%, в четвертом на 17,91%. В денежном эквиваленте это составляет, 1-й квартал – 107 608,0 руб., 2-й – 12 803,0 руб., 3-й – 106 359,0 руб., 4-й – 247 605, 0 руб.

Причинами изменения является повышение спроса на продукт компании, услуги.

Таблица 4

Анализ оборачиваемости по отдельным группам товаров и услуг

Товарные группы	Обороты предыдущего периода		Обороты отчетного периода		Темп роста %	Отклонение (+, -)
	сумма	уд.вес	Сумма	уд.вес		
Товары	3711553	86,33	3988221	83,55	107,45	+276668
Услуги	587633	13,67	785340	16,45	133,64	+197707
Итого:	4299186	100	4773561	100	111,03	+474375

Анализ оборота средств показал, что продажи услуг в целом по сравнению с прошлым годом увеличились на 9,94%, что составило 474 375, 0 руб. +276668 товаров и +197707 услуг соответственно.

Разница в обороте от продажи в каждой группе зависит от того, какая группа услуг наиболее востребована клиентом.

Таблица 5

Анализ численности работников

Показатели	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение	
	человек	уд.вес %	человек	уд.вес %	чел.	%
Аппарат управления	2	12,5	2	11,76	-	-
Основной персонал	9	56,25	11	64,71	+2	122,22
Ошибка! персонал	5	31,25	4	23,53	-1	80
Всего:	16	100	17	100	1	106,25

Изменение количества сотрудников незначительные. На оборот средств это не повлияло.

Таблица 6

Анализ производительности труда

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Темп роста	Отклонение
Обороты (руб.)	4299186	4773561	111,03	+474375
Численность работников (чел.)	16	17	106,25	+1
Численность менеджеров (чел.)	9	11	122,22	+2
Ошибка! труда на 1 работника (руб.)	22391,6	23399,8	104,5	+1008,2
Ошибка! труда на 1 менеджера (руб.)	39807,3	36163,3	90,8	-3644

В соответствии с повышением производительности труда, оборот денежных средств организации увеличился.

Таблица 7

Анализ издержек обращения

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Темп роста	Отклонение
Оборот (руб.)	4299186	4773561	111,03	+474375
Численность работников (чел.)	16	17	106,25	+1
Численность менеджеров (чел.)	9	11	122,22	+2
Ошибка! труда на 1 работника (руб.)	22391,6	23399,8	104,5	+1008,2
Ошибка! труда на 1 менеджера (руб.)	39807,3	36163,3	90,8	-3644

Мною были выявлены резервы сокращения издержек по данному предприятию:

- оптимизация запасов;
- рациональное расходование средств на рекламу, подработку, подсортировку, упаковку товаров, хранение, на тару;
- минимизация товарных потерь;

-повышение производительности труда, технической оснащенности процессов товарного обращения.

Таблица 8

Анализ экономических показателей финансово- хозяйственной деятельности предприятия

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Темп роста, %	Отклонение (+, -)
1. Оборот, руб.	4299186	4773561	111,03	+474375
2. Валовой доход, руб.	2364553	2625459	111,03	+260906
уровень валового дохода, %	55	55	100	0
3. Издержки обращения, руб.	1934633	2148102	111,03	+213469
уровень издержек обращ. %	0,45	0,45	100	0
4. Прибыль от реализации, руб.	537398	561595	104,5	+24197
5. Прочие доходы, руб.	154348	100832	65,33	-53516
6. Доходы от внереализацион. операций, руб.	47883	75399	157,46	+27516
7. Расходы от внереализацион. операций, руб.	34496	94452	237,8	+59956
8. Валовая прибыль, руб.	429918	477356	111,03	+47438
9. Налог на прибыль,руб.	141873,2	157527,5	111,03	+15654,3
10. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия,руб.	993180	963204	96,98	-29976

От роста товарооборота зависит изменение прибыли от реализации, изменение валовой прибыли и валового дохода.

Основными резервами повышения доходов за счет увеличения оборачиваемости являются - осуществление эффективной маркетинговой политики на предприятии и подбор более квалифицированного персонала.

Прибыль, остающаяся на предприятии, используется как источник его финансового развития.

На сегодняшний день существует два варианта подготовки специалистов в ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК»: первый – это переквалифицировать успешных специалистов, работающих в других областях. Сейчас штат в компании в большинстве представлен именно такими специалистами. Другой вариант – обучение новых перспективных людей. Этот метод более длителен, но и более эффективен. Специалисты очень внимательно следят за пришедшими устраиваться на работу людьми. Специалисты компании читают курсы, проводят семинары, затем проводят аттестацию.

2.2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Разработка миссии фирмы является первым этапом стратегического планирования деятельности организации. Организация существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей ее среды. Конкретная цель или миссия организации ясна обычно с самого начала. Однако с течением времени по мере роста организации, программа может потерять свою четкость. Многие фирмы разрабатывают миссию своей деятельности. Хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

В миссии организации должна быть четко указана сфера деятельности фирмы. Определителями границ сфер деятельности могут служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов.

Миссия «СПЕЦТЕХНОПАРК» - удовлетворение постоянно растущих потребностей населения. В дальнейшем ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» планирует и дальше расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, при этом

создавая дополнительные рабочие места, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

Таким образом, миссию компании ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» можно сформулировать следующим образом: «Строим на века». В рамках данной миссии можно сформулировать цели, стоящие перед организацией.

Цели торгово-производственной компании «СПЕЦТЕХНОПАРК»:

1. Удерживать лидирующие позиции;
2. Выход на новые регионы;
3. Привлечь как можно больше покупателей;
4. Повышение профессионализма работников и служащих;
5. Разработка политики продвижения недвижимости и услуг;
6. Обслуживание всех слоев населения;
7. Сотрудничество с российскими и иностранными ведущими компаниями.

ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» занимается строительством недвижимости, ремонтными работами. В компании планы составляются каждый год.

Таким образом, основное внимание уделяется краткосрочному планированию, и незначительное внимание уделяется долгосрочному и среднесрочному планированию. Вопросы планирования на предприятии решаются директорами компаний по продаже недвижимости и руководителями производственных подразделений ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» во главе с генеральным директором предприятия.

Решением основных стратегических задач на предприятии занимается генеральный директор компании.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период. Такой метод наиболее применим для компании.

Учитывая прошлый опыт компании, организация сталкивалась с множеством непредсказуемых факторов, что вызывает необходимость стратегического планирования. Реализация такого пути возможна с разработкой стратегии деятельности организации, в которой определяются главные цели и задачи, их ресурсное и финансовое обеспечение, пути и методы достижения целей и решения возникающих проблем.

Главной целью организации является удовлетворение потребностей заказчиков в оказании услуг с максимальной пользой и выгодой для обеих сторон, как по качеству, так и по цене.

Для полного анализа внутренней среды ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» исследовалось пять функциональных зон:

1. Финансовый - финансовых средств внутри компании эффективно используются, тем самым обеспечивают прибыльность компании.

2. Производственный – постоянно повышается качество производства продукции, исследуются и разрабатываются пути совершенствования продукта предприятия.

Компания добилась высоких объемов собственного производства.

3. Персонал - взаимодействие менеджеров и рабочих происходит по принципу «обратной связи», новые сотрудники проходят обучение, возможно продвижение по службе, при высоких результатах труд стимулируется. Основная команда сформировалась при создании компании. Работники подбирались по рекомендациям. Работники должны вызывать доверие, иметь незапятнанную репутацию.

4. Маркетинг – благодаря правильной работе маркетингового отдела, продвижения продукта и услуг компании проходит успешно. Специалисты компании проводили маркетинговые исследования на предмет узнаваемости компании среди населения. Исследования показали, что «СПЕЦТЕХНОПАРК» - одна из узнаваемых компаний в УрФО.

Задача маркетинга - поддерживать существующий уровень спроса

возможно дольше, несмотря на меняющиеся потребительские предпочтения и усиливающуюся конкуренцию.

Применяется одна из самых важных форм маркетинговых коммуникаций – реклама. В интернете, в прессе, методом передачи информации. Информация и реклама соответствуют нормативно-правовым актам, регулирующим правовое положение рекламной деятельности в Российской Федерации.

Всю сущность маркетинга можно объяснить шестью словами: потребитель, рынок, товар, продвижение, дистрибуция, цена.

Внутренняя маркетинговая среда фирмы заложена в самой организации, характеризуя ее потенциал и возможности.

Главным фактором в деятельности предприятия является микросреда предприятия. Успех руководства фирмой зависит от действий потребителей, посредников и конкурентов.

Изучение конкурентов имеет важное значение на любом предприятии и осуществляется с целью:

- 1) Увеличение или сохранение реализованной ниши;
- 2) Ослабления конкурентной борьбы в зоне спорных участков реализованной ниши.

Маркетинговые исследования - систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах.

Проведя анализ по опросам, анкетам, можно сделать вывод, что ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» использует поддерживающий маркетинг. Он применяется при полноценном спросе. В этом случае спрос полностью соответствует возможностям фирмы, которая удовлетворена своей обрачиваемостью.

Задача маркетинга - поддерживать существующий уровень спроса как можно дольше, несмотря на меняющиеся потребительские предпочтения и

усиливающуюся конкуренцию.

Средства поддержания спроса: политика цен, модернизация товара, изменение условий продажи, реклама, проверка целесообразности издержек на маркетинговые операции.

Спрос зависит от таких факторов как:

- доходы потребителей;
- вкусы;
- количество потребителей;
- цены заменителей.

Проанализировав поведение потребителя – разделил его на четыре вида:

- Сложное. Данный тип преобладает при приобретении дорогостоящих товаров со значительной разницей в характеристиках. Покупка в данном случае всегда связана с определенными рисками.
- Поисковое. Такая модель характерна для низкой степени вовлечения клиентов и при этом существенной разницей между аналогичной продукции разных торговых марок.
- Неуверенное. Когда существует небольшая разница между аналогичными товарами разных производителей, а степень вовлечения достаточно высока, то это тип неуверенного поведения.
- Привычное. Привычное поведение можно наблюдать.

Средства поддержания спроса: политика цен, модернизация товара, изменение условий продажи, реклама, проверка целесообразности издержек на маркетинговые операции.

5. Имидж и культура фирмы - правила поведения в компании ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» прописаны в правилах внутреннего распорядка. Компания ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» создала имидж стабильной, крупнейшей строительной сети региона. Хорошую репутацию компания «СПЕЦТЕХНОПАРК» заработала качеством продукта и качеством обслуживания.

Культуре сервиса уделяется довольно особое внимание, в частности это взаимоотношения сотрудников с клиентами. За счет культуры сервиса формируется имидж организации, который обеспечивает увеличение объема услуг, а в следствие, наиболее широко удовлетворен спрос потребителя.

Культура сервиса – это своего рода степень совершенства процесса обслуживания потребителя в таких аспектах, как этический, психологический, эстетический и, конечно же, организационно-технологический.

Внутренними задачами развития сервисных технологий должны быть:

- повышение качества услуг;
- повышение производительности и эффективности труда;
- дифференцирование деятельности.

В ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» должны иметь место следующие характеристики организационной структуры:

- сам руководитель должен принимать участие в сервисном производстве;
- короткие прямые информационные каналы связи между сотрудниками;
- доминирование неформальных (личностных) отношений между работниками;
- координирование работы сотрудников, которое устанавливается непосредственно ими, путем прямых договоренностей и согласований.

Все это предполагает значительно высокую степень организационной гибкости и реактивности на увеличение спроса и повышения качества услуг.

«СПЕЦТЕХНОПАРК» быстро внедряет новые виды услуг в свой старый и без того широкий перечень. На сегодняшний день список услуг и продукта ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» содержит более 300 наименований. Это строительство недвижимости, ремонтно-отделочные работы, аренда специализированной и строительной техники, перевозки, продажа строительных материалов, упаковочного материала и многое другое.

Постоянно компания проводит всевозможные акции продукта своего производства и продукции поставщика по договоренности с ним. Собственное производство очень бурно развивается в компании.

Все вопросы решаются коллегиально, но окончательное решение за генеральным директором компании. Но при этом каждый может высказать свое мнение и его мнение будет интересно всем. Поэтому каждый чувствует себя личностью. У специалистов компании есть возможности для профессионального роста. Но он зависит от личных качеств, инициативы.

Анализ внешней среды - необходимый процесс, с помощью которого, при разработке стратегического плана, можно контролировать внешние факторы, чтобы определить возможность роста фирмы или угрозы для нее.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» изначально ставило перед собой стратегическую задачу по увеличению объемов производства и увеличению числа покупателей и преуспела в этом.

В России на данный момент открываются все новые и новые строительные компании, которые создают достаточно большую конкуренцию. Поэтому компания открывает новые филиалы в регионе и планирует идти в другие.

В отличие от остальных компаний, работающих в данной сфере, «СПЕЦТЕХНОПАРК» не только выступает генеральным подрядчиком, который берет субподряды для строительства, но и имеет собственное производство сырья для строительства и также продает его своим конкурентам.

Что касается цен в «СПЕЦТЕХНОПАРК», то они практически самые низкие, в компании имеются товары – топы, которые в конкретном регионе самые дешевые.

Для исследования слабых и сильных сторон компания использует SWOT-анализ.

На этом этапе процесса стратегического планирования руководители сопоставляют результаты анализа внешней с профилем предприятия, чтобы увидеть, какие у него существуют сильные и слабые стороны, какие возникают взаимосвязанные возможности и угрозы бизнесу.

Проведя анализ внутренней среды компании «СПЕЦТЕХНОПАРК», можно определить сильные и слабые стороны ее деятельности. Эти характеристики будут занесены в поле «Сильные стороны организации» и в поле «Слабые стороны организации».

После изучения внешней среды компании можно создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она может столкнуться. Эти данные будут занесены в поле «Возможности внешней среды» и «Угрозы внешней среды».

После того как конкретный список слабых и сильных сторон компании, а также угроз и возможностей будет составлен, наступит этап установления связей между ними. Для установления этих связей компания составляет матрицу SWOT.

Составим парные комбинации «сила - возможность», «сила - угрозы», «слабость – возможность» и «слабость - угроза», которые учитываются в компании при разработке стратегии поведения предприятия.

	Возможности внешней среды	Угрозы внешней среды
	1. Увеличение числа покупателей; 2. Строительство магазинов мелко - розничной сети; 3. Стремление к увеличению объемов производства; 4. Отсутствие конфликтов с местными властями; 5. Сотрудничество с мировыми производителями.	1. Конкуренция со стороны местных компаний и иногородних филиалов; 2. Нестабильность покупательского спроса; 3. Экономический кризис; 4. Снижение платежеспособности населения.
Сильные стороны организации: 1. Широкий список наименований продукции; 2. Разработка новых видов продукции; 3. Знания директора в области финансов и налогового дела.	2-1 Производство новых видов продукта позволит увеличить число покупателей.	3-3 Разработка последовательности действий, способных минимизировать последствия экономического кризиса. 2-1 Пополнение списка ассортимента новыми товарами.
Слабые стороны организации: 1. Не большой охват территории; 2. Слабая программа продвижения продукта и услуг; 3. Работники – переквалифицированные специалисты других областей; 4. Отсутствие маркетинговых исследований.	4-5 Разработка программы маркетинговых исследований на основе заимствования опыта от компаний мирового производства. 1-2 Расширение территории посредством постройки мелких местных компаний.	1-1 Совершенствование программы продвижения товаров. 3-1 Постоянное повышение уровня квалификации персонала, привлечение специалистов в области торговли и производства.

Матрица SWOT

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз. При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии, как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу предприятия.

Таким образом, рассмотрев возможности компании «СПЕЦТЕХНОПАРК», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации.

Компании «СПЕЦТЕХНОПАРК» присуща стратегия умеренного роста. Компания двигается вперед, открывая новые направления, но замедленными темпами, в среднем на 1-2% процентов в год, в то время, когда конкуренты имеют прирост прибыли в среднем 20-25% в год. Если ничего не менять, то в скором времени доля рынка, занимаемая компанией «СПЕЦТЕХНОПАРК» станет настолько мала что компания рискует стать убыточной, за счет снижения прибыли не сможет покрывать даже текущие расходы и как следствие обанкротится.

2.3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК»

На основании проведенного анализа выяснилось, что ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» использует стратегию «Умеренного роста», которая в текущей экономической ситуации не является эффективной и ниже будут представлены шаги по изменению стратегии «Умеренного роста» на более эффективную комбинированную стратегию.

Для поддержания дальнейшего роста компании «СПЕЦТЕХНОПАРК» необходимо продолжать маркетинговые исследования среди населения, для того, чтобы определять их потребности и возможности. Следует постоянно пересматривать список возводимого и производимого, продуктов и услуг, и выяснять, какие товары пользуются популярностью и приносят прибыль компании, а какие уже «отжили свое» и нуждаются в корректировке или ликвидации. Это, прежде всего, позволит сократить неоправданные расходы. Необходимо и дальше разрабатывать новые, еще не известные виды продукции и услуг.

Исходя из анализа таблицы 1 делаем вывод, что для улучшения показателей деловой активности в ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» необходимо

уменьшить количество привлеченного капитала и повысить объем собственного капитала. Чтобы уменьшить количество привлеченного капитала можно воспользоваться получением кредитов на льготных условиях, для этого надо провести переговоры с кредиторами и обсудить наиболее выгодные условия.

Рентабельность активов в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилась на 13,3 процентов, то есть доля чистой прибыли к сумме активов уменьшилась. Из этого следует что необходимо повысить цены на предлагаемый ассортимент или снизить себестоимость. Повышение цен даст возможность для роста продаж конкурентов, поэтому лучшим вариантом станет снижение издержек. В данной ситуации компании необходимо акцентировать собственные усилия на повышении эффективности управления затратами. В частности, определить наиболее весомые составляющие себестоимости продукции и выявить возможные пути их сокращения.

Необходимо пересмотреть политику продвижения своего продукта и услуг, так как она совершенно незаметна, а ведь компании «СПЕЦТЕХНОПАРК» нужно привлекать как можно больше покупателей. Рекомендуются рекламировать товары, продукцию собственного производства, предоставляемые компанией среди населения при помощи средств массовой информации (радио- и телереклама, создание официального сайта в сети Интернет). Хорошим шагом на этом пути будет также размещение рекламных щитов на улицах.

Есть несколько конкретных шагов рекомендуемые к использованию на предприятии ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК»

- Проводить агрессивную маркетинговую политику

Реклама на щитах и билбордах, по радио и телевидению, а также активно использовать возможности интернета, такие как контекстная реклама.

- Открыть филиалы в ближайших регионах для большего охвата, таких как Пермский край, Челябинская область, Курганская область, это был бы шаг к занятию позиций на Российском строительном рынке в целом.

- Активно развивать собственное производство, расширять перечень выпускаемой продукции.

- Открытие нескольких розничных магазинов для реализации продукции собственного производства.

-Снизить себестоимость материалов, используемых в строительстве и реставрации, за счет либо поиска новых поставщиков, либо использования собственной продукции расширяя ассортимент выпускаемых товаров.

Предлагаю стратегию роста дохода, представленную в Схеме 4.



Следование данным шагам являющимся частью комбинированной стратегии развития, где присутствуют признаки «Стратегии проникновения на рынок», «Стратегии фокусирования» и «Стратегии концентрической диверсификации» приведет к стабильному увеличению прибыли компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для того чтобы компания была конкурентоспособна и быстро реагировала на изменяющиеся условия на рынке, необходимо управлять ее развитием.

В процессе разработки стратегии развития для компании ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» были даны рекомендации по выбору и применению стратегии проникновения на рынок. Для ее осуществления был разработан перечень мероприятий и конкретных действий.

На данном этапе развития компании на рынке лучше всего использовать стратегию фокусирования, целью которой является защитить

свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам, используя разработку новых технологий, интенсивный сбыт, ценовую или рекламную борьбу.

Также, проанализировав все возможности по применению разных видов эталонных стратегий, можно выявить, что наиболее перспективной стратегией для развития компании на данный момент с учетом всех тенденций является стратегия проникновения на рынок.

Рассмотрев все возможности конкурентного поведения компании на рынке необходимо придерживаться стратегии фокусирования, за счет которой удерживать сегмент на рынке, формировать положительный имидж компании, что позволит привлекать крупных платежеспособных клиентов.

В связи с постоянной динамикой рынка строительства компании необходимо постоянно развиваться. Для того чтобы компания добилась намеченных целей, необходимо увеличение прибыли и числа клиентов. Для этого, после первого взаимодействия с компанией-клиентом необходимо приложить все усилия для перевода его в разряд постоянных.

Этому поможет грамотное ведение переговоров, а также конкурентные преимущества компании перед другими компаниями. Для формирования лояльности постоянных клиентов, необходимо разработать политику скидок и бонусов. Проведя набор данных мероприятий, компания не только сможет удержать долю на рынке, но и увеличить ее.

Благодаря проведенным исследованиям внешней и внутренней среды ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» были сделаны определенные выводы, которые помогли сформулировать рекомендации по совершенствованию стратегического планирования предприятия на основе выбора и разработки стратегии деятельности компании. Следует отметить, что сильные стороны деятельности компании «СПЕЦТЕХНОПАРК» делают ее конкурентоспособной и позволяют занимать лидирующие места среди строительных и торговых компаний.

Для ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» существует ряд возможностей, которые дают все шансы для дальнейшего развития.

Изучив все сильные и слабые стороны компании, а также открывающиеся возможности была построена комбинированная стратегия, которая направлена на снижение расходов и на рост и развитие всех других факторов. Снижение расходов компании предполагается провести за счет сотрудничества с новыми, более выгодными в экономическом смысле поставщиками сырья и материалов для строительства, а также производства.

Для того чтобы ООО «СПЕЦТЕХНОПАРК» и дальше добивалась наилучших результатов, необходимо дальнейшее активное продвижение товаров и услуг, заключение договоров с новыми поставщиками.

ПРИЛОЖЕНИЕ I

Профиль конкурентных позиций. Ключевые факторы успеха в развии



ПРИЛОЖЕНИЕ II

Оценка конкурентоспособности



